

Міністерство освіти і науки України

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення
(на матеріалах ПП ВТК «Лукас»)**

Виконала: здобувачка першого рівня
вищої освіти, групи 401-ЕП,
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Гвоздецька Є.М.

Керівник: к.е.н., доц. Хадарцев О.В.

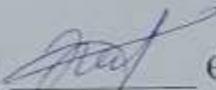
Рецензент: Худолій Ю.С.

Полтава – 2024 рік

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

21.06.2024 р.  О.В. Хадарцев

Здобувач 21.06.2024 р.  Є.М. Гвоздецька

Керівник роботи 21.06.2024 р.  О.В. Хадарцев

Нормоконтроль 21.06.2024 р.  О.В. Хадарцев

Допустити до захисту:

Завідувач кафедри 21.06.2024 р.  М.Б. Чижевська

РЕФЕРАТ

Гвоздецька Є.М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення (на матеріалах ПП ВТК «Лукас»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024 р.

Робота містить 145 сторінок, 15 таблиць, 23 рисунки, 82 найменування використаних джерел, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – підприємство ПП ВТК «Лукас», його господарська діяльність та її вплив на конкурентоспроможність.

Мета роботи – дослідити конкурентоспроможність підприємства та визначити відповідні шляхи її підвищення на ПП ВТК «Лукас».

У роботі розкрито сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства, підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено ринок кондитерських виробів, організаційно-правові основи діяльності підприємства ПП ВТК «Лукас», економічні та фінансові показники функціонування ПП ВТК «Лукас», стан охорони праці на підприємстві. Здійснено аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, визначено стратегії управління конкурентоспроможністю ПП ВТК «Лукас» та напрями їх удосконалення для підприємства.

Отримані результати, напрацювання та пропозиції, можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання ПП ВТК «Лукас», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ринкових переваг, що дозволить підприємству покращити його фінансові результати.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентні стратегії оцінювання конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю.

ABSTRACT

Hvozdetska Y.M. Competitiveness of the enterprise and ways to increase it (based on the materials of Lukas MTC PE). Typewriting. Bachelor's qualification work for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 «Business, trade and exchange activity». Poltava: National University «Yury Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2024.

The work contains 145 pages, 15 tables, 23 figures, 82 names of used sources, 5 appendices.

The object of the work is the enterprise Lukas MTC PE, its economic activity and its impact on competitiveness.

The purpose of the work is to investigate the competitiveness of the enterprise and determine the appropriate ways to increase it at the Lukas MTC PE.

The work reveals the essence of competition and enterprise competitiveness, methodical tools for assessing enterprise competitiveness, approaches to enterprise competitiveness management. The market of confectionery products, the organizational and legal basis of the activity of the Lukas MTC PE enterprise, the economic and financial indicators of the functioning of the Lukas MTC PE, the state of labor protection at the enterprise were studied. An analysis of the company's competitiveness and competitive advantages was carried out, strategies for managing the competitiveness of the Lukas MTC PE and directions for their improvement for the company were determined.

The obtained results, developments and proposals can be used to increase the efficiency of the management of Lukas MTC PE, increase its competitiveness and ensure market advantages, which will allow the enterprise to improve its financial results.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantages, competitive strategies for assessing competitiveness, management of competitiveness

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	31
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика ПП ВТК «Лукас»..	41
2.1. Стан ринку кондитерських виробів.....	41
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства..	50
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників функціонування підприємства.....	57
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	64
Розділ 3. Підвищення конкурентоспроможності ПП ВТК «Лукас».....	72
3.1. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.....	72
3.2. Удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	80
Висновки та пропозиції.....	88
Глосарій.....	90
Список використаних джерел.....	95
Додатки.....	102
Додаток А. Звітність підприємства ПП ВТК «Лукас» за 2020 рік.....	103
Додаток Б. Звітність підприємства ПП ВТК «Лукас» за 2021 рік.....	112
Додаток В. Звітність підприємства ПП ВТК «Лукас» за 2022 рік.....	117
Додаток Г. Економічні та фінансові показники ПП ВТК «Лукас».....	122
Додаток Д. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи.....	126

ВСТУП

Наявність конкуренції на ринку товарів та послуг, на якому діє підприємство, вимагає від нього забезпечення конкурентоспроможності, що в іншому випадку, загрожує витісненням підприємства з даних ринків. Конкурентоспроможність це складне багаторівневе поняття, де рівнями ієрархії конкурентоспроможності можуть бути:

- продукція (товари, послуги);
- підприємство;
- галузь, сфера бізнесу;
- регіон;
- країна;
- світовий простір.

Основною ланкою економіки є підприємство, тому особливу актуальність і значущість у практичному аспекті набуває оцінювання конкурентоспроможності окремого підприємства, діяльність якого реалізується у виробництві певного товару чи послуги. Слід також сказати, що конкурентоспроможність підприємства є достатньою умовою створення конкурентоспроможної продукції, тоді як конкурентоспроможність продукції – це необхідна умова формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Велика кількість дослідників вважають, що конкурентоспроможність підприємства проявляється у здатності забезпечувати прибуток, при цьому ефективність сприймається як досягнення кінцевих цілей діяльності підприємства. Останнім часом, в професійному та науковому середовищі сформувалася тенденція щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як дія комплексу факторів. Конкурентоспроможність визначається з використанням результатів бенчмаркінгу, як підприємств, так і їх продуктів, тому категорія індикатору чи показника конкурентоспроможності для будь-якого підприємства – це дзеркало, в якому відображаються підсумки роботи практично всіх його служб та підрозділів, характеризується стан його внутрішнього середовища, реакція підприємства щодо впливу зовнішніх факторів. Особливо

важливою ознакою конкурентоспроможності стає здатність підприємства оперативно та адекватно реагувати на зміни у поведінці покупців, їх споживчих уподобань, вимог щодо рівня задоволення потреб, тощо.

Вибір теми моєї кваліфікаційній роботі бакалавра, визначення її мети, формування об'єкту, предмету та завдань дослідження, зумовлено високим рівнем актуальності питань конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність, конкурентні переваги, їх формування, проблеми управління конкурентоспроможністю постійно досліджуються у працях світових та українських вчених. Слід відзначити ґрунтовні теоретичні і практичні дослідження таких відомих вчених, як М. Портер, Й. Шумпетер, Ф. Хайек, Д. Рікардо, Дж.С. Міль, К.Р. Макконел, С.Л. Брю, Ф. Найт, а також провідних вітчизняних науковців С.В. Мочерний, Д.А. Панасенко, П.О. Пуцентейло, В.А. Адамик, Р.М. Грецький, М.О. Рудницька, Г.М. Филюк та багато інших.

Таким чином мета роботи – дослідити конкурентоспроможність підприємства та визначити відповідні шляхи її підвищення.

У якості об'єкту дослідження визначено підприємство ПП ВТК «Лукас», його господарська діяльність та її вплив на конкурентоспроможність цього підприємства.

У якості предмету дослідження визначено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та методичні основи інструментів управління конкурентоспроможністю.

У якості завдань дослідження визначено наступне:

- розкрити сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити сферу діяльності об'єкту дослідження, а саме ринок кондитерських виробів;
- вивчити організаційно-правові основи діяльності підприємства – об'єкту дослідження;
- провести аналіз економічних та фінансових показників функціонування

підприємства;

- розглянути стан охорони праці на підприємстві;

- здійснити аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;

- визначити стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями їх удосконалення.

За своєю структурою, випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, теоретичного, аналітичного та проєктного розділів, висновків і пропозицій по роботі, тематичного глосарію, списку джерел використаних інформаційних ресурсів та додатків. Виконання кваліфікаційної роботи ґрунтується на чинному економічному законодавстві, нормативно-правових актах що регулюють конкуренцію на ринку, фінансовій та бухгалтерській звітності підприємства, підручниках, посібниках, монографіях, тематичних публікаціях у фахових і періодичних виданнях, аналітичній та комерційній інформації бізнес-середовища підприємства ПП ВТК «Лукас».

Отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра результати, напрацювання та пропозиції, можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання ПП ВТК «Лукас», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ринкових переваг, що дозволить підприємству покращити його фінансові результати.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «конкуренція» є ключовою категорією, яка виражає зміст і структуру ринкових відносин сучасного суспільства. Можна стверджувати, що саме результативність господарювання економічних суб'єктів залежить значним чином від ряду ознак конкуренції, зокрема (рис. 1.1):

- розуміння природи конкуренції;
- форм прояву конкуренції;
- методів боротьби конкурентів;
- чинників здатності суб'єктів господарювання до конкуренції.



Рисунок 1.1 – Декомпозиція поняття конкуренція [29]

Таким чином, за рахунок економічної конкуренції відбувається:

- регулювання у процесі суспільного виробництва його галузевих та інших пропорцій;
- стимулювання ефективного використання ресурсів;

- формування рівня прибутковості суб'єкта;
- визначення для товару його ринкової цінності;
- розподіл виробників товарів (робіт, послуг) за дохідністю;
- інші особливості функціонування ринкового середовища.

В сучасних умовах саме конкуренція є основою успішного функціонування економіки, незалежно від сфер її застосування, оскільки вона ґрунтується на об'єктивних процесах та закономірностях розвитку. Таким чином конкуренцію слід вважати процесом взаємодії, а також як боротьби, так і взаємозв'язку на ринку, між суб'єктами ринкових відносин, з метою отримання кращих можливостей просування своїх товарів, задоволення платоспроможних потреб клієнтів і споживачів, та отримання відповідних фінансових винагород за це (рис. 1.2). Таким чином, конкуренція здійснює істотний вплив на бізнес, підприємництво, економіку в цілому.



Рисунок 1.2 – Сутнісна характеристика категорії «конкуренція» [20].

Якщо розібратись що робить конкуренція, то вона [39; 68]:

- прискорює процеси оновлення продукції, маркетингу, просування, виробництва, логістики і т.п.;
- створює чітку і регламентовану «дисципліну» ведення бізнесу;
- встановлює вимоги до кількісних і якісних характеристик товарів, виробів, продуктів, тощо;
- обумовлює комунікаційну складову підприємництва, як то сучасний дизайн, здатність передбачати наперед майбутні потреби, прогнозувати попит та інше.

Якщо звернутись до історії досліджень конкуренції, то перші праці, присвячені її теорії та розвитку з'явилися одразу із початком дослідження економічного середовища, а конкуренція стала однозначним «центром уваги» для дослідників усіх сфер. Тож одним із перших став А. Сміт, він відзначав визначив конкуренцію як суперництво, в результаті якого ціна може коливатись (зростати або зменшуватись), а також виділив свій відомий принцип «невидимої руки», під впливом якого відбувається балансування пропозиції та попиту, та вирівнювання ринкової кон'юнктури. Основним аспектом конкуренції стала її досконалість – засади, закономірності, принципи та механізми функціонування досконалої конкуренції. Так Д. Рикардо також відзначав конкуренцію як специфічне змагання, яке здійснюється для отримання прибутку [26]. Еволюцію поглядів на конкуренцію та її розвиток наведено на рис. 1.3.

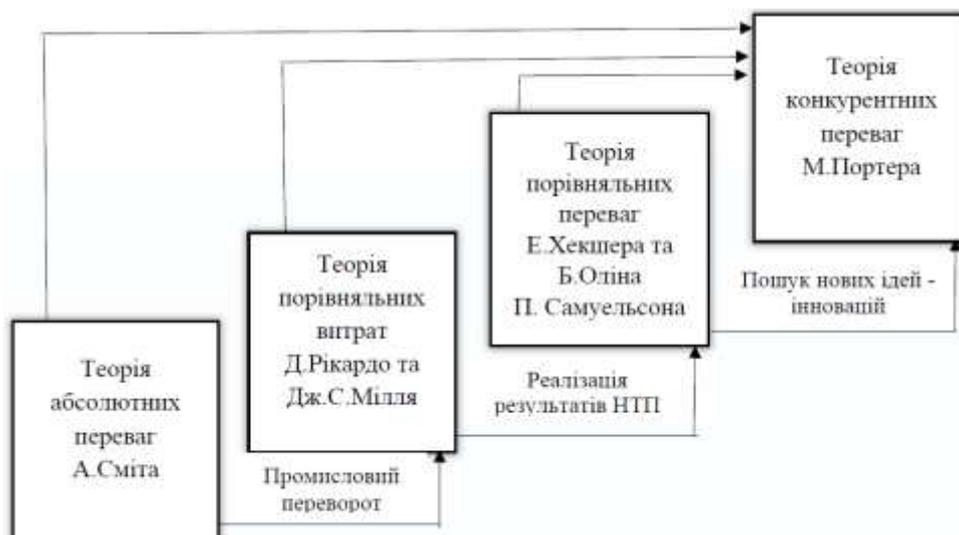


Рисунок 1.3 – Еволюція теорії конкуренції [60].

Із розвитком теоретичних засад конкуренції відбувалось і розширення меж її взаємозв'язку з іншими категоріями економіки, управління та бізнесу. Розглянемо особливості таких аспектів [5; 7; 9; 15; 22; 29]:

- праці І. Ансоффа та М. Портера заклали основи розуміння теорії щодо таких понять «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», визначили їх вплив на бізнес-процеси (планування, управління, стратегічне управління) взаємозв'язок з ефективністю функціонування підприємства;

- праці М. Портера ґрунтовно висвітлили роль міжнародної конкуренції,

форму та напрями підвищення, особливості конкуренції як економічної категорії;

- праці А. Маршалла та Ф. Найта розробили вчення про монополістичну конкуренцію, розвинули ситуативне розуміння конкуренції, відповідно до умов що склалися на ринку;

- праці Й. Шумпетера розкрили інноваційний вплив конкуренції як протиборства старого і нового, щодо товарів, потреб, технологій, типів організації, джерел ресурсів та інше.

Таким чином, конкуренція виступає не лише регулятором, а й спонукальним чинником розвитку суб'єктів господарської діяльності та суспільства. Зокрема конкуренція стає рушійною силою економічної системи та в цілому суспільства щодо їх розвитку. Це (в кінцевому результаті) призводить до розвитку науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, стимулює, що в підсумку поліпшує рівень життя населення [73]. Сучасні підходи щодо трактування дефініції «конкуренція» можна дослідити за табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Концептуальні засади категорії «конкуренція» [73]

Автор	Сутність концепції
Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Панасенко Д.А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Пуцентейло П.	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Рудницька М.О.	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
Филюк Г.М.	Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб

Так в сучасній літературі конкуренцію трактують по різному:

- конкуренція є похідною від латинського терміну «concurrentia», тобто змагання, протиборство, стичка, зіткнення;

- конкуренція виступає як боротьба підприємців та товаровиробників, які хочуть отримати найкращі умови для постачання, виробництва, просування та продажу продукції, товарів і послуг;

- конкуренція є своєрідною формою суперництва учасників товарного ринку;

- конкуренція є економічним аналогом перетворення явища біологічного, віддзеркаленням на суб'єкти підприємницької діяльності природного відбору живих організмів.

На основі поняття конкуренції й сформувалось поняття конкурентоспроможності самого підприємства. Вона є важливим мірилом успішної діяльності компаній і підприємств, оскільки в умовах глобалізації економіки світу так само глобалізується і конкурентна боротьба фірм, компаній, виробників, підприємств. Фахівці, досліджуючи ринок, завжди відзначають ряд глобальних факторів, що здійснюють вплив на конкуренцію:

- посилення ролі відомих брендів світового рівня;

- доступність практично будь-якого ринку, через розвиненість логістичного посередництва;

- поява нових форм і методів конкуренції, а отже і потреба підвищення самої конкурентоспроможності;

- зростання ролі суспільно-політичних факторів у конкурентній боротьбі.

Таким чином проблема конкурентоспроможності вимагає значної уваги для витримки в конкурентній боротьбі, її загострення вимагає постійного пошуку нових можливостей і потенціалу для ринкового утримання, вдосконалення бізнесу і виробництва, пропозиції вищої цінності споживачам та клієнтам. Тобто конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який включає в себе результати діяльності самих різних допоміжних і управлінських підрозділів, виробничих підсистем, залучених ресурсів, тощо. Доволі часто під конкурентоспроможністю розуміється

порівняльні переваги підприємства по відношенню до інших.

Узагальнення підходів представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до понять «конкурентоспроможність»

Автори	Визначення
1	2
<i>порівняльний підхід</i>	
передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством	
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби.
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності.
Д. Миленський	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються.
Е. Цибульська, В. Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.
<i>ресурсний підхід</i>	
робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку	
І. Брітченко, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
К. Кузнецова	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
О. Янковий	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
<i>ринковий або маркетинговий підхід</i>	
розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	
І. Булах	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу
В. Гуцуляк	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
І. Смолін	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей
П. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків
<i>продуктовий підхід</i>	
отождолює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє	
М. Корінко	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
С. Покропивний	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції

1	2
<i>атрибутивний підхід</i>	
виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку	
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
<i>динамічний підхід</i>	
загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби	
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
П. Бечко, Я. Голобородько	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
<i>функціональний підхід</i>	
розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку	
І. Вінніченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
А. Воронкова	Конкурентоспроможність – це 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
В. Дикань	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
<i>системний підхід</i>	
передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства	
Ж. Крючкова	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування»

Науковці та дослідники по різному трактують розуміння конкурентоспроможності. Зокрема доцільно виділити наступні [5; 9; 20; 57; 58]:

- зумовлене (економічними, соціальними та політичними чинниками) становище суб'єкту, яким може бути країна, товаровиробник на відповідному ринку діяльності;

- рівень компетентності суб'єкта господарювання порівняно з іншими суб'єктами, за рядом ключових параметрів – технологія, навика, знання, рівень

управління, політика маркетингу, просування, комунікації, якість планування, та інших;

- специфічна ознака суб'єкта ринку, що виявляється в процесі конкуренції, дозволить зайняти нішу на ринку для забезпечення розширеного відтворювання, покрити витрати та досягти прибутковості;

- відображення його порівняльних переваг відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами.

У багатьох джерелах під конкурентоспроможністю підприємства також розуміють його здатність виробляти та збувати конкурентоспроможну продукцію, у зв'язку з чим пропонується виділити чотири основні рівні, які характеризуватимуть конкурентоспроможність:

- 1-й рівень - це коли менеджери переймаються лише питаннями виробництва продукції, при цьому не беруть до уваги вподобання її споживачів;

- 2-й рівень – це коли менеджери намагаються вкластися у відповідність стандартам, які доволі часто задаються саме конкуруючими компаніями;

- 3-й рівень – це коли менеджери не скільки слідкують за стандартами продукції у виробників-конкурентів, а намагаються самостійно визначити і встановити у галузі свої стандарти, тобто становляться в галузі «законодавцями моди»;

- 4-й рівень – це коли управління підприємством створює успіх у змаганнях конкурентів, а підприємство стає відповідно лідером на даному ринку роботи чи в галузі.

Тому для формування конкурентоспроможності підприємства важливим стає визначення конкурентного середовища, де саме воно функціонує (табл. 1.3). Окрім цього, в інформаційній площині, виокремлюють також ряд ознак, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. До таких ознак відносять динамічність, актуальність, релевантність та відносність.

1. Динамічність конкурентоспроможності пояснюється часовою характеристикою. Результат його конкуренції прив'язаний до певного часового інтервалу, і таким чином визначає положення суб'єкта конкуренції, оскільки здатність конкурувати не може бути абсолютним параметром з плином часу.

Таблиця 1.3 – Підходи до класифікації конкурентного середовища [58].

Ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання); - конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); - конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів).
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> - світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); - міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); - національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); - міжрегіональне конкурентне середовище; - регіональне конкурентне середовище; - міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі райони) та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); - районне конкурентне середовище; - місцеве (локальне) конкурентне середовище; - конкурентне середовище підприємства.
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище чистої монополії; - конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополія відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); - конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

2. Релевантність конкурентоспроможності характеризується обмеженістю зовнішнього середовища, де можуть бути вагомим конкурентні переваги якогось підприємства стосовно іншого. Тобто конкурентні переваги, які діють для одного середовища, можуть виявитись недієвими для іншого.

3. Актуальність конкурентоспроможності пояснюється рівнем досягнень

певних факторів чи параметрів конкуренції у співставленні, наприклад, з досягненнями науково-технічного прогресу чи споживчою цінністю. Тобто «локально» підприємство може бути конкурентоспроможним, але порівняно зі світовим розвитком – неспроможним як бізнес-структура.

4. Відносність конкурентоспроможності полягає у порівнянні з характеристиками іншого даного підприємства, що також діє на цьому ж ринку, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним порівняно з одним конкурентом, але неконкурентоспроможним порівняно з іншим.

Таким чином конкурентоспроможність підприємства визначається за умов порівняння з подібними підприємствами за:

- напрямок діяльності;
- стан ринкового середовища;
- специфікою результату виробництва чи продукції;
- одноманітністю чи диференціацію територіального оточення;
- галузевою диференціацією характеристик діяльності.

За таких обставин, показником чи індикатором конкурентоспроможності може бути в основному інтегральний показник, який мають формувати параметри за визначеної сталої сукупності, а інтеграція цих параметрів дасть можливість об'єктивно оцінити загальний рівень чи стан конкурентоспроможності певного конкретного підприємства. При цьому, істотні зрушення в конкурентоспроможності підприємства можуть формуватися переважно за рахунок отримання конкурентних переваг, що мають унікальні характеристики, як-то виключна продукція, технологічні ноу-хау, комплексна цінність пропозиції, тощо. До того ж для належного формування та визначення конкурентоспроможності підприємства, необхідно врахування впливу усієї сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, прив'язці конкурентоспроможності підприємства у змінливому динамічному середовищі, постійна робота із підтримання та удосконалення конкурентоспроможності, посилення ринкових позицій для збереження конкурентних переваг.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання та визначення конкурентоспроможності підприємства потрібно для виявлення його:

- потенційних загроз;
- ефективності планування;
- сильних і слабких сторін;
- прихованих можливостей;
- векторів розвитку діяльності;
- тощо.

Можна вважати, що розрахунок рівня чи стану конкурентоспроможності підприємства виступає як початковий момент для створення стратегії конкурентоспроможності, або планування його майбутньої діяльності. Оцінювання конкурентоспроможності, система її показників також потрібна для функціонування організаційно-економічного механізму, який би в свою чергу забезпечував зростання конкурентних переваг за рахунок реалізації інтересів ряду груп стейкхолдерів:

- підприємств-партнерів;
- споживачів і клієнтів;
- держави;
- інвесторів та інших груп.

Оцінювання і розрахунок конкурентоспроможності обумовлюється широким спектром підходів, оскільки сама ця категорія описується багаторівневим типом конкурентної взаємодії конкурентів, за вертикальними і горизонтальними ознаками:

- оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- оцінювання конкурентоспроможності галузі;
- оцінювання конкурентоспроможності регіону;
- оцінювання конкурентоспроможності національної економіки;

- оцінювання конкурентоспроможності в середині рівня – окремих продуктів, підприємств, видів діяльності, каналів просування, тощо.

Різноманітність підходів і методик оцінювання конкурентоспроможності наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства [22; 30]

Назва групи	Назва методу
<p><i>Матричні</i></p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця Бостонської консалтингової групи (БкГ). 2. Матриця Ансоффа. 3. Матриця Маккінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона-Стрікланда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
<p><i>Графічні</i></p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p><i>Індекси</i></p> <p>Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
<p><i>Аналітичні</i></p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Таким чином під оцінюванням конкурентоспроможності підприємства розуміється визначення певних відносних характеристик рівней чи здатностей підприємства бути потужним конкурентом на відповідному ринку. Тож як

відображено у підходах оцінок, конкурентоспроможність підприємства у більшості випадків виступає як агрегований показник можливостей чи конкурентних переваг підприємства, що формує його здатність реагувати або пристосовуватися до зміни факторів ринкового середовища, чи дій конкурентів. Ряд фахівців характеризують визначення конкурентоспроможності, оцінювання та відображення як [43; 53; 56]:

- комплексну порівняльну характеристику;
- ступенем переваги показників діяльності;
- відношенням сукупностей конкурентів до середньоринкових значень.

Як було відмічено, для оцінювання конкурентоспроможності підприємства застосовується широкий набір інструментів, які можна представити у вигляді класифікації та узагальнити за ознаками подібності, але при цьому для визначення конкурентоспроможності потрібно керуватись визначеними принципами оцінки. такі принципи сформовані виходячи з базових положень конкуренції, які є вихідними. До того ж дотримання таких принципів, також дозволяє забезпечити належний рівень точності розрахунків і співставлень при проведенні оцінювання конкурентоспроможності, створити уніфікованість самої процедури та дій з оцінювання. Науковці відзначають наступний перелік принципів оцінювання конкурентоспроможності [73]:

- врахування особливостей ринкових сегментів;
- виключення подвійних рахунків;
- раціональна поведінка ринкових суб'єктів;
- відповідність нормативним вимогам;
- протилежність цілей і засобів;
- спрямованість до типу ринку;
- відповідність правовому полю.

Відповідно дані принципи дозволяють визначити ряд методичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (і також і товару). Розглянемо детально ці аспекти, оскільки їх неврахування може викривити результати оцінки.

1. Побудова методичної бази розрахунку показників конкурентоспроможності, має будуватися відповідно до сутності конкурентної боротьби:

- цінність продажу чи споживання;
- що саме надає перевагу чи визначає гірші/кращі властивості;
- які запити кінцевих «експертів» - споживачів чи клієнтів;
- яким чином відбувається вплив чинників на формування переваги, через сприяння чи навпаки унеможливлення.

2. Розв'язання проблем формування конкурентоспроможності потрібно здійснювати із використанням маркетингового інструментарію:

- відношення споживачів до продуктів підприємства;
- особливості внутрішнього середовища;
- можливості уникнення загроз зовнішнього середовища, іт.п.

3. Періодичне проведення оцінювання та аналізу конкурентоспроможності, не доводячи до моменту виникнення проблемних станів підприємства:

- сигнали про погіршення конкурентоспроможності;
- застосування заходів уникнення ризиків;
- моніторинг належного стану конкурентних факторів.

4. Застосування параметрів чи ознак конкурентоспроможності за визначальними впливом на:

- сегментування кон'юнктури ринку;
- характеристики конкурентної цінності;
- вплив на вибір конкурента серед клієнтів.

5. Виділення показників конкурентоспроможності для кожного конкретного випадку:

- значущість для клієнтів;
- специфіка товару;
- тип взаємодії.

6. Визначення на першому плані найбільш значимих складових конкурентоспроможності, які мають для суб'єктів ринку ключову роль, для врахування в процесі оцінювання:

- встановлення вагомості кожного показника чи параметра конкурентоспроможності;
- здійснення оцінки конкурентоспроможності за відповідним значенням.

При цьому слід також відзначити, що методи оцінювання конкурентоспроможності можуть мати й негативний вплив, через наявність специфічних переваг або недоліків (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки основних методів оцінки [30]

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	врахування конкурентоспроможності продукції	не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	врахування якісних показників діяльності підприємства	результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів

Етапи оцінювання конкурентоспроможності як правило охоплюють такі

кроки:

- 1) ринковий аналіз, обрання чи встановлення еталонного значення у якості бази рівнів конкурентоспроможності, для порівняння й визначення;
- 2) відбір складу параметрів для порівняння;
- 3) розрахунок інтегрального чи іншого комплексного показника конкурентоспроможності.

Також для визначення конкурентоспроможності можуть застосовуватись такі методологічні підходи:

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

Так диференціальний підхід розрахунку та оцінювання передбачає наступне:

- межі досягнення рівня;
- використання одиничних параметрів;
- розбіжність фактичного відхилення від планового чи базового.

Якщо оцінювання здійснюється за нормативними параметрами, показники або індикатор повинен приймати значення:

- 0 – якщо не встановлено відповідність визначеним параметрам чи стандартам;
- 1 – якщо встановлено відповідність визначеним параметрам чи стандартам;

Слід зауважити, що такий підхід відповідає більше оцінюванні конкурентоспроможності товарів, де параметри продукту можуть мати різні технічні, фізичні, органолептичні та хімічні мірі. Але у разі таких параметрів, для яких немає вимірних ознак, як-то зручність, вигляд, комфорт, мода, популярність, суспільна думка і т.п. – потрібно перевести в бальну оцінку за експертним підходом. Тож диференціальний підхід визначає лише можливість встановлення факту відповідності визначеному параметру конкурентоспроможності.

у порівнянні з товарами-аналогами й фактично не дозволяє вирішувати більше складні завдання.

Комплексний підхід оцінювання передбачає:

- застосування групових, узагальнених, комплексних або інтегральних

показників;

- порівняння питомих конкурентних переваг.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, на основі конкурентоспроможності його товару, застосовують спеціальну формулу одиничних показників та нормативних параметрів:

- для встановлення ступеня відповідності;
- визначення конкурентних переваг;
- переведення значень у вагомості.

Це дає можливість якнайкраще реалізувати конкурентний потенціал підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Складові конкурентного потенціалу підприємства [36].

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпорядитися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.

Певна група науковців відзначає [36] наступні особливості оцінювання конкурентоспроможності, що має бути відображено у методиках:

- розгляд з позицій прийняття управлінських рішень, у контексті всього

процесу управління;

- відповідність інтересам стейкхолдерів щодо застосування конкретних методик оцінювання.

При цьому використання результатів оцінювання для повної реалізації конкурентного потенціалу передбачає проходження певних послідовних етапів:

- обґрунтування проблеми управління конкурентоспроможністю;
- формування критеріїв оцінки конкурентоспроможності;
- підбір відповідних даних та їх обробка;
- проведення розрахунків, визначення результатів оцінювання, рівня конкурентоспроможності;
- прийняття рішень щодо подальшої стратегії підвищення конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг.

За таким підходом, найбільш конкурентоспроможним буде підприємство, що здатне забезпечити найкраще функціонування, а на ефективність діяльності впливає велика кількість різноманітних факторів та наявних у підприємства ресурсів. Оцінювання конкурентоспроможності може бути здійснено за наступними чотирьома групами показників.

1. Показники ефективності управління виробничим процесом:

- віддача витрат виробництва;
- ефективність використання основних фондів;
- досконалість технології виробничого процесу;
- ефективність використання трудових ресурсів та інше.

2. Показники ефективності управління оборотним капіталом:

- незалежність від зовнішніх фінансових джерел;
- платоспроможність та ліквідність підприємства;
- фінансова стійкість та стабільність підприємства;
- оптимальність структури капіталу та ресурсів підприємства, як засада можливостей його розвитку.

3. Показники ефективності маркетингової (ринкової) діяльності:

- управління продажами;
- просування товару;

- ефективність рекламної кампанії;
- сприйняття бренду і лояльність споживачів.

4. Показники конкурентоспроможності самої продукції підприємства, порівняно з конкурентами:

- якісні співставлення;
- цінові співставлення;
- споживчий ефект, тощо.

Математично за принципом середньозваженої арифметичної здійснюється розрахунок критеріїв і коефіцієнтів.

Отже, оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства $K_{СП}$ матиме наступний вигляд.

$$K_{СП} = 0,15E_{П} + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_{С} + 0,33K_{Т}, \quad (1.1)$$

- де $E_{П}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності;
 $\Phi_{П}$ – значення критерію фінансового стану;
 $T_{С}$ – значення критерію ефективності просування товару;
 $K_{Т}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$E_{П} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{Т} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

- де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;
 Φ – відносний показник фондівіддачі;
 $P_{Т}$ – відносний показник рентабельності товару;
 Π – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi_{П} = 0,29K_{А} + 0,20K_{П} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{О}, \quad (1.3)$$

- де $K_{А}$ – відносний показник автономії;
 $K_{П}$ – відносний показник платоспроможності;
 $K_{Л}$ – відносний показник ліквідності;
 $K_{О}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$E_{С} = 0,37P_{П} + 0,29K_{З} + 0,21K_{М} + 0,13K_{Р}, \quad (1.4)$$

- де $P_{П}$ – рентабельність продажів;
 $K_{З}$ – затовареність готовою продукцією;
 $K_{М}$ – завантаження виробничих потужностей;
 $K_{Р}$ – ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.

Доволі часто, на основі рівня фінансової стійкості, пропонується альтернативний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, який враховує наступні особливості [53; 58]:

- вплив внутрішнього середовища на фінансову стійкість підприємства;
- вплив зовнішнього середовища на фінансову стійкість підприємства;
- вплив дій конкурентів на фінансову стійкість підприємства;
- багатомірність кореляційних зв'язків впливу.

В цьому випадку застосовується векторна алгебра, теорія матриць, кореляційно-регресійна залежність – виявлення сукупності найбільш близьких, за ознаками критеріїв конкурентоспроможності підприємств у співставленні із визначеним зразковим (еталонним) підприємством. Математично це виконується шляхом побудови матричних множин, показники беруться як відносні величини, що інтерпретують наскільки реалізовано конкурентні переваги чи конкурентний потенціал підприємства.

$$A = a_{ij}; i = 1, n; J = 1; m, \quad (1.5)$$

де n – кількість підприємств;

m – кількість показників;

a_{ij} – показник j , що характеризує підприємство i .

Також широко застосовуються методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності, у розрізі оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вони також дають підстави для опису наявних конкурентних переваг в контексті вартості бізнесу (підприємства), оскільки [32]:

- зростання вартості є критерієм інвестиційної ефективності;
- приріст вартості (капіталізації) свідчить про наявність ринкової сили, а відповідно й інтересу до цього підприємства;
- вартість першою реагує на зміни ринкової кон'юнктури в галузі чи економіці країни;
- результати господарювання віддзеркалюються на зміні вартості підприємства.

Зокрема в розвинених країнах для іноземних корпорацій вартість є одним із основних і значимих критеріїв забезпечення конкурентних переваг (рис. 1.4), оскільки зменшення рентабельності, платоспроможності, зростання ризиків відображається на зменшенні ринкової вартості підприємства [64].



Рисунок 1.4 – Фактори конкурентного потенціалу підприємства [64]

Таким чином не існує єдиних стандартів та методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства, чи визначення її рівня. Тому у наступному пункті роботи доцільно дослідити, яким чином підприємство може управляти своєю конкурентоспроможністю, для досягнення переваг.

1.3. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

З метою формування як суб'єкта конкуренції, реалізації та розвитку відповідних конкурентних переваг, а також забезпечення нормального функціонування підприємства потрібне управління (як певна складова менеджменту підприємства) конкурентоспроможністю. Дослідники відмічають, що сучасні концепції управління конкурентоспроможністю базуються з використанням засад загальної управлінської науки [7; 8; 9; 29; 36; 53; 54; 64; 69]. Мають багато спільного й самі системи чи моделі управління конкурентоспроможністю, для різних типів і видів підприємств. Оскільки компанії та підприємства США, Західної Європи і Японії визнані у якості лідерів управління конкурентоспроможністю, доцільно відобразити їх національну специфіку. Зокрема корисно зазначити що найкращою вважається система управління конкурентоспроможністю японських товарів, що стало наслідком обмеженості Японії на сировинні та енергетичні ресурси, й відповідно вартістю їх імпорту з інших країн. Тому управління конкурентоспроможністю спрямоване на:

- вищу якість виробництва продукції;
- комплексне охоплення діяльності підприємств управлінням конкурентоспроможністю;
- орієнтація на уникнення браку і дефектів на противагу їх виявленню і усуненню;
- ретельний контроль дотримання технологічних процесів на противагу кінцевого контролю якості продукції;
- залучення в систему управління конкурентоспроможністю усіх рівнів ієрархії менеджменту та співробітників.

Стосовно управління конкурентоспроможністю в компаніях на підприємства США, можна відзначити такі особливості:

- впровадження стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності;
- систематичний контроль за стадіями життєвого циклу продукції рівня конкурентоспроможності;

- постійні пошуково-аналітичні роботи щодо виявлених проблем формування конкурентоспроможності;
- орієнтація на створення високоякісної продукції, як базису довготривалої успішності компанії.

Щодо особливостей західноєвропейських підходів з успішного управління конкурентоспроможністю, то можна відзначити таке:

- орієнтація на забезпечення конкурентоспроможності на етапі проєктування товарів і продуктів;
- впровадження технологічних операцій, що перешкоджають можливостям відхилень від параметрів в процесів виробництва;
- застосування методів аналізу трирівневого циклу;
- акцентування на не тільки вартості товару, а й витратах щодо його використання чи споживання.

Таким чином мета управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення за будь-яких змін впливу економічних, політичних, соціальних та інших факторів зовнішнього середовища, стабільного функціонування, сталого розвитку та довгострокової життєздатності конкретного підприємства (рис. 1.5). При цьому спрямованість управлінням конкурентоспроможністю підприємства має бути на такі дії чи заходи:

- нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства та його продукції;
- формування набору засобів чи інструментів протидії (захисту) від негативного впливу факторів;
- виявлення та залучення позитивних факторів для підвищення конкурентоспроможності;
- формування гнучкої, органічної системи управління підприємством та усіма його функціями (маркетинг в першу чергу) для адекватної реакції на дію негативних і позитивних факторів.

Тож сучасне управління конкурентоспроможністю ґрунтується на положеннях економічної теорії, теорії ринку, менеджменту, теорії поведінки та математично-аналітичному інструментарії.

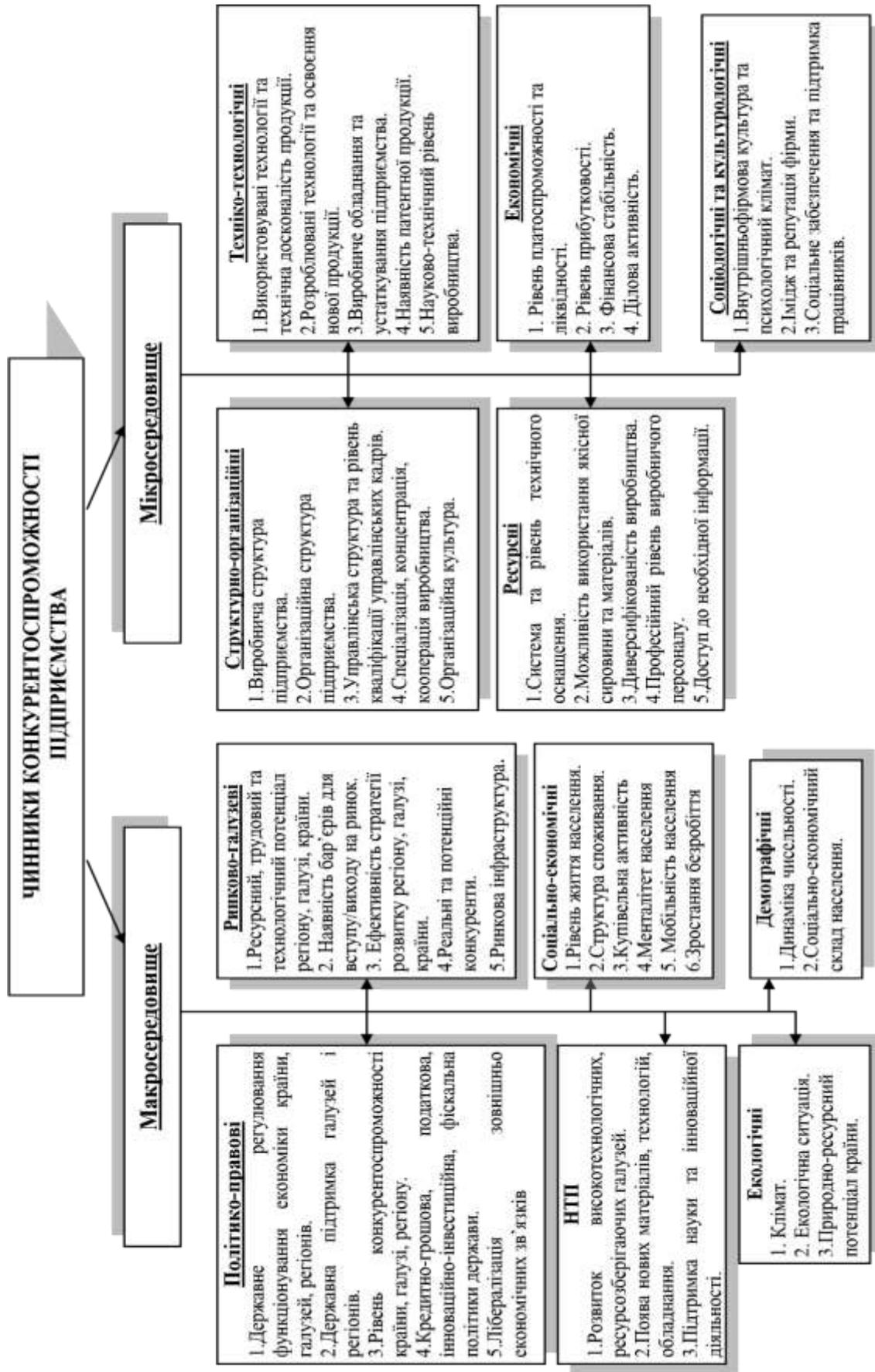


Рисунок 1.5 – Парадигма управління конкурентоспроможністю [29]

Центральним об'єктом управління конкурентоспроможністю є конкурентна стратегія. Під конкурентною стратегією розуміють концептуальну дій підприємства, які дозволяють реалізувати або отримати конкурентні переваги над іншими підприємствами, в короткостроковій чи довгостроковій перспективі [27].

Основними цілями конкурентної стратегії є:

- досягнення конкурентних переваг й реалізація конкурентного потенціалу;
- формування конкурентної поведінки;
- визначення конкурентних цінностей для ринку.

Підприємства, в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища, можуть реалізовувати широкій набір конкурентних стратегій (табл. 1.7). Доволі часто ці стратегії є дуже схожими у трактовці різних авторів, проте на основі рівня ухвалення стратегічних рішень (що вперше запропонував І. Ансофф) то виокремлюють наступні:

1. Корпоративна стратегія:

- загальний план управління всім підприємством;
- охоплює всі напрями діяльності;
- дії укріплення позицій в різних галузях.

2. Ділова стратегія:

- підходи пов'язані з управлінням;
- спрямованість в стратегічній зоні господарювання;
- направленість на довгострокові конкурентні позиції.

3. Функціональна стратегія:

- управління поточною діяльністю;
- тактичні дії щодо конкуренції.

4. Операційна стратегія:

- вирішення «щоденних» завдань;
- управління оперативними одиницями;

- спеціалізація на конкретних складових управління конкурентоспроможністю.

Ці види взаємозв'язані необхідністю успішного функціонування підприємств на ринку.

Таблиця 1.7 – Види конкурентних стратегій підприємства [70]

Ознака / Автор	Види стратегій
Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер	<p>– <i>стратегія диференціації</i> - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу;</p> <p>– <i>стратегія цінового лідерства</i> - досягнення найменших витрат рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших ресурсів; виробничих «ноу-хау»</p> <p>– <i>стратегія фокусування</i> – спеціалізація та концентрація діяльності з у рахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.</p>
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<p>– <i>стратегія максимізації ринкової частки</i> - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів;</p> <p>– <i>стратегія диференціювання товарів/послуг фірми</i> - спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців;</p> <p>– <i>стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)</i> - спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми</p> <p>– <i>стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток</i> - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту</p>
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	<p>– <i>стратегія ринкового лідера</i> (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу;</p> <p>– <i>стратегія фірми-челенджера</i> (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид – стратегія наступу;</p> <p>– <i>стратегії фірми-послідовника</i> (досить стійка ринкова позиція; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії – стратегії оборони, стратегія наслідування дій лідера – <i>стратегії фірм-нішерів</i> (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші;</p>
Конкурентних позицій і можливостей поліпшення цих позицій / А. Літл	<p>– <i>стратегія лідера</i> - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку);</p> <p>– <i>стратегія фірм із сильною позицією</i> - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера;</p> <p>– <i>стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію</i> - наявність специфічної конкурентної переваги, значні можливості для поліпшення ринкових позицій;</p> <p>– <i>стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію</i> - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою;</p> <p>– <i>стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію</i> - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.</p>
«Біологічний» підхід	<p>– <i>віолентна («силова») стратегія</i> - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації;</p> <p>– <i>патієнтна (нішова) стратегія</i> - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів;</p> <p>– <i>коммутантна (пристосовна, така, що сполучає) стратегія</i> - направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб;</p> <p>– <i>експлерентна (піонерська) стратегія</i> - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.</p>
П. Друкер	<p>– <i>бути «найспритнішим серед найкращих»</i> - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі.</p> <p>– <i>поціляти в слабке місце</i> - види: творча імітація - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які останні виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; ризики: розпорошування зусиль; можливість невірно зрозуміти хід поточних подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача;</p> <p>– <i>пошук «екологічної ніші» та використання її</i> - види: стратегія «митної застави» - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими втратами, ніж вартість самого продукту; фахова майстерність - фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; спеціальний ринок - головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку перша базується на якомусь продукті або послугі, а друга - на спеціалізованих ринкових знаннях;</p> <p>– <i>зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі</i></p>

Проблеми пошуку, розроблення і реалізації конкурентних стратегій завжди є актуальними, оскільки практично всі дослідники відзначають, що немає єдиного підходу до класифікації стратегій (їх похідних). Кожне підприємство повинно мати механізм розроблення і обрання відповідної стратегії (рис. 1.6).

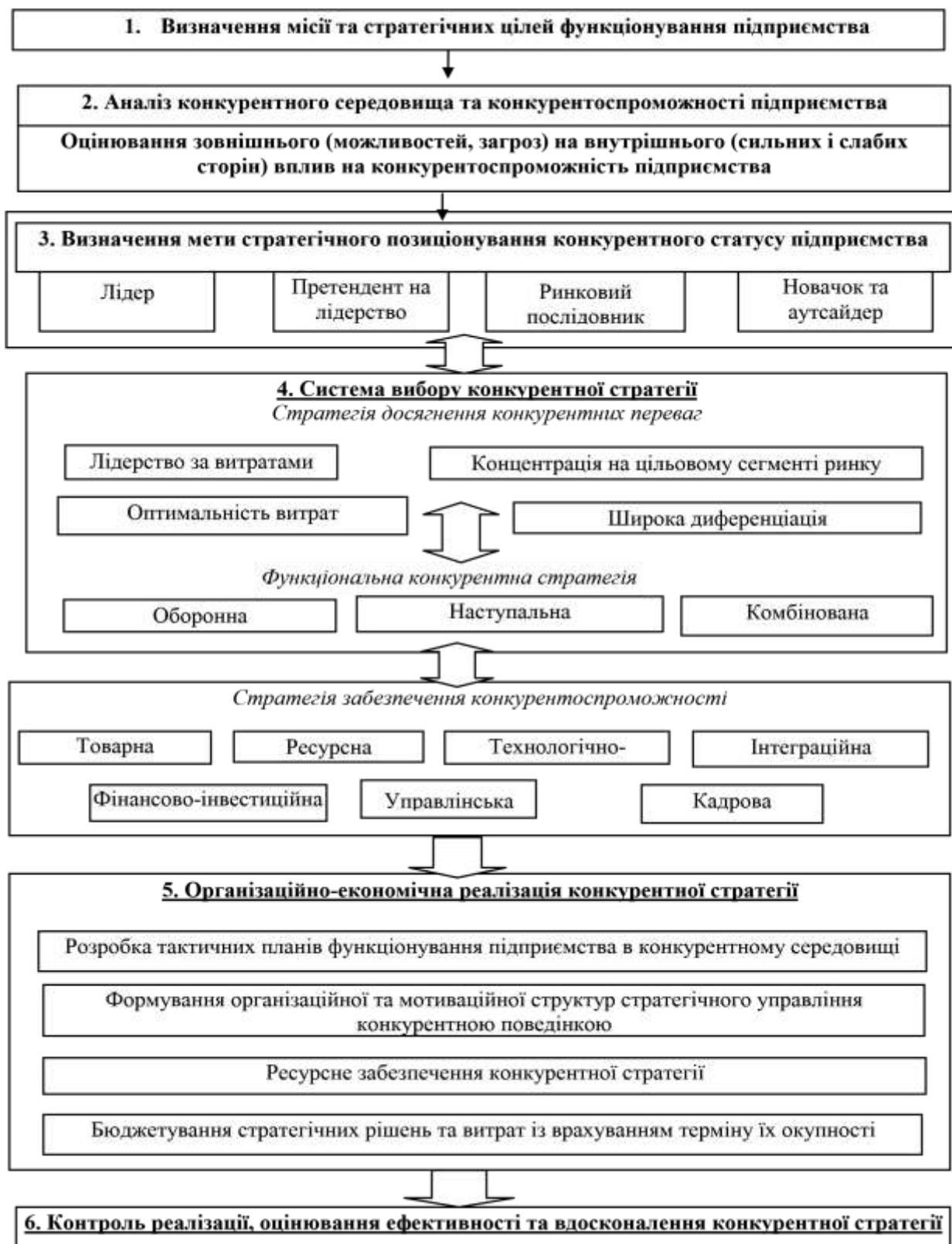


Рисунок 1.6 – Розроблення і реалізації конкурентної стратегії [60]

Не може бути єдиної, ідеальної або універсальної стратегії, яка стане придатною для кожного підприємства, до того ж доволі часто спостерігається об'єднання різних стратегічних бачень в одну комплексну стратегію. Підприємство, його менеджмент має обирати ту стратегію, яка найкраще забезпечить досягнення результатів, оскільки окрема конкурентна стратегія:

- має свої цільові орієнтири та вектори руху;
- має свої унікальні передумови та обмеження;
- характеризується власними ризиками;
- має враховувати становище підприємства, його ресурси та можливості.

Виділяють дві істотні умови обґрунтування конкретної конкурентної стратегії:

- по-перше щодо певного продукту, товару або послуги, має бути встановлена чітка стратегічна мета підприємства, в аспекті масштабності конкурентного середовища;

- по-друге, щодо певного конкурентного середовища, має бути чітко визначено або обрано тип конкурентної переваги.

Також окремим аспектом управління конкурентоспроможністю є забезпечення її підвищення та удосконалення конкурентних переваг підприємства. Науковці відзначають, що такий підхід має відображатись через відповідну програму підвищення конкурентоспроможності, в цілому як інструмент удосконалення діяльності підприємства, що характеризується:

- цільова спрямованість, комплексність завдань;

- невизначеність та багатоаспектність конкурентного середовища;

- специфіка організаційної структури бізнес-діяльності, підприємництва та управління суб'єктом господарювання;

- динамічні фактори, їх зміна у часовому інтервалі у співставленні з термінами розробки та реалізації;

- істотними ризиками.

Управління підвищенням конкурентоспроможності можна вважати аналогом проектного управління, тобто і наукою, і мистецтвом координації ресурсів, досягнення результатів, визначення області складу, об'єму та вартості

робіт (рис. 1.7).

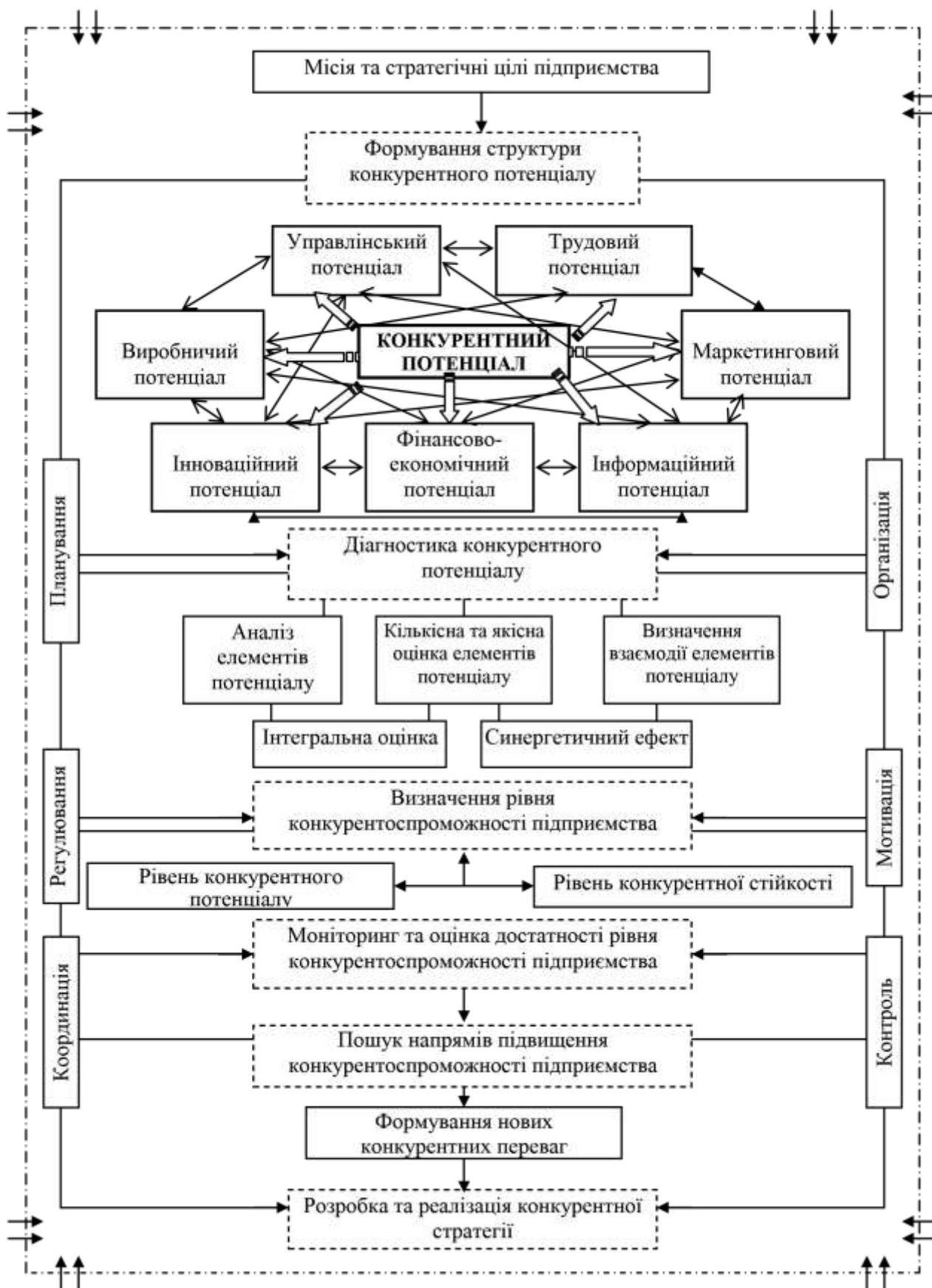


Рисунок 1.7 – Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства [60].

Успішна реалізація програми чи проєкту підвищення конкурентоспроможності оцінюється за комплексом критеріїв, визначених на етапі розробки: дата завершення програми, бюджет та вартість програми, ступінь задоволеності клієнтів, якість роботи та конкретизація вимог за результатами.

Управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних принципах:

- поєднання єдності керівництва керівника та колегіальності представників групи для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного управління на всіх етапах розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості використовуваних ресурсів;
- всебічний облік інтересів усіх сторін, що беруть участь і зацікавлених, і в першу чергу учасників програми.

Поведінковий розвиток – це зміна поведінки своїх співробітників та їх відносин. Розвиток людських відносин, особистої зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів, оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, моральним кліматом в організації є засобом підвищення конкурентоспроможності, і чи й не основним.

Сьогодні шукати конкретні, консолідовані форми організації діяльності з підвищення конкурентоспроможності змушують жорсткі умови конкуренції компанії. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення підприємств підвищення продуктивності праці галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням подібних технологій, наприклад, автомобілебудування, страхування, торгівля, консалтинг, транспорт, банківська справа,. Збільшення продуктивності при використанні послуг таких підприємств відбувається за рахунок зниження вартості послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (при відповідному частковому фінансуванні) та подальшим розповсюдженням результатів.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності є:

- інноваційний та технологічний менеджмент;
- виробничий процес;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами, тощо.

У сфері технологій суттєвими резервами підвищення конкурентоспроможності є: налагоджене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, виключення дублювання досліджень, щоб уникнути непотрібних витрат, спільна робота з іноземними інвесторами та фінансовими установами. Впровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг за рахунок випередження конкурентів у часі.

Перспективними напрямами підвищення конкурентоспроможності виробництва є покращення використання енергії, обладнання, матеріалів, а також підвищення якості організації виробничого процесу, своєчасності отримання інформації по всіх етапах виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей та правил поведінки в цілому та покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих співробітників зокрема. Людські ресурси є надзвичайно важливим капіталом підприємства, та їх підготовка як короткостроковий систематичний процес, спрямований на вдосконалення навичок та умінь та покликаний вирішувати завдання конкурентоспроможності, сприяє, зокрема, зниженню соціальної напруженості та покращенню внутрішнього організаційного клімату.

Тому організаційно-економічна характеристика діяльності об'єкта дослідження буде наступним етапом виконання кваліфікаційної роботи бакалавра.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПП ВТК «ЛУКАС»

2.1. Стан ринку кондитерських виробів.

Об'єктом дослідження є ПП ВТК «Лукас», основним видом діяльності якого є виробництво кондитерських виробів, різних видів печива, тортів і тістечок, цукрових кондитерських виробів, та інше. Тому доцільно дослідити стан ринку кондитерських виробів в Україні, як основної сфери діяльності підприємства.

За даними аналітичних досліджень та статистичними оцінками, виробництво кондитерських виробів – одна з найбільш розвинених в Україні галузей харчової промисловості. Сам ринок кондитерської продукції також вважається доволі різноманітним і висококонкурентним, виробники постійно конкурують та перебувають в пошуках ринків збуту, навіть в умовах воєнного стану, оскільки попит на кондитерську продукцію збільшується постійно [13]. Це призводить до того, що підвищуються вимоги до параметрів кондитерської продукції:

- асортиментний склад;
- якість;
- тара, пакування, оформлення;
- інші параметри, що приваблюють споживачів.

За узагальненими оцінками, кондитерська промисловість відіграє важливу роль для національної економіки [28]:

- складає становить в середньому 3% ВВП (до воєнного стану);
- займає на всесвітньому ринку 93 млрд дол. або 1% кондитерських виробів;
- є одним з лідерів товарного експорту (зокрема борошняні кондитерські вироби).

Україна експортує кондитерські вироби до багатьох країн: Азербайджан,

Молдова, Казахстан, Литва, Польща, Туркменістан, країни Америки та Азії, причому попит навіть у період війни залишається високим. Щодо особливостей внутрішнього споживання, то за даними моніторингу ринку [13] уподобання по кондитерським виробам розподіляються на ступним чином:

- на першому місці борошняні вироби – печива, тістечка, вафлі, торти – займають майже 2/3 ринку або 55,6%;
- на другому місці шоколадні вироби – цукерки, брикети, плитки, вироби з вмістом какао, пластини – займають більше 1/4 або 26,9%;
- на третьому місці цукрові вироби – цукерки, іриски, карамель, білий шоколад – займають менше 1/5 ринку або 17,5%.

Аналітики відзначають високий обсяг споживання кондитерських виробів в Україні: 8-ме місце в світі, на душу населення у рік – 15 кг, переважна частина споживачів це категорія від 18 до 55 років, з яких 67% жінок та 33% чоловіків. Щодо учасників ринку, то в Україні нараховують 850 кондитерських виробничих підприємств, де найбільшими є «Konti», «Світоч», «Mondeliz», «Roshen», «АВК», а також менш відомі «Полтавакондитер», «Бісквіт-Шоколад», «Ярич», «Житомирські ласощі» та ряд інших виробників регіонального значення. Розподіл долей ринку (рис. 2.1) показує що лідерами є «Roshen» - 25%, «Mondeliz» - 20%, «Konti» - 16%, «АВК» - 15%, «Світоч» (під «Nestle») - 11%, інші - 13%.

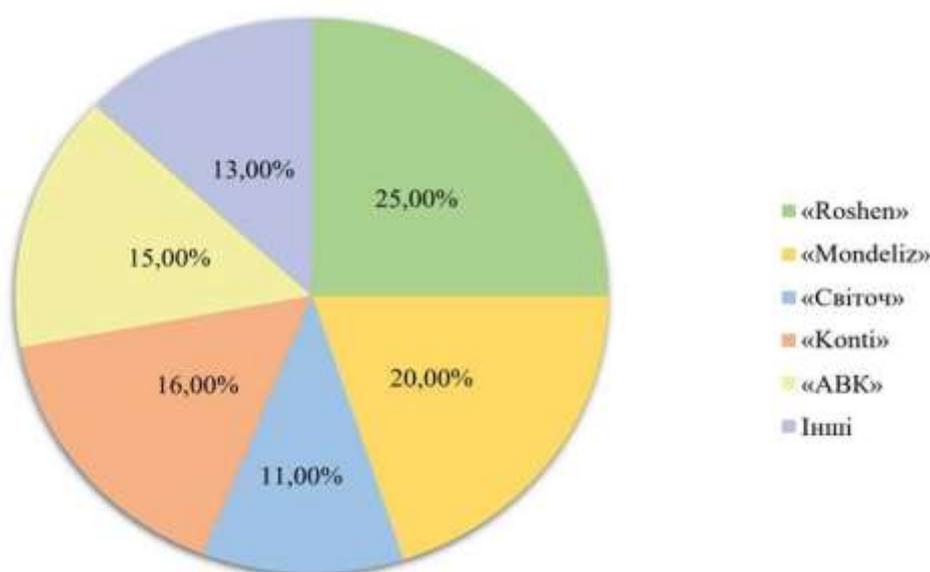


Рисунок 2.1 – Розподіл кондитерського ринку України у 2022 р.[13; 28]

Споживачі надають перевагу вітчизняним виробникам кондитерської продукції, через ряд конкурентних переваг над імпортом:

- нижчі ціни на продукцію, які на вітчизняні цукерки є нижчими за імпортні;
- якість не поступається імпортним продуктам;
- лояльне ставлення та підтримка національного виробництва;
- широкий асортимент кондитерських виробів на смак будь-якого споживача.

Тож незважаючи на війну та непросту економічну ситуацію, кондитерська галузь розвивається а виробники пристосовуються до воєнних умов, тримається на високому рівні якості продукції, постійно потрапляють в «Top 100 Candy Companies» лідери українського ринку. Але війна істотно вплинула на ведення бізнесу в цілому, хоча виробники кондитерської продукції змогли перетворити наявні ризики, що виникли, в можливість зростання та навіть вийти на нові зовнішні ринки. За статистикою Мінекономіки кондитерські виробники змогли експортувати у вересні 2022 р. на 34,2% шоколадних виробів більше, ніж у серпні того ж року [48]. Проте війна теж змінила споживчі настрої українців, зокрема значно скоротились фінансові можливості громадян. Разом з цим надзвичайно важливим стало обмеження в структурі харчування, та відмові від певних «зайвих» продуктів чи товарів «не на часі», заради фінансової підтримки ТРО та ЗСУ. Відбулася і міграція громадян закордон з метою захисту та безпеки. Зміна настроїв відображена на рис. 2.2.

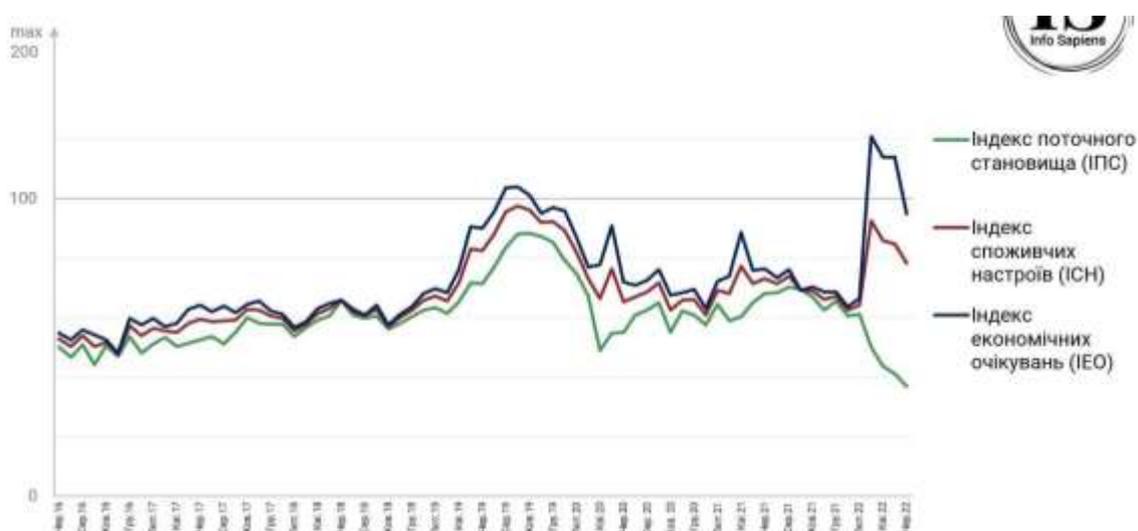


Рисунок 2.2 – Динаміка споживчих настроїв в Україні [48]

Відповідно до проведених досліджень, найбільше витратили громадяни країни на продукти харчування – 58%. Також приблизно 20% підприємств кондитерської галузі України через повномасштабну російську агресію постраждали або закрились, в цілому скорочення обсягів виробництва склало від 10 до 12%. Негативно вплинули й перешкоди експорту, зокрема блокування продукції трьох головних груп кондитерського виробництва на кордонах Східної Європи:

- хлібобулочна група кондитерських виробів;
- шоколадна група кондитерських виробів;
- карамельна група кондитерських виробів.

У зв'язку із неможливістю заміщення внутрішніх споживачів, експорт стає одним із ключових джерел прибутку кондитерської галузі, оскільки дозволить завантажити виробничі потужності та забезпечити певні фінансові результати (рис.2.3).

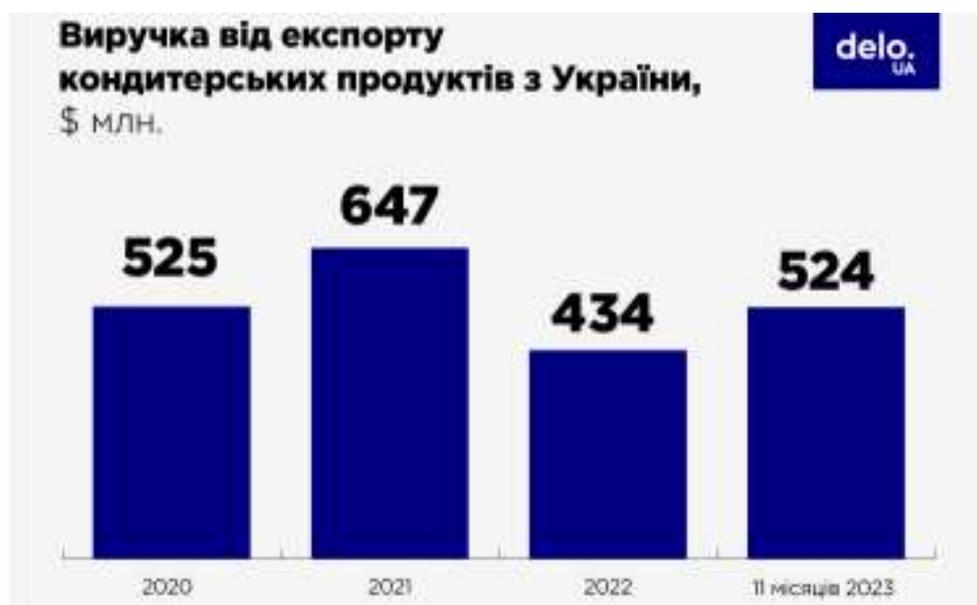


Рисунок 2.3 – Об'єми виручки від експорту [28]

Також проблемою є репутаційні втрати експортерів, які відбуваються через несвоєчасні поставки продукції, при іноземні торговельні мережі надають пріоритет конкуруючим виробникам з Польщі або Туреччини.

Внутрішній попит у 2023 р. був приблизно на рівні 2022 р., динаміка наведена на рис. 2.4.

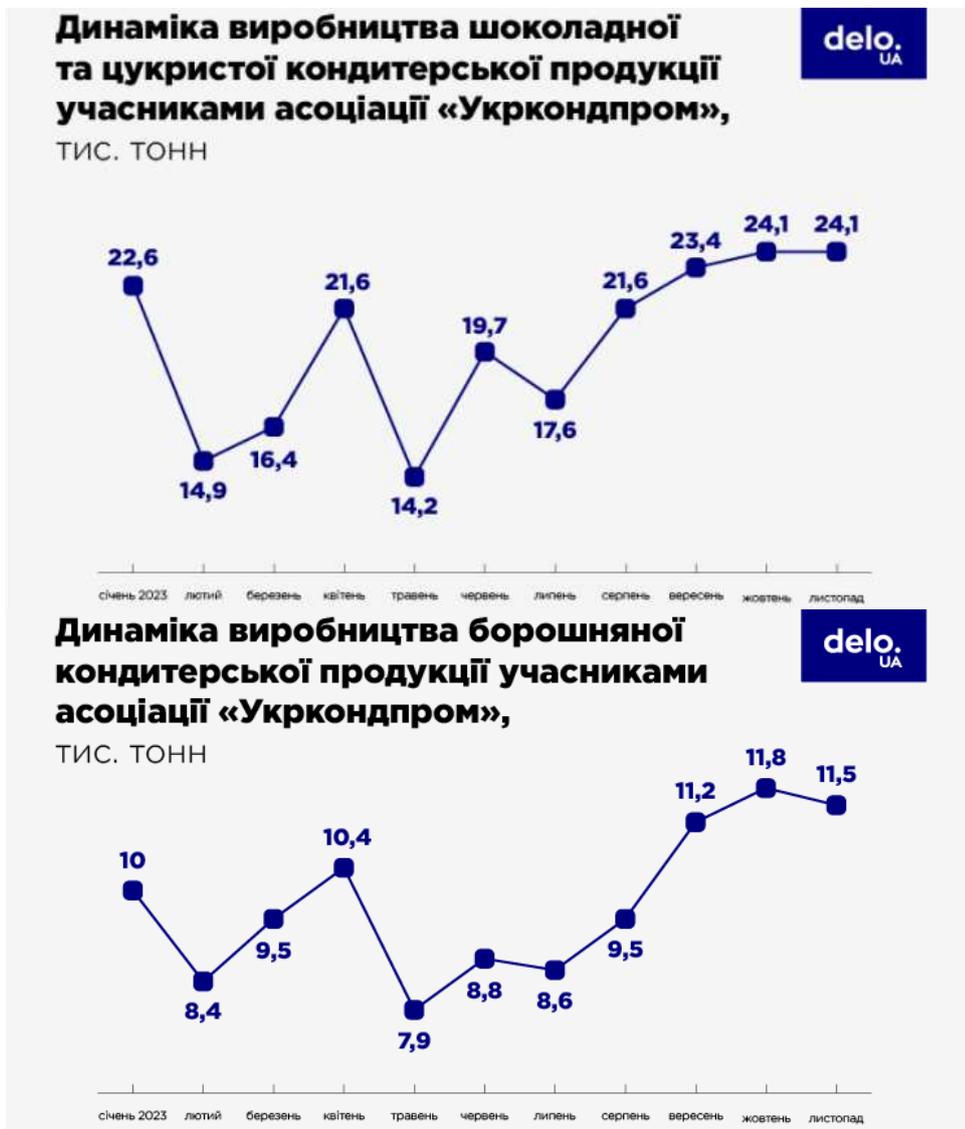


Рисунок 2.4 – Кондитерська продукція за 2023 р. [28].

Із погіршенням фінансового стану населення у 2023 р. порівняно із 2022 р. просів істотно внутрішній попит на кондитерські вироби. При цьому вирішити проблему експорту можна за рахунок перевезення в контейнерах залізницею, але проблеми організації полягають у наступному:

- харчова продукція швидко псується, тому формування залізничного потягу є не вигідним, до того ж формування потягів де товар має з різні терміни та умовами перевезення;
- складність оптимізації маршруту руху – це не можливо виконати одним шляхом через ряд країн, тим більше для різних виробників з України;
- відсутність баз інтермодального транзиту, єдиних підходів до перевезення, тощо – доставка товару на прикордонні перевалочні пункти потягом, подальший

транзит до пунктів призначення автотранспортом - неможливо без участі приймаючої сторони;

- відсутність державної політики щодо перевезення залізницею продукції до ЄС, які має вирішити українські владні структури, зокрема чітких термінів проходження митниці залізничним транспортом.

Щодо особливостей споживання та специфіки асортименту, то фахівці відмічають [67], що він за насиченістю та асортиментом відповідає практично повністю ринкам європейських країн. Кондитерські вироби складають близько 2 тис. найменувань, з них понад 90% - продукція українського виробництва. Разом з тим, аналіз показує, що продукція характеризується різною рентабельністю для виробників:

- 26,6% грошової виручки за рахунок продажів шоколадних плиток;
- 19,5% грошової виручки від печива та бісквітів;
- 17,3% грошової виручки від шоколадних цукерок;
- 15% грошової виручки від шоколаду у коробках і пакетах.

У розрізі найбільш популярної продукції – шоколадна плитка – також демонструє і найбільші прирости по продажам за періоди 2020-2022 рр.:

- шоколадна плитка – плюс 29,8%;
- шоколадні батончики – плюс 26,6%;
- жувальні цукерки – плюс 25,0%.

Аналітики також відмічають жорсткість конкуренції на ринку, при цьому тимчасове зниження ціни – це став найбільш поширений маркетинговий хід. До того ж зростає увага до якісних характеристик кондитерської продукції. З особливостей ринку можна відзначити:

- необхідність проведення зваженої цінової політики;
- значимість рекламних заходів для просування продукції;
- перспективність оновлення асортиментних переліків порівняно із підвищенням ціни;
- настороженість споживачів до маркетингових хитрощів з зниженням ваги, пакуванням, зміною складу та рецептури;
- піддатливість репутації негативним факторам.

Перспективним диверсифікація як асортиментного ряду, так і видів діяльності виробників, оскільки споживачі готові до експериментів та пробувати нові продукти:

- зростання збуту шоколадних плиток з цільними горіхами на 77,4%;
- заміна на наповнювач за умови зменшення ціни;
- підвищення популярності послуг з доставки їжі, із використанням заморожених кондитерських напівфабрикатів;
- зростання кількості пекарень-кафе, малих пекарень де можуть використовуватись кондитерські продукти;
- впровадження автоматизованих технологій для високоякісної продукції.

На перспективу подальших змін кондитерського виробництва у майбутньому, можна відзначити ряд таких особливостей як впровадження штучного інтелекту, перегляд класичних лінійок продукції, акцент на крафт та автентичність виробництва [46]. Відмітимо наступні особливості.

1. Подальше зростання онлайн-купівель (прогноз більше 50%) що вплине на:
 - розширення пропозиції і покращення презентацій готової продукції;
 - акцент на зовнішньому вигляді кондитерських виробів;
 - залученість соціальних мереж, можливість продукції бути об'єктом для Instagram;
 - посилення уподобань молодого покоління та вплив на просування товару
 - популярність таких товарних кондитерських номенклатур як «cake to go», японські моти (на рисовому тісті), дзеркальні торти (глянцева глазур), бенто-торти, тощо.

2. Прив'язка до класичних асортиментів (перевага для 73% споживачів) що вплине на:
 - подальша диференціація класичних виробів, десертів, продуктів;
 - подальше збільшення нетрадиційних для даної продукції рецептур – овочеві начинки для солодких кондитерських виробів, наряду ванільними та шоколадними наповнювачами, та з традиційними фруктовими (полуниця, абрикос, вишня та інші);
 - наявність широкого вибору кондитерської продукції.

3. Посилення руху «Tech Inspired» і в кондитерській галузі, що вплине на:

- ширше впровадження ІТ-технологій;
- використання штучного інтелекту як для створення нових продуктів, так і для просування;
- пропозиція унікальних продуктів що віддзеркалюють сучасний стиль життя;
- інноваційні варіації в традиційних товарах чи продуктах – форма, наповнення, пакування, зовнішній вигляд.

4. Зміни у сегменті борошняних виробів, що вплине на:

- збільшення різноманітності виробів;
- спрямованість на здорове харчування;
- підвищення попиту на крафтові продукти,
- зміщення акценту сприйняття борошняних виробів у напрямку стріт-фуду;
- підвищення якості, перевага натуральних інгредієнтів, мінімізація різного роду штучних добавок.

5. Акцент на локальне походження і місцеву автентичність (надають перевагу 39% споживачів), що вплине на:

- зменшення і зміну структури попиту на імпорتنу кондитерку;
- зростання попиту на місцеві бренди та виробництва;
- підвищена увага до авторських рецептур кондитерських виробів, авторську унікальність та ексклюзивність.

6. Здоровий образ життя та сталий розвиток, що вплине на зростання попиту на місцеві продукти оскільки:

- 70% споживачів впевнені що це позитивно впливає на навколишнє середовище;
- 65% споживачів впевнені що це є корисним для стану організму та здоров'я.

7. Органіка, натуральність, рослинне походження у складі продуктів, що впливає на:

- пропозиція вегетаріанської та веганської лінійки продуктів для молоді;
- зменшення сировини тваринного походження;

- позиціонування продукції з натуральними інгредієнтами, без барвників, ГМО, натуральними фруктами, тощо;

8. Різноманітні шоколадні тренди (65% вважаючих шоколад невід’ємною частиною гармонійного харчування) що вплине на:

- переважання шоколадних виробів з натуральним складом;
- зростання попиту на дорогий чорний гіркий шоколад;
- попит на шоколад з рослинними інгредієнтами – з квітами, корінням, листями, насінням, тощо;
- оригінальні інгредієнти – сало в шоколаді, шоколад з сіллю,
- хендмейд та крафтинг шоколадних продуктів.

Стосовно перспектив стабілізації економічного середовища в цілому, то слід відзначити, що від повномасштабної війни призупинили свою роботу 27% українських компаній, а працюють в нормальному режимі лише тільки 17% підприємств (рис. 2.5).

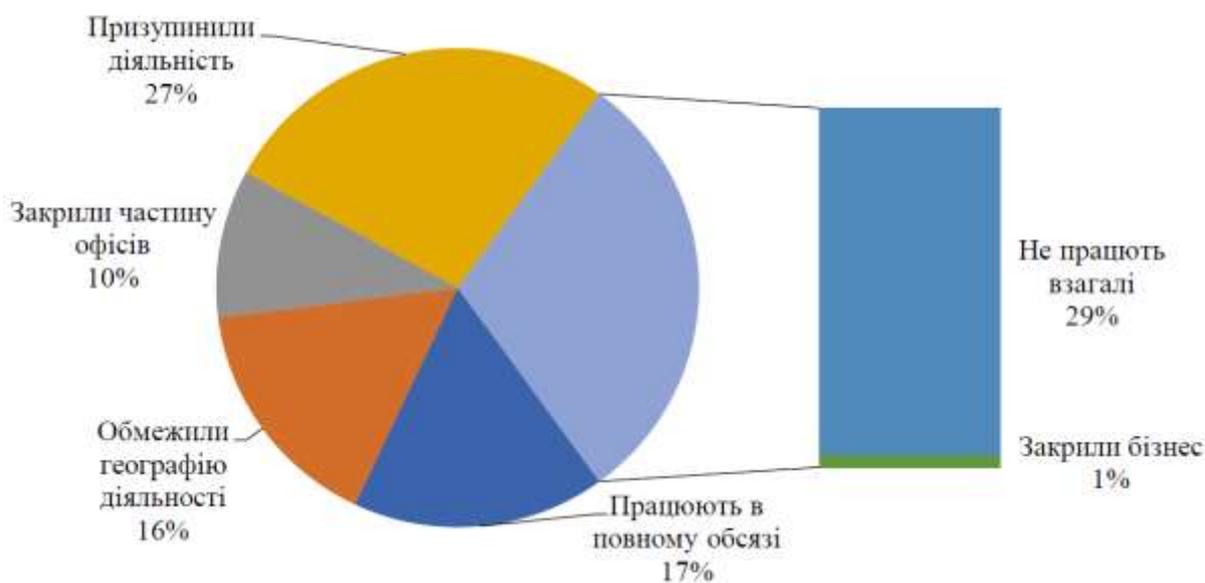


Рисунок 2.5 – Вплив війни на діяльність підприємств [41]

Позитивним є пропозиція для українського бізнесу щодо кредитування за нульовими ставками. Це потрібно для:

- відновлення роботи підприємств;
- формування сталих податкових надходжень до бюджету;
- підтримка соціальних заходів та ЗСУ;
- забезпечення інших витрат.

Позитивні зрушення забезпечила й кредитна програма «5–7–9», яка також дозволила підприємствам в умовах війни відновити свою діяльність або покращити існуючий стан і повернути втрачені перспективи (рис. 2.6).

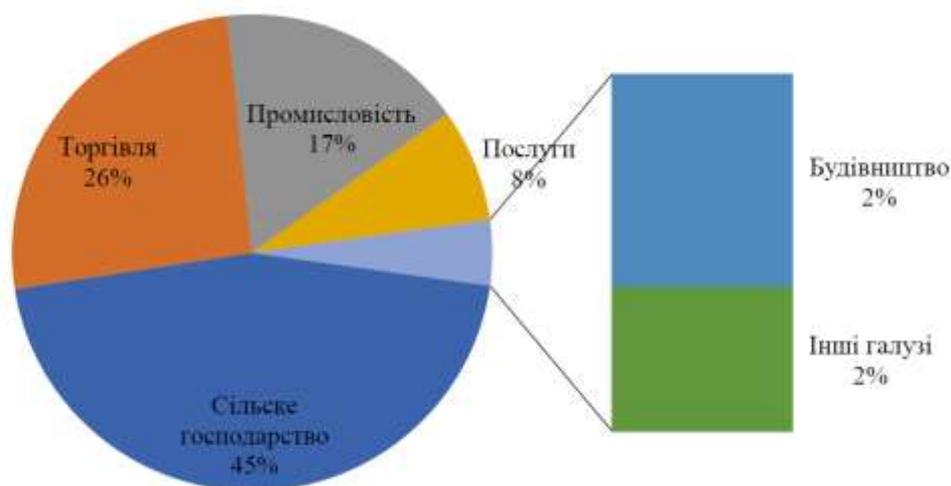


Рисунок 2.6 – Структура за галузями кредитів програми «5-7-9» [41]

За кількістю пільгових кредитів було найбільше спрямовано коштів у такі галузі:

- промисловість – 17;
- торгівля – 26%;
- сільське господарство – 45%.

Тому є всі підстави очікувати, що кондитерське виробництво знайде своє місце і продовжить стабільне функціонування в 2024 та подальших роках.

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.

Реквізити компанії ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВА КОМПАНІЯ „ЛУКАС“»

Компанія ПП ВТК «ЛУКАС» зареєстрована 16.11.1995.

Статутний капітал підприємства дорівнює 18 000 000 гривень.

Керівник Лукацький Віталій Олександрович.

ПП ВТК «ЛУКАС» зареєстрована за юридичною адресою: Україна, 39621,

Полтавська обл., місто Кременчук, вулиця Івана Приходька, будинок 69.

Види діяльності:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

93.19 Інша діяльність у сфері спорту

93.13 Діяльність фітнес-центрів

93.12 Діяльність спортивних клубів

93.11 Функціонування спортивних споруд

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

47.30 Роздрібна торгівля пальним

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

02.20 Лісозаготівлі

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин

14.13 Виробництво іншого верхнього одягу

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Компанії за класом «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання» та найбільшим виторгом:

- ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

- ПП ВТК «ЛУКАС»

- ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «КВІТЕНЬ»

- ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»
- ПП ВТК «ЛУКАС»
- ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «КВІТЕНЬ»
- ТОВ ФІРМА «ГРОНА»
- ТОВ «УК»
- ТОВ «КФ «ЯРИЧ»
- ПП «ДЕЛІЦІЯ»
- ТОВ «БК «РОШЕН»
- ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО ФІРМА «ЕКОТЕХНІКА-М»
- ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА»

Головною метою діяльності Приватного Підприємства є досягнення прибутку для задоволення інтересів власника, економічних та соціальних потреб його працівників. Різноманітні види діяльності з метою отримання прибутку можуть здійснюватися, якщо вони сприяють досягненню головної мети.

Приватне Підприємство є однією з форм підприємницької діяльності, тобто самостійної, ініціативної, систематичної, на власний ризик діяльності по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг та заняттю торгівлею з метою одержання прибутку. Приватне Підприємство є юридичною особою за законодавством України та має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, виступати позивачем та відповідачем у суді, арбітражному та третейському судах.

Приватне Підприємство має свідоцтво про державну реєстрацію (перереєстрацію) суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи, видане Кременчуцьким міськвиконкомом у 1995 році.

Приватне Підприємство внесене до єдиного державного реєстру України, що підтверджено довідкою з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ).

Приватне Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, здійснює свою діяльність на основі повного госпрозрахунку, само окупності і самофінансування, в тому числі в іноземній валюті. Підприємство має право на володіння, користування і розпорядження

своїм майном.



Рисунок 2.7 – Профіль ПП ВТК «Лукас» [42]

Приватне Підприємство має право брати участь у створенні капіталу інших товариств, створювати свої дочірні підприємства, підрозділи, агентства, філії, представництва, вступати в асоціації, союзи, об'єднання, створювати спільні підприємства з участю українських та іноземних партнерів, набувати паї, акції, облігації та інші цінні папери.

Приватне Підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке за законодавством України може бути звернено стягнення. Засновники товариства відповідають за його зобов'язаннями тільки в межах сум внесків в Статутний фонд товариства.

Приватне Підприємство не відповідає за зобов'язаннями засновників, рівно як і засновники не відповідають за зобов'язаннями товариства. Держава не відповідає за зобов'язаннями товариства, рівно як і останнє не відповідає за зобов'язаннями держави.

Для досягнення своєї мети Приватне Підприємство має право утримувати на своєму балансі і орендувати будівлі, приміщення, інше рухоме й нерухоме майно, укладати угоди з транспортними, промисловими та іншими організаціями, установами, підприємствами, а також фізичними особами, займатися іншою комерційною діяльністю, укладати будь-які угоди відповідно до законодавства

України. Товариство має право експортувати продукцію, що їм виробляється, а також роботи та послуги, відповідно до предмета діяльності, згідно законодавства України.

Основні напрями діяльності ПП ВТК «Лукас», відповідно Статуту підприємства наведено на рисунку 2.8.

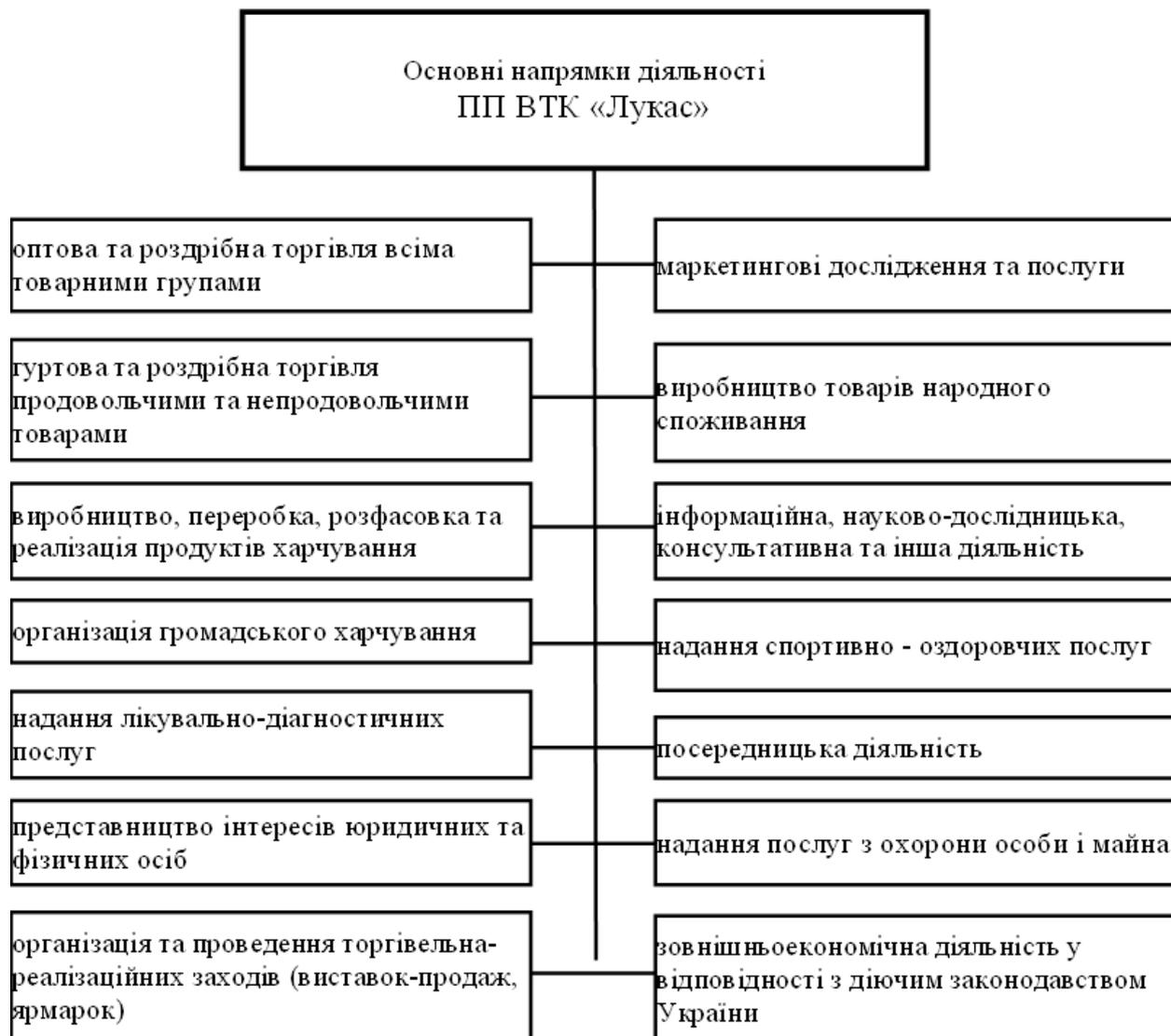


Рисунок 2.8 – Основні напрями діяльності ПП ВТК «Лукас»

Установчі документи Приватного Підприємства містять відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок утворення статутного фонду, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, по яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів, кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів та порядок

ліквідації і реорганізації товариства.

Апарат управління Приватного Підприємства побудований таким чином, щоб забезпечити в науково-технічних, організаційних відносинах взаємозалежну єдність всіх частин товариства, а також для найкращого використання трудових матеріальних ресурсів.

Приватне Підприємство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір Статутного фонду. Розмір статутного фонду після повної сплати всіх раніше випущених акцій за вартістю не нижче номінальної може бути збільшений шляхом: випуску нових акцій; збільшення номінальної вартості акцій; обміну конвертованих облігацій на акції.

Поточне управління роботою підприємства здійснюється генеральним директором за напрямками діяльності та їх заступниками. До компетенції належить:

- внесення змін до Статуту спільного підприємства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу;
- затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутків і збитків підприємства;
- затвердження звітів і висновків, терміну та порядку виплати частини прибутку;
- створення, виділення та припинення діяльності дочірніх підприємств, філій та представництв підприємства, затвердження їх положень;
- прийняття рішень про випуск цінних паперів;
- прийняття рішення про ліквідацію підприємства.

Заступнику директора з комерційних питань підпорядковуються відділ постачання (займається забезпеченням виробництва необхідними ресурсами для нормального функціонування підприємства) та бюро збуту.

Заступнику директора з комерційних питань здійснює безпосереднє керівництво планово-економічного відділу, основними завданнями якого є:

Формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі;

Керівництво роботою з економічного планування на підприємстві,

спрямованого на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності;

Організація комплексного економічного аналізу діяльності підприємства й участь у розробці заходів для прискорення темпів росту продуктивності праці, ефективного використання виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищення рентабельності виробництва;

Контроль за виконанням підрозділами підприємства законодавства в галузі економіки.

Заступник директора з фінансових питань здійснює керівництво роботою планового-фінансового відділу.

Фінансовий відділ виконує наступні завдання:

1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, розроблення пропозицій, направлених на запобігання створенню і ліквідації невикористаних товарно-матеріальних цінностей, підвищення рентабельності виробництва, зниження собівартості продукції, зміцнення фінансової дисципліни, господарського розрахунку, вдосконалення апарату управління виробництвом.

2. Організація фінансової діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення фінансовими ресурсами виконання планових завдань, збереження та ефективного використання основних фондів та обігових коштів, трудових і фінансових ресурсів підприємства, своєчасності платежів по зобов'язанням у державний бюджет, постачальникам та установам банків

3. Визначення потреби підприємства у всіх видах кредиту, джерел фінансування планів технічного переозброєння і реконструкції підприємства, побудови нових виробництв.

4. Забезпечення своєчасного надходження доходів, оплати рахунків постачальників, оформлення за встановленими строками.

5. Своєчасне складання і подання встановленої фінансової звітності.

За період своєї господарської діяльності підприємством побудовані, реконструйовані, модернізовані і введені в експлуатацію десятки об'єктів виробничого призначення, об'єктів соціально-побутового призначення, житлових

об'єктів. Підприємство забезпечене висококваліфікованими працівниками, щодо ведення оптово-роздрібно торгівельної діяльності, які неодноразово відзначалися державними нагородами.

2.3 Аналіз економічних та фінансових показників функціонування підприємства.

Для забезпечення в сучасних умовах ефективної діяльності керівництву необхідно вміти реально оцінювати економічні та фінансові показники свого підприємства, а також стан ділової активності партнерів та конкурентів. Для цього потрібно:

- освоїти метод оцінки фінансово-економічного стану підприємства;
- використовувати формальні та неформальні методи збору, обробки та інтерпретації фінансової інформації;
- залучити фахівців-аналітиків, здатних реалізувати цю методологію практично.

Метою аналізу економічних та фінансових показників є оцінка стану підприємства на певну дату або за певний період, а також аналіз діяльності підприємства виявлення резервів її поліпшення. На основі зібраних вихідних даних, які включають такі види інформації:

- нормативно-правова;
- планова;
- облікова;
- регулятивна;
- оперативна.

Фінансово-економічний стан є найважливішим критерієм ділової активності та надійності підприємства, що визначає його конкурентоспроможність та можливість в ефективній реалізації економічних інтересів усіх учасників економічної діяльності. Він характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерел їх формування (власний капітал та пасиви, тобто

пасиви).

Основна мета аналізу – виявлення найскладніших проблем управління підприємством загалом та його ресурсами зокрема.

Основними завданнями аналізу фінансово-економічного стану підприємства є правильні оцінки вихідного стану та динаміки його подальшого розвитку.

Він ґрунтується на аналізі фінансової звітності. Основні фінансові та економічні показники ПП ВТК «Лукас» наведені Додатку Г.

Активи підприємства – це майно в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у господарській діяльності з метою отримання прибутку.

Загалом динаміка за три роки позитивна, зростаюча. Так у 2022 році порівняно з 2020 спостерігається збільшення на 103049,50 тис. грн, тобто на 27,71%, а порівняно з 2021 роком – на 69023,50 тис. грн (17,01%).

Залежно від строку та специфіки використання у виробничій діяльності підприємства активи поділяють на необоротні (фіксовані) та оборотні (поточні).

Необоротні активи, які представлені нематеріальними активами, незавершеними капітальними інвестиціями та основними засобами, у 2022 році порівняно з 2020 роком спостерігається збільшення на 138047 тис. грн (36,24%), а порівняно з 2021 роком – збільшення на 88074 тис. грн (на 20,44%). Це говорить про позитивну динаміку і зростання виробничо-господарської бази підприємства.

Оборотні активи, які представлені запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та їх еквівалентами та іншими оборотними активами, мають однозначно позитивну тенденцію.

Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2020 роком спостерігається збільшення на 108120 тис. грн (на 43,64%), а порівняно з 2021 роком – на 72576 тис. грн (на 25,62%), що є однозначно позитивним показником.

Таким чином, на зростання загалом зобов'язань вплинули і довгострокові, і короткострокові активи (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Динаміка активів ПП ВТК «Лукас» за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо розмір власного капіталу підприємства. Взагалі, власний капітал має позитивну динаміку до зростання. Так у 2022 році, порівняно з 2020 роком спостерігається зростання на 43954 тис. грн (на 19,91%), а порівняно з 2021 роком – на 41874,5 тис. грн (на 18,79%). У склад власного капіталу входить зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток або непокритий збиток, неоплачений капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал за три роки не змінювався та складає 18000 тис. грн. У 2020 році є нерозподілений прибуток у розмірі 203081 тис. грн, у 2021 році – 205828 тис. грн, а у 2022 році нерозподілений прибуток у розмірі 287570 тис. грн, що є позитивним явищем

Далі проведемо аналіз наявних ресурсів на підприємстві, а саме: основні засоби, нематеріальні активи, оборотні активи, персонал.

Основні засоби розглядаємо за первинною вартістю на кінець року, за середньорічною вартістю основних засобів, а також їх знос на кінець року. Представимо дані показники графічно на рис. 2.10.

За первинною вартістю на кінець року основні засоби у 2020 р. склали 267979 тис. грн, у 2021 році – 275976 тис. грн, у 2022 – 295817 тис. грн, що на 27838 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 10,39%), та на 19841 тис. грн більше, ніж у 2021 році (на 7,19%). Знос основних засобів на кінець року склав у 2020 році 148962 тис. грн, у 2021 році – 166549 тис. грн, у 2022 році – 187238 тис. грн, що

на 38276 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 25,7%), та на 20689 тис. грн більше, ніж у 2021 році (12,42%). Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році склала 120423 тис. грн, у 2021 році – 114222 тис. грн, у 2022 році – 109003 тис. грн, що на 11420 тис. грн менше, ніж у 2020 році (на 9,48%) та на 5219 тис. грн менше, ніж у 2021 році (на 4,57%).

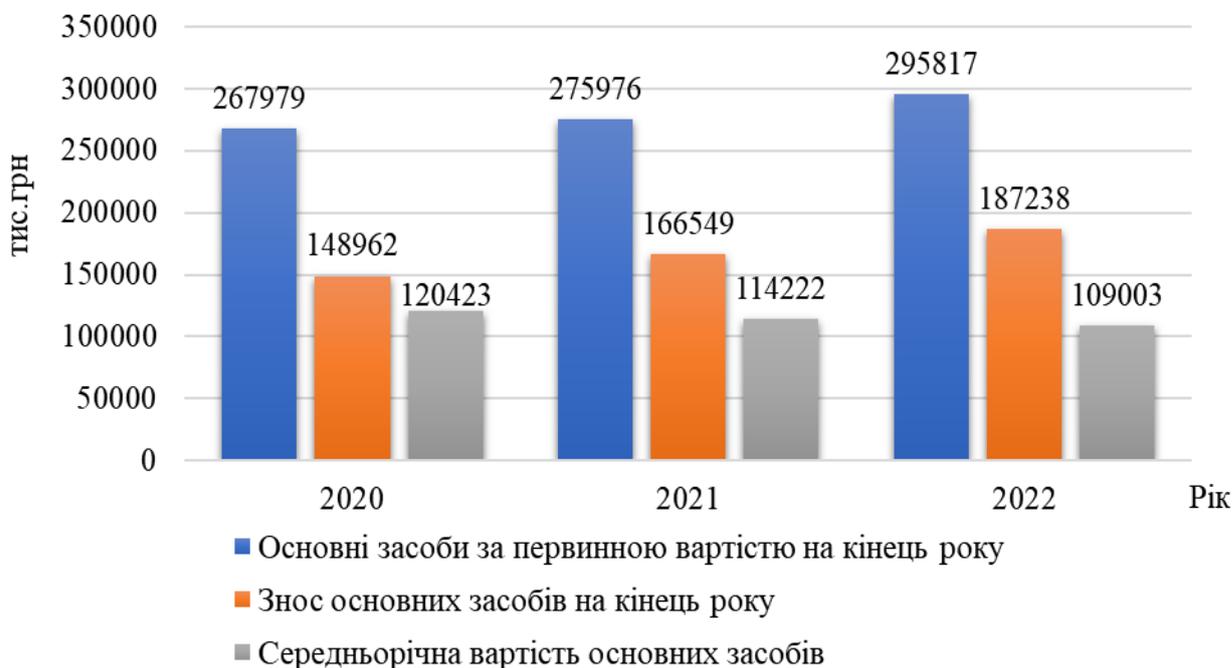


Рисунок 2.10 – Основні засоби ПП ВТК «Лукас» за 2020-2022 роки

Розглянемо середню вартість нематеріальних активів. У 2020 році вона склала 896,5 тис. грн, у 2021 році – 973 тис. грн, у 2022 році – 832,5 тис. грн, що на 64 тис. грн менше, ніж у 2020 році (на 7,14%) та на 140,5 тис. грн менше, ніж у 2021 році (14,44%).

Далі проаналізуємо оборотні активи. На кінець року вартість оборотних активів у 2020 році складає 247735 тис. грн, у 2021 році – 283279 тис. грн, у 2022 році – 355855 тис. грн, що на 108120 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 43,64%) та на 72576 тис. грн (на 25,62%) більше, ніж у 2021 році. Така динаміка є позитивною тенденцією. Середні залишки оборотних засобів у 2020 році склали 239435,5 тис. грн, у 2021 році – 265507 тис. грн, у 2022 році – 319567 тис. грн, що на 80131,5 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 33,47%) та на 54060 тис. грн більше, ніж у 2021 році (на 20,36%). Збільшення даного показника є позитивною тенденцією. Динаміка середніх залишків оборотних засобів наведена на рис. 2.11.

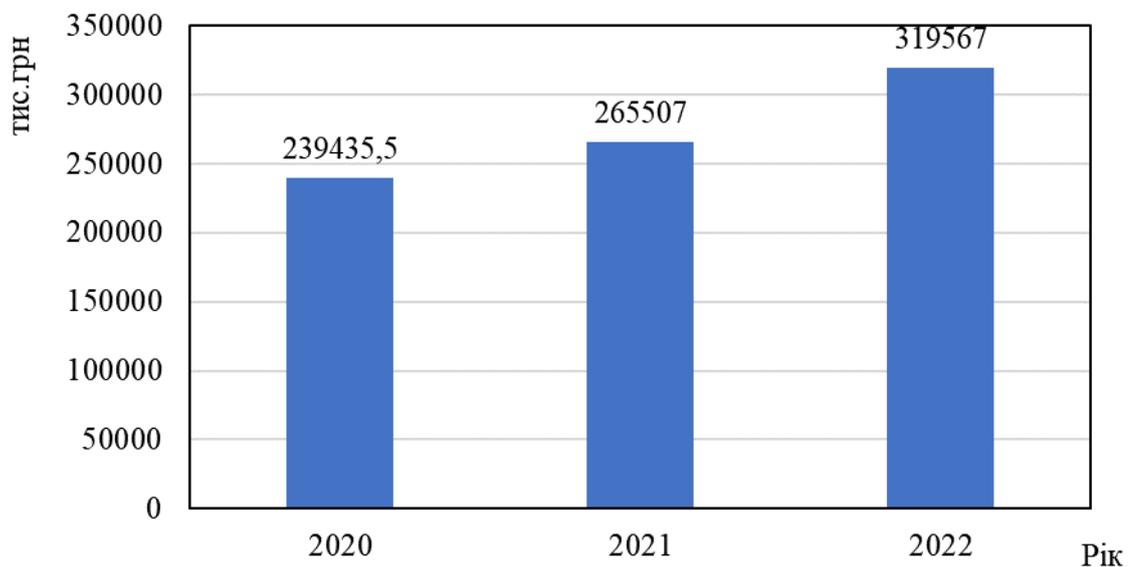


Рисунок 2.11 – Середні залишки оборотних засобів ПП ВТК «Лукас»

Персонал – це найголовніший ресурс будь-якого підприємства. Середньорічна чисельність працівників у 2020 році склала 978 осіб, із них 672 осіб- робітники; у 2021 році 810 осіб, з них 532 – робітники, та 821 осіб у 2022 році, що на 157 осіб менше, ніж у 2020 році (на 16,05%) та на 11 осіб більше, ніж у 2021 році (на 1,36%), з них 554 – робітники (що на 118 осіб менше, ніж в 2020 році та на 22 особи більше, ніж у 2021 році). Фонд оплати праці усіх працівників у 2020 році склав 205457 тис. грн, у 2021 році – 207532 тис. грн, у 2022 році – 212638 тис. грн, що на 7181 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 3,5%) та 5106 тис. грн більше, ніж у 2021 році (на 2,46%). Фонд робочого часу не змінювався за роками склав: 2020 р. – 1806718 люд-години, 2021 р. – 1527060 люд-години, 2022 р. – 1500197 люд-години.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2020 році склав 982781 тис. грн, у 2021 році – 1117834 тис. грн, у 2022 році – 1458728 тис. грн, що на 475947 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 48,43%) та на 340894 тис. грн більше, ніж у 2021 році (на 30,5%). Збільшення даного показника вказує на позитивне явище. Представимо графічно динаміку даного показника на рис. 2.12.

Розглянемо показник собівартості реалізованої продукції. У 2020 році він склав 779641 тис. грн, у 2021 році – 896583 тис. грн, а у 2022 році – 1144770 тис. грн, що на 365129 тис. грн більше, ніж у 2020 році (на 46,83%) та на 248187 тис. грн (на 27,68%) більше, ніж у 2021 році.

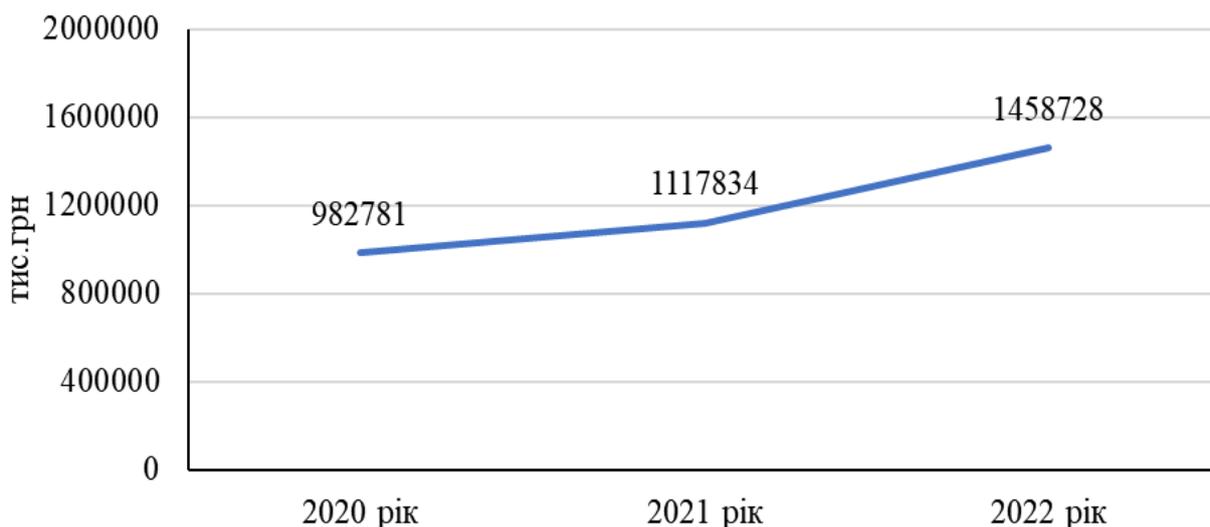


Рисунок 2.12 – Чистий дохід ПП ВТК «Лукас» за 2020-2022 рр.

Для аналізу розміру валового прибутку (збитку), прибутку (збитку) від операційної діяльності, прибутку (збитку) від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток (збиток) представимо дані показники графічно на рис. 2.13 та проаналізуємо їх динаміку. На рисунку 2.13 видно, що у 2022 році усі показники зросли, порівняно з 2020 і 2021 роками, що є абсолютно позитивним явищем.

Далі проаналізуємо показники ефективності використання ресурсів.

Продуктивність праці одного працівника має позитивну динаміку до зростання: у 2020 році вона склала 1028,85 тис. грн/особу, у 2021 році – 1385,59 тис. грн/особу, у 2022 році – 1783,41 тис. грн/особу, що на 754,56 тис. грн/особу більше, ніж у 2020 році (на 73,34%), та на 397,82 тис. грн/особу більше, ніж у 2021 році (на 28,71%). Відповідно і продуктивність праці одного робітника також має позитивну тенденцію: у 2020 році вона склала 1497,34 тис. грн/особу, у 2021 році – 2109,63 тис. грн/особу, у 2022 році – 2642,92 тис. грн/особу, що на 1145,58 тис. грн/особу більше, ніж у 2020 році (на 76,51%) та на 533,29 тис. грн/особу, ніж у 2021 році (на 25,28%).

Коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів, у 2020 році склав 0,56, у 2021 році – 0,6, у 2022 році – 0,63, що на 0,08 більше, ніж у 2020 (на 13,87%), та на 0,03 більше, ніж у 2021 році (на 4,88%). Збільшення даного показника вказує на

негативне явище.

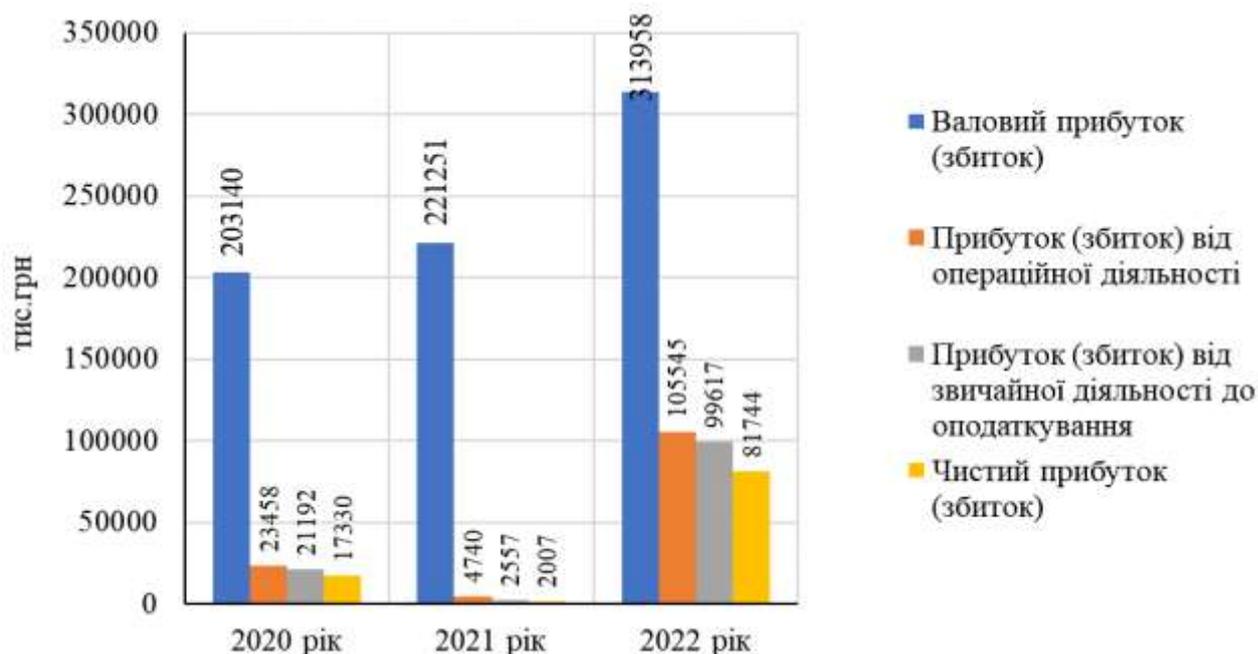


Рисунок 2.13 – Прибуток ПП ВТК «Лукас» за 2020-2022 рр.

Фондоозброєність праці працівників у 2020 році склала 123,13 тис. грн /особа, у 2021 році – 141,01, у 2022 році – 132,77, що на 9,64 тис. грн/особа більше за 2020 рік (на 7,83%) та на 8,25 тис. грн/особа (на 5,85%) менше, ніж у 2021 році. Зменшення даного показника є негативним явищем.

Важливим показником є тривалість операційного циклу. Так тривалість у 2020 році склала 78,93 дні, у 2021 році – 86,22 дні, у 2022 році – 74,42, що на 4,51 дні менше, ніж у 2020 році (на 5,71%) та на 11,79 дні менше, ніж у 2021 році (на 13,68%).

Далі проведемо аналіз показників рентабельності. У 2020 році рентабельність продажу склала 2,16%, рентабельність активів – 5,7% і рентабельність власного капіталу – 7,85%. У 2021 році рентабельність продажу склала 0,23%, рентабельність активів – 0,63% і рентабельність власного капіталу – 0,90%. У 2022 році рентабельність продажу склала 6,83%, що на 216,7% більше, ніж у 2020, рентабельність активів – 20,98%, що на 268,07% більше за 2020 рік, та рентабельність власного капіталу 30,88%, що на 293,37% більше за 2020 рік. Однозначно це є позитивним явищем.

Отже, ПП ВТК «Лукас» забезпечене виробничими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності. Підприємство є прибутковим та має потенціал до підвищення ефективності господарської діяльності. Аналіз діяльності ПП ВТК «Лукас» показав, що впродовж 2020-2022 рр. підприємство позитивні зрушення у господарюванні, і протягом 2020-2021 рр. характеризується прибутковістю.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві.

На ПП ВТК «Лукас» створено систему управління охороною праці або СУОП. Система управління охороною праці – підсистема єдиної системи управління виробництвом, яка здійснює моніторинг показників охорони праці, аналіз стану охорони праці, забезпечує прийняття, підготовку та реалізацію рішень, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини під час роботи. процес.

Основні принципи функціонування системи управління підприємством включають:

- 1) зв'язок виробничого процесу з рівнем забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці;
- 2) виконання працівниками підприємства трудової та технологічної дисципліни;
- 3) спільна діяльність органів управління охороною праці підприємства щодо здійснення заходів щодо створення безпечних і здорових умов праці;
- 4) обов'язкова економічна зацікавленість роботодавця і працівника в поліпшенні безпечних і нешкідливих умов праці.

Метою системи управління є забезпечення безпеки праці та збереження здоров'я та працездатності працівників.

Об'єкти управління системою управління підприємством:

- виробнича діяльність працівників підприємства;
- виробниче обладнання;

- технологічні процеси, будівлі та споруди;
- робоче середовище.

Органи управління системи управління підприємством:

- роботодавець;
- структурні підрозділи підприємства;
- профспілки;
- комісія з охорони праці;
- уповноважені трудових колективів.

Планування заходів з охорони праці

Планування заходів з охорони праці на ПП ВТК «Лукас» здійснюється в три етапи:

1 етап - перспективне планування (комплексний план заходів) розробляється на основі комплексного (натурного) обстеження стану охорони праці за всіма напрямками у всіх підрозділах і на всіх робочих місцях, на кілька років;

2 етап – розробляється поточне (річне) планування як невід’ємна частина (угода) колективного договору між власником і трудовим колективом щодо виконання першочергових завдань з охорони праці;

3 етап – оперативне планування (місячне, декадне); головні спеціалісти, відповідальні інженерно-технічні працівники включають до планів роботи питання охорони праці відповідно до посадових обов’язків.

Розробка всіх типів планів базується на таких принципах:

- перспективність, що виражається у виборі найважливіших завдань з охорони праці;
- комплексність, забезпечення взаємозв’язку поточних і перспективних планів з іншими планами підприємства;
- прерогатива, яка полягає у виборі провідного напрямку серед запланованих заходів і досягненні на цій основі раціонального розподілу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- подібність структури планів, що забезпечує впорядкованість окремих планів і їх ресурсів, коли кожен план, з одного боку, розглядається як набір планів нижчого рівня, а з іншого, як частина більш прерогативних планів

Фінансування заходів з охорони праці

Фінансування заходів з охорони праці на підприємстві здійснюється на підставі положень Закону України «Про охорону праці» (ст. 19), відповідно до угоди, що додається до колективного договору. У цьому договорі встановлюється перелік конкретних заходів, об'єкт, на якому вони здійснюються, їх обсяг, сума коштів та відповідальні за виконання робіт.

Фінансування роботи з охорони праці здійснюється роботодавцем. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням, передбачається здійснювати за рахунок державного та місцевих бюджетів, виділених окремим рядком та за рахунок інших джерел фінансування, визначених законом.

На ПП ВТК «Лукас» використовується наймана праця, тому витрати на охорону праці складають не менше 0,5 відсотка від суми фонду оплати праці на підприємстві.

Служба охорони праці підприємства

Важливе місце у управлінні охороною праці для підприємства займають служба охорони праці (СОП) і комісія з охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» на підприємстві з чисельністю працівників 100 і більше роботодавець створює службу охорони праці згідно з типовим положенням, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади. здійснювати нагляд за охороною праці та безпекою. Важливе місце у управлінні охороною праці для підприємства займають служба охорони праці (СОП) і комісія з охорони праці. Відповідно до Закону України «Про безпеку та гігієну праці», на підприємстві з чисельністю працівників 100 і більше роботодавець створює службу охорони праці відповідно до типового положення, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань охорони праці та техніки безпеки. нагляд за безпекою.

Чисельність співробітників СОП визначається:

загальна чисельність працюючих на підприємстві;
небезпека та шкідливість виробництва.

До складу служби охорони праці входять інженери відповідної спеціальності, спеціалісти з гігієни праці, юристи в галузі охорони праці. Обмеження: обов'язкова вища освіта, досвід роботи з виробництва щонайменше 3 років. СОП підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. За посадою та умовами оплати керівник та спеціалісти служби прирівнюються до керівників та спеціалістів основних виробничо-технічних служб підприємства.

На підприємстві із чисельністю працівників понад 100 осіб роботодавець створює службу з охорони праці. Якщо чисельність менше 100 осіб, функції служби охорони праці можуть виконувати особи, які мають відповідну підготовку. Якщо чисельність менше ніж 20 осіб, то для виконання функції з охорони праці можна залучити сторонніх спеціалістів (або керівника). Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. На ПП ВТК «Лукас» працює понад 100 осіб, тому організовано службу охорони праці.

Основні функції служби охорони праці:

- розробляє ефективну комплексну систему управління охороною праці, що сприяє вдосконаленню діяльності у цьому напрямі кожного структурного підрозділу та кожної посадової особи;
- здійснює оперативно-методичне керівництво роботами з охорони праці;
- проводить вступне навчання з питань охорони праці для працівників;
- організовує роботу з охорони праці;
- бере участь у: розслідуванні нещасних випадків та нещасних випадків, формуванні фонду охорони праці, роботі комісії з охорони праці, роботі постійної комісії з атестації робочих місць за умовами праці, розроблення нормативних актів, що діють у межах підприємства;
- перевіряє факти існування виробничих ситуацій, небезпечних для життя чи здоров'я працівників або навколишніх людей та навколишнього природного середовища, у разі відмови працівників від дорученої роботи з цих причин;
- контролює дотримання нормативних актів з питань охорони праці та виконання розпоряджень органів державного нагляду, пропозицій уповноважених

трудоу колективів, профспілок, використання коштів фонду охорони праці за призначенням;

Фахівці служби охорони праці мають право:

- представляти підприємство у державних та громадських установах при розгляді питань охорони праці;

- безперешкодно відвідувати у час структурні підрозділи підприємства, зупиняти виробничу діяльність у разі виявлення порушень, створюють загрозу життю чи здоров'ю працівників; отримувати від посадових осіб необхідні документи та роз'яснення з питань охорони праці;

- для перевірки стану безпеки та гігієни праці на об'єктах підприємства видати керівникам об'єкта, що перевіряється, обов'язковий наказ, який складається у 2 примірниках: один видається керівнику об'єкта, другий зберігається у служба охорони праці – 5 років;

- вимагати від посадових осіб усунення від роботи працівників, які не пройшли медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірку знань з питань охорони праці, які не мають допуску до відповідної роботи або порушують нормативні акти з охорони праці;

- направити керівнику підприємства подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги охорони праці.

Співробітники служби охорони праці несуть персональну відповідальність за:

- невідповідність їх рішень вимогам чинного законодавства з охорони праці;
- невиконання своїх функціональних обов'язків;
- невчасне складання та недостовірність статистичної звітності з охорони праці;

- низька якість розслідування нещасних випадків на виробництві.

Ліквідація приватного товариства допускається лише у разі ліквідації підприємства або припинення використання найманої праці фізичної особи.

Облік і аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань на підприємствах

На період навчання 2020-2022 рр. на ПП ВТК «Лукас» випадків виробничого

травматизму та професійної захворюваності не зафіксовано.

Травми, гострі професійні захворювання, отруєння, тепловий удар, обмороження, утоплення, ураження електричним струмом і блискавкою, пошкодження внаслідок аварій, пожеж, стихійного лиха, контакту з тваринами, комахами та іншими представниками тваринного і рослинного світу, що сталися на підприємстві, є підлягають розслідуванню. Для розслідування та обліку приймаються нещасні випадки, що сталися під час виконання трудових обов'язків (у тому числі у відрядженні), а також дії в інтересах підприємства без вказівок керівника; на робочому місці, на території підприємства в робочий час, включаючи встановлені перерви; на певний час приводити в порядок знаряддя виробництва, засоби захисту, спецодяг до і після закінчення роботи для особистої гігієни; при проїзді на роботу або на роботу транспортом підприємства, транспортом сторонньої організації (згідно з договором) або власним транспортом, який використовувався в інтересах виробництва; внаслідок аварій (пожеж), а також їх ліквідації на виробничих об'єктах; при наданні підприємством меценатської допомоги; у робочий час з працівником, робота якого пов'язана з пересуванням між об'єктами пішки, громадським чи власним транспортом чи транспортом сторонньої організації; при проїзді пішки або на транспорті до місця роботи або з місця роботи за разовим завданням керівника без отримання посвідчення про відрядження.

Розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах проводить власник або уповноважений ним орган відповідно до Положення про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженого наказом Кабінет Міністрів України.

Облік виробничого травматизму ведеться за підсумками року, а захворювань – за підсумками I півріччя та року.

Збір та формування державної статистичної звітності про травматизм на виробництві здійснюють органи державної статистики.

До професійних захворювань відноситься захворювання, викликане впливом на працівника шкідливих умов праці. Професійне отруєння є

професійним захворюванням. Явище, що характеризується поєднанням професійних захворювань, називається професійною захворюваністю. У деяких випадках вплив шкідливих факторів виробничого середовища призводить до виникнення виробничої захворюваності.

Вимоги пожежної безпеки на підприємстві

Залежно від специфіки виробничого процесу, крім загальних вимог пожежної безпеки, окремих видів виробництв, технологічних процесів і промислових об'єктів реалізуються спеціальні протипожежні заходи.

Будівлі та ті їх частини, в яких розташовані комп'ютери, повинні бути не нижче II ступеня вогнестійкості. Над і під приміщеннями, в яких розташовані комп'ютери, а також у прилеглих до них приміщеннях не допускається розміщення приміщень категорій А та Б через вибухо- та пожежну небезпеку. Приміщення категорії Б повинні бути відокремлені від приміщень із комп'ютерами протипожежними перегородками.

Сховища інформації, приміщення для зберігання перфокарт, магнітних стрічок, упаковок магнітних дисків слід розміщувати в окремих приміщеннях, обладнаних негорючими стелажми та шафами. Зберігати такі носії необхідно на стелажах в металевих касетах. У комп'ютерних приміщеннях слід зберігати лише ті носії інформації, які необхідні для поточної роботи.

Фальшпідлога в комп'ютерних залах має бути виготовлена з негорючих матеріалів (або негорючих матеріалів з межею вогнестійкості не менше 0,5 години). Простір під знімною підлогою розділено негорючими діафрагмами на відсіки площею трохи більше 250 м². Межа вогнестійкості діафрагми має бути не менше 0,75 год. Міжповерховий простір під знімною підлогою повинен бути обладнаний автоматичною пожежною сигналізацією та засобами пожежогасіння відповідно до вимог переліку об'єктів того ж типу та призначення, що підлягають обладнанню системами автоматичного пожежогасіння та пожежного сигналу. , використовуючи детектори диму та пожежі.

Звукопоглинаюча обшивка стін та стель комп'ютерних залів повинна виконуватися з негорючих або негорючих матеріалів.

Для миття деталей слід використовувати негорючі миючі засоби.

Промивання осередків та інших знімних пристроїв легкозаймистими рідинами проводиться тільки у спеціальних приміщеннях, обладнаних припливно-витяжною вентиляцією. При необхідності проведення дрібного ремонту або обслуговування ЕБУ безпосередньо в машинному відділенні та неможливості застосування негорючих миючих засобів допускається мати в тарі, що не б'ється, не більше 0,5 л горючої рідини. та щільно закривається.

Приміщення, в яких розташовані персональні комп'ютери та демонстраційні зали, мають бути обладнані автоматичною пожежною сигналізацією з димопожежними сповіщувачами та портативними вуглекислотними вогнегасниками з розрахунку 2 шт. на кожні 20 м площі приміщення з урахуванням гранично допустимих концентрацій вогнегасної речовини.

Не рідше одного разу на квартал слід очищати від пилу агрегати та вузли, кабельні канали та міжповерховий простір.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПП ВТК «ЛУКАС»

3.1. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

Для проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності ПП ВТК «Лукас» необхідно використати комплексну методику, що враховує більшість конкурентних факторів. Для цього доцільно використовувати метод рангів. Аналіз використовує виробничий і споживчий фактори. До виробничого потенціалу доцільно віднести ресурсний потенціал, характеристики ефективності його використання, грошові характеристики діяльності підприємства, платоспроможність, частку ринку. До споживчих факторів відносяться якість і вартість продукції, ширина каналів збуту, кількість видів продукції. Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності ПП ВТК «Лукас» у якості конкурента обрано ТОВ БК «Житомирські ласощі», яке має подібні параметри розміру та розвитку. Метод рангів потребує розрахунку таких показників: коефіцієнт значимості, коефіцієнт питома вага; оцінка підприємства порівняно з аналогічним підприємством; відносна оцінка; визначення рангу підприємства за формулами, які представлені нижче.

Коефіцієнт значимості розраховується на основі ранжування показників, які відіграють важливу роль у діяльності підприємства, від найважливішого до менш важливих.

Коефіцієнт питома ваги розраховується:

$$K_{\text{пв}} = \frac{K_3}{\sum K_3} \quad (3.1)$$

де $K_{пв}$ – коефіцієнт питомої ваги підприємства;
 K_3 – коефіцієнт значимості показника;
 $\sum K_3$ – сума коефіцієнтів значимості показників.

Оцінка підприємства на основі порівняння даних визначається з конкуруючими підприємствами, шляхом вигідного положення.

Відносна оцінка розраховується:

$$V_{оц} = O_{ц} \times K_3 \quad (3.2)$$

де $V_{оц}$ – відносна оцінка підприємства;
 $O_{ц}$ – оцінка підприємства.

Ранг підприємства визначається:

$$P = K_{пв} \times V_{оц} \quad (3.3)$$

де P – ранг підприємства.

Рівень конкурентоспроможності базового підприємства (КБп) порівняно з конкурентом розраховується за формулою:

$$K_{Бп} = \frac{\sum V_{оцБп} - \sum V_{оцК1}}{\sum V_{оцБп}} \times 100\% \quad (3.4)$$

де $\sum V_{оцБп}$ – сума відносних оцінок базового підприємства;
 $\sum V_{оцК1}$ – сума відносних оцінок підприємства конкурента.

Якщо, КБП від 0 до 15 – низький рівень конкурентоспроможності;
від 16 до 30 – середній рівень конкурентоспроможності;

від 30 – високий рівень конкурентоспроможності;
якщо коефіцієнт від’ємний то підприємство не конкурентне.

Результати розрахунку представлені даними табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Визначення рівня конкурентоспроможності ПП ВТК «Лукас» відносно ТОВ БК «Житомирські ласощі», 2022 р.

Показника	КЗ	КПВ	ПП ВТК «Лукас»			ТОВ БК «Житомирські ласощі»		
			ОЦ	ВОЦ	Р	ОЦ	ВОЦ	Р
Виробничі:								
Валова продукція, тис. грн.	6	0,039	2	12	0,471	1	6	0,235
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	14	0,092	2	28	2,562	1	14	1,281
коефіцієнт оновлення основних засобів	13	0,085	2	26	2,209	1	13	1,105
Фондовіддача, грн.	7	0,046	1	7	0,320	2	14	0,641
Фондозабезпеченість, тис. грн	10	0,065	2	20	1,307	1	10	0,654
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	16	0,105	1	16	1,673	2	32	3,346
Середньорічна чисельність працівників, осіб	15	0,098	1	15	1,471	2	30	2,941
Продуктивність праці, тис. грн.	8	0,052	1	8	0,418	2	16	0,837
Виробнича площа, м ²	9	0,059	1	9	0,529	2	18	1,059
Прибуток, тис. грн.	4	0,026	1	4	0,105	2	8	0,209
Рівень рентабельності, %	5	0,033	1	5	0,163	2	10	0,327
Частка ринку, %	11	0,072	1	11	0,791	2	22	1,582
Споживчі:								
Середня ціна реалізації 1 бор. виробів т. у.п., тис. грн/ц	3	0,020	2	6	0,12	1	3	0,06
Середня ціна реалізації конд. виробів тис. грн/ц	2	0,013	2	4	0,052	1	2	0,026
Якість продукції, бал	1	0,007	2	2	0,013	1	1	0,007
Кількість видів продукції	12	0,078	1	12	0,941	2	24	1,882
Ширина каналів реалізації, од.	17	0,111	2	34	3,778	1	17	1,889
Сума	153	1,000	25	213	16,804	26	237	18,020

За даними табл. 3.1 розрахуємо рівень конкурентоспроможності ПП ВТК «Лукас» відносно ТОВ БК «Житомирські ласощі»

$$K_{БПІ} = \frac{237 - 213}{237} \times 100\% = 10,1\%$$

Таке значення показника свідчить про те, що ПП ВТК «Лукас» має середній рівень конкурентоспроможності.

Виходячи з даних табл. 3.1 можна зробити висновок, що за сукупністю виробничих і споживчих показників ПП ВТК «Лукас» поступається основному конкуренту.

На основі розрахованих даних можна побудувати графік порівнянь споживчих та економічних показників і таким чином визначити позицію кожного підприємства. Для цього визначимо положення підприємств у системі координат за даними табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення максимальних і мінімальних точок графіку позиціонування ПП ВТК «Лукас», 2022 р.

Показники	Виробничі	Споживчі
Максимальне значення	14,22	4,78
Мінімальне значення	12,02	3,80
Середнє значення	13,12	4,29
ПП ВТК «Лукас»	14,32	3,80
ТОВ БК «Житомирські ласощі»	12,02	4,78

Найвищий ранг за виробничими показниками має ПП ВТК «Лукас», але за споживчими показниками лідирує ТОВ БК «Житомирські ласощі» (рис. 3.1).

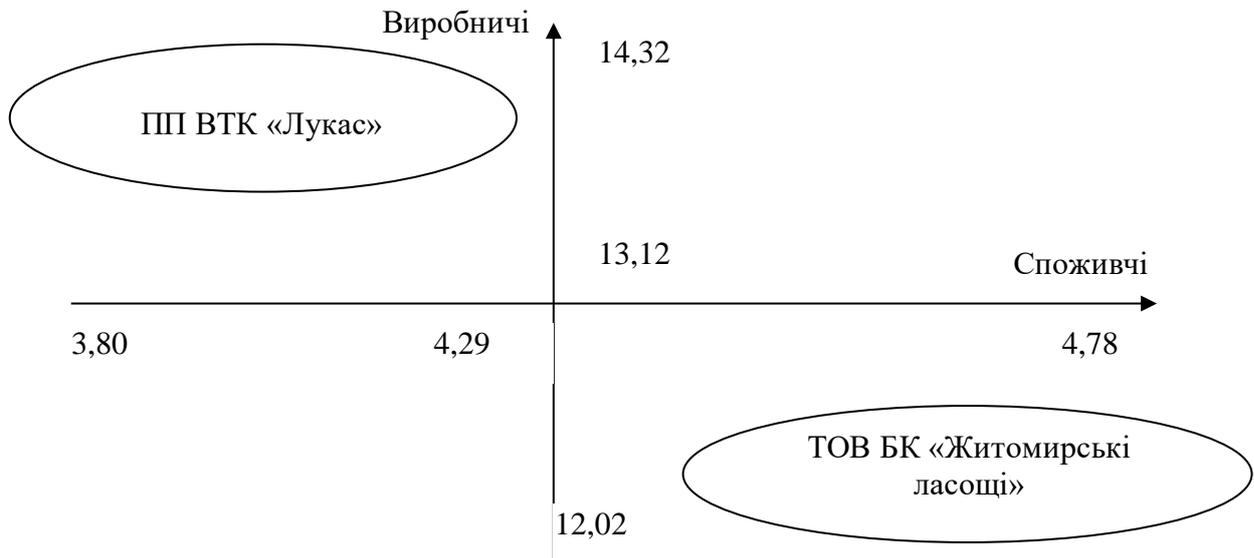


Рисунок 3.1 – Карта позиціювання ПП ВТК «Лукас» відносно ТОВ БК «Житомирські ласощі», 2022 р.

Тому підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства насамперед доцільно звернути увагу до споживчі показники, зокрема асортимент продукції, цінову конкурентоспроможність, широту каналів збуту, і навіть якість продукції.

Стратегія компанії – це довгостроковий план її розвитку, що враховує досягнуті результати її господарську діяльність і можливі зміни довкілля. Процес розробки стратегії ґрунтується на наступних принципах:

- насамперед стратегія розробляється переважно вищим керівництвом, та її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління;
- стратегічний план має бути підкріплений великими дослідженнями та фактичними даними;
- стратегічний план має розроблятися з погляду перспективи всієї організації, а чи не конкретної людини;
- стратегічні плани повинні розроблятися таким чином, щоб вони залишалися актуальними протягом тривалого часу, але були досить гнучкими, щоб їх можна було модифікувати або переорієнтувати за необхідності;
- стратегічний план надає організації визначеності та індивідуальності.

Формування стратегії компанії – складний процес, до складу якого ряд етапів. Схематично процес формування стратегії розвитку ПП ВТК «Лукас» представлено на рисунку 3.2.

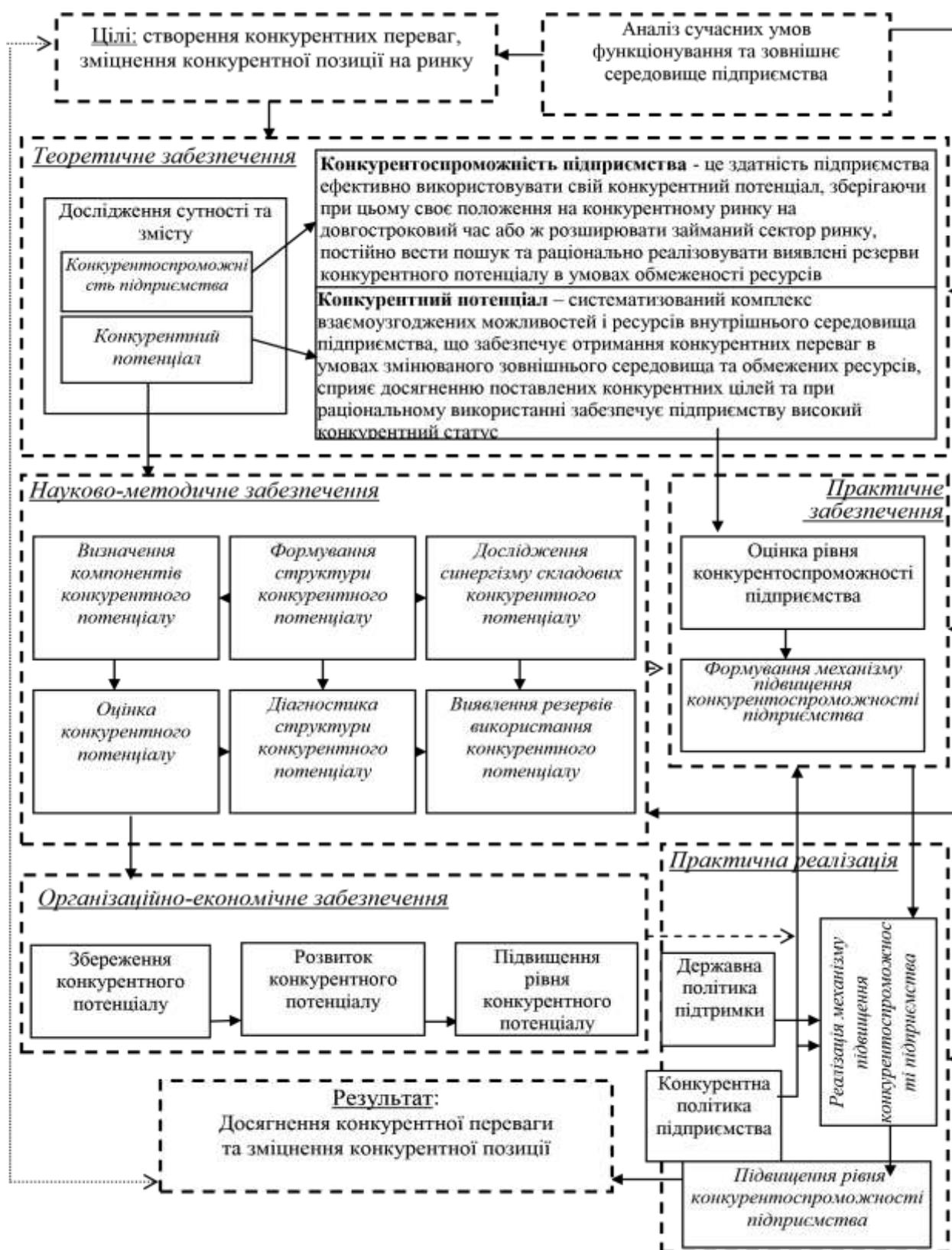


Рисунок 3.2 – Модель процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю ПП ВТК «Лукас»

Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто, встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого чи іншого суб'єкта, що перешкоджає його ефективному функціонуванню та розвитку. Тому основою формування стратегії розвитку ПП ВТК «Лукас» є коригування його місії, цілей та задач.

Місію ПП ВТК «Лукас» можна сформулювати таким чином: задоволення потреб суспільства в продуктах харчування, здійснення виробничо-комерційної діяльності, спрямованої на отримання прибутку на вкладений капітал, збільшення прибутку, задоволення економічних і соціальних інтересів правління та його працівників.

Стратегічною метою діяльності підприємства є завоювання нових ринків, прихильності споживачів, збільшення обсягів реалізації продукції.

Тактичними цілями ПП ВТК «Лукас» є:

- диверсифікація виробництва;
- впровадження у виробництво нових видів продукції;
- підвищення якості;
- оновлення обладнання;
- перехід на ресурсо- та енергозберігаючі технології.

Поточними цілями є вдосконалення технології виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо.

Після поставлення цілей і місії керівництво повинне розпочинати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища.

Оцінка зовнішнього середовища повинна здійснюватися по трьох параметрах:

Оцінка змін, які впливають на різні аспекти стратегії.

Виявлення факторів, що загрожують стратегії підприємства.

Виявлення факторів, що надають більше можливостей для досягнення прийнятих цілей шляхом коректування плану.

Усі фактори, що впливають на підприємство, можна поділити на стимулюючі та стримуючі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Групування чинників залежно від їх ролі у формуванні сприятливого клімату ПП ВТК «Лукас».

Стимулюючі фактори	Стримуючі фактори
- стабільність державної та соціальної політики, направленої на розвиток діяльності підприємства;	- високі податкові збори;
- зростання товарного виробництва;	- монополізм;
- наявність конкуренції на ринку;	- спад товарного виробництва;
- роздержавлення та приватизація майна;	- зростання цін;
- демонополізація господарської діяльності;	- інфляція;
- свобода вибору покупця та продавця;	- низький розмір стартового капіталу;
- свобода цін;	- обмеженість матеріальних ресурсів;
- свобода просування товарів та послуг;	- високі відсотки при одержанні кредитів;
- наявність розвинутої ринкової інфраструктури;	- надмірне державне регулювання та контроль;
- пільговий податковий режим;	- низький рівень платоспроможності населення;
- доступність одержання кредитів;	- висока ступінь підприємницького ризику;
- засоби, які сприяють залученню фінансових ресурсів у сферу бізнесу, інвестицій від іноземних контрагентів;	- відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва, у тому числі малого бізнесу;
- дійова державна підтримка суб'єктів ринку;	- обмеження у системі товаропросування, які пов'язані квотами, зборами на вивезення продукції в Україну та вивезення її за кордон, системою розрахунків;
- спрощення процедур регулювання діяльності підприємств;	- недостатня державна фінансово-кредитна і майнова підтримка агропромислових підприємств;
- спрощення порядку державної реєстрації підприємств;	- субсидії неефективним підприємствам з боку держави;
- підвищення якості підготовки підприємців;	- недостатність системи державної реєстрації, ліцензування, патентування, обліку та статистичної звітності суб'єктів ринкової діяльності;
- доступність підприємств до одержання необхідної інформації (про товарні ринки, технології, потенційних партнерів тощо);	- обмеженість інформаційного та консультаційного забезпечення;
- наявність ефективної системи захисту інтелектуальної власності на винаходи, новаторські ідеї, ноу-хау;	- низький рівень державного фінансування наукових досліджень та розробок;
- наявність громадянських об'єднань підприємців, активізація їх діяльності	- недостатній рівень етики бізнесу

З аналізу даних таблиці 3.3 можна зробити висновок, що серед зовнішніх факторів в останні роки збільшується кількість факторів стимулюючого впливу. Передумовою формування стратегії ПП ВТК «Лукас» є виявлення існуючих проблем, що стримують організаційний розвиток. Серед головних із них можна виділити такі:

1. Помилки при формуванні продуктового портфеля:

- значна залежність від одного виду товару в товарному портфелі;
- значна частка борошномельної продукції в товарному портфелі – 55%;
- наявність конкуруючих товарів, які мають однакові споживчі властивості;
- відсутність сильного бренду;

2. Неефективна комунікаційна політика:

- неексплуатований імідж виробника;
- шоколадні кондитерські вироби недостатньо рекламуються;
- при розробці рекламної кампанії не враховуються регіональні особливості (рекламна інформація в основному спрямована на регіони).

3. Ситуація щодо реалізації продукції по регіонах України неоднорідна; канали збуту недостатні для оптимального розподілу продукції по регіонах України.

4. Вибір конкурентної стратегії - фокусування (концентрація) маркетингових зусиль та диференціація ринкових зусиль не відповідає поточній позиції ПП ВТК «Лукас» на ринку України.

Проте, незважаючи на позитивні тенденції, спостерігається надмірна залежність ефективності оптово-роздрібною діяльності ПП ВТК «Лукас» від однієї товарної лінії, що необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку.

3.2. Удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Важливим етапом формування стратегії розвитку підприємства є аналіз його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Для цього доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати SWOT-аналізу ПП ВТК «Лукас»

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - історія (85 років), традиційність - покупець схильний більше довіряти виробникові з багатою історією, чим новоствореним підприємствам; - популярність, український продукт (підтримка національного виробника); - імідж виробника, один з основних мотивів в ухваленні рішення про покупку; - високопродуктивне устаткування, здатне забезпечити високу якість продукції, що випускається; - висококваліфікований персонал, який уміє працювати по міжнародним стандартам якості; - лояльність споживачів, забезпечене тривалою історією виробництва мінеральних вод; - ефективно діюча система якості. 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ризиковано робити ставку на один продукт; - наявність продуктів, що конкурують між собою; - обмежені виробничі потужності, не достатні для досягнення частки ринку України більше 12 % і для задоволення зростаючого попиту; - жорстка конкуренція, необхідно інвестувати значні кошти в просування та розподіл продукції; - нерівна ситуація по продажу продукції підприємства за регіонами України; - сезонність продажу.
<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація товарного портфелю, що дасть можливість зменшити витрати на виробництво та просування продукції; - формування стабільного іміджу – виробника якісної продукції, експлуатація іміджу виробника дозволить оптимізувати витрати на просування; - виховання культури споживання, що дозволить збільшити попит; - експансія в регіони, що дозволить привернути нових споживачів; - експорт, дозволить збільшити обсяги реалізації продукції та прибуток підприємства; - впровадження у експлуатацію нових ліній, що дозволить створити запас виробничих потужностей і задовольняти зростаючий попит. 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання рекламних зусиль конкурентів, що дозволяє конкурентам завоювати споживачів даного підприємства; - погіршення соціально-економічних чинників і політичної ситуації в країні та закордоном, уповільнює зростання споживання; - зміна податкової, митної, інвестиційної політики держави негативно впливає на прибутковість підприємства; - активна пропагандистська політика конкурентів, направлена на завоювання прихильників; - можливості різних впливів, пов'язаних із воєнним станом.

Основними ключовими характеристиками ПП ВТК «Лукас», які доцільно використати при формуванні стратегії конкурентоспроможності, є:

1. Історія (85 років), традиційність – покупець схильний більше довіряти виробникові з тривалою історією, ніж новоствореним підприємствам.
2. Відомість бренду, національний український продукт.
3. Позитивний імідж виробника
4. Екологічно чистий регіон.

5. Потужне обладнання, яке здатне забезпечити високу якість продукції.

6. Ефективно діюча система якості.

7. Висококваліфікований персонал, що вмiє працювати за міжнародними стандартами якості.

8. Лояльність споживачів, забезпечене тривалою історією виробництва.

Для підвищення прибутковості ПП ВТК Лукас необхідно сформулювати нову ефективну стратегію розвитку. Пропонується замість існуючої стратегії фокусування (концентрації) зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію ринкового лідера.

Реалізація цієї стратегії передбачає вирішення наступних завдань:

1. Збільшення попиту.

1.1. Залучення нових споживачів

- організація торгівельних представництв у всіх обласних центрах України та мерчандайзингової мережі;

– використання ключових компетенцій підприємства.

1.2. Пошук нових функцій продукту:

- залучення до споживання аудиторії спортсменів та здорового способу життя;

- активізація заходів щодо популяризації шоколадних виробів;

- організація такого напрямку підприємницької діяльності як доставка;

– залучення цільової аудиторії.

1.3. Підвищення інтенсивності споживання продукту:

2. Збереження частки ринку.

2.1. Завоювання споживачів конкурентів:

- використання інтегрованої системи маркетингових комунікацій,

- використання ключових компетенцій при розробці та реалізації рекламних кампаній;

– мерчандайзинг.

2.2. Завоювання лояльності споживачів:

- проведення PR-акцій;

– незмінно висока якість продукції.

3. Підвищення продуктивності виробництва.

3.1. Оптимізація асортименту:

- припинення виробництва збиткових брендів;
- впровадження у виробництво продукції під новою назвою.

3.2. Оптимізація виробничих процесів:

- розробка нової моделі;
- встановлення більш продуктивних виробничих ліній.

3.3. Оптимізація витрат:

- просування Ваших брендів;
- впровадження логістичної системи МАР для оптимізації планування виробництва, управління збутом і розподілом продукції.

4. Оборона позицій.

4.1. Примусове скорочення. Іноді лідер повинен визнати, що захистити всю свою продукцію має економічний сенс. У цьому випадку він може прийняти рішення відмовитися від захисту окремих позицій (де його товари та послуги не мають явних переваг), зосередивши ресурси на підтримці найбільш перспективних брендів. Необхідно припинити виробництво безперспективної, збиткової продукції, яка не змогла зайняти лідируючі позиції, і зосередити зусилля на марках, які зберігають домінуюче становище на ринку.

4.2. Фланговий захист є ефективним доповненням до оборонної стратегії захисту. Говорячи мовою маркетингу, фланговий захист зазвичай має на увазі випуск спеціального конкурентного бренду, який має конкурентні переваги перед аналогічними брендами конкурентів і здатний нейтралізувати маркетингові зусилля конкурентів, спрямовані на основний бренд.

Таким чином, в управлінні конкурентоспроможністю ПП ВТК Лукас необхідно враховувати вищевказані фактори конкурентоспроможності, оптимізувати бізнес-портфель та розробити маркетингову стратегію. Найбільш прийнятною для даного підприємства є стратегія лідерства, яка передбачає активний маркетинг, оптимізацію виробничої діяльності, зниження собівартості тощо.

Основним напрямком формування ефективної торгівлі ПП ВТК «Лукас» є

виробництво оптимального обсягу продукції для задоволення споживчого попиту, досягнення економії на масштабі та синергічного ефекту. Для формування конкурентоспроможних обсягів виробництва на даному підприємстві необхідне відповідне сировинне забезпечення та врахування досягнутого рівня конкуренції в галузі (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Механізм забезпечення конкурентоспроможності для ПП ВТК «Лукас»

Основним об'єктом системи управління має бути конкурентоспроможний потенціал підприємства, який необхідно розглядати як основу забезпечення конкурентоспроможності підприємства та як основу для обґрунтування механізму його підвищення в майбутньому при виявленні та ефективному використанні резервів конкурентного потенціалу.

Досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ефективно функціонуючого конкурентного потенціалу є визначальним і стабілізуючим фактором економічного зростання та сталого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Основними складовими цієї схеми є такі підсистеми: теоретичне забезпечення, науково-методичне забезпечення, організаційно-методичне забезпечення, практичне забезпечення, практичне впровадження.

Відповідно до схеми основними напрямками організаційно-економічного забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є збереження, розвиток і підвищення рівня конкурентоспроможного потенціалу, який необхідно підтримувати постійним пошуком його невикористаних резервів.

Крім того, процедура управління конкурентоспроможністю підприємства повинна включати такі послідовні дії.

Реалізація цих напрямків є комплексним завданням, що потребує використання різноманітних аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності та системного підходу при реалізації великої кількості заходів підтримки управління конкурентоспроможністю – технічних, технологічних, управлінських, організаційних, економічних тощо.

Оптимальне функціонування та розвиток конкурентоспроможного потенціалу підприємства залежить від оптимізації управлінських рішень та організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розробляються та реалізуються. Тому створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентним потенціалом, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства, є нагальною потребою.

Для досягнення та подальшого збереження своїх конкурентних переваг підприємство, незважаючи на галузеву спрямованість, має:

- спиратися на інновації, які існують не лише на внутрішньому, а й на світовому ринках;

- своєчасно реагувати та адаптуватися до змін ринку;

- володіти інформацією та обмінюватися з покупцями, посередниками, постачальниками, підприємствами суміжних галузей.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності також залежить від організаційних сфер:

- виробництво конкурентоспроможної продукції;

- впровадження передових технологій та вдосконалення виробничих процесів;

- зниження витрат виробничих ресурсів;

- удосконалення системи управління підприємством;

- підвищення рівня професіоналізму персоналу та інше.

Керівництво підприємства повинно глибоко проаналізувати своє становище на ринку і визначити, як досягти переваг перед конкурентами. Крім того, необхідною умовою є моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що супроводжується відповідними змінами конкурентної політики підприємства.

Здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал є найважливішою умовою досягнення його високої конкурентоспроможності. Конкурентний потенціал підприємства повинен відповідати стратегічним завданням, щоб забезпечити конкурентну позицію на ринку на основі обраних цілей та своєчасних коригувань.

Сучасні умови діяльності зумовлюють відповідну конкурентну політику підприємства, спрямовану на підвищення рівня конкурентоспроможності. Основними напрямками конкурентної політики має стати формування ефективних систем та забезпечення, а саме:

- адаптованість підприємства до умов зовнішнього середовища;

- гнучкість структури управління конкурентним потенціалом;

- ефективне використання конкурентного потенціалу.

При цьому особливу увагу необхідно приділити аналізу конкурентів, який повинен включати наступні напрямки:

1) Факторний аналіз конкурентоспроможності, що передбачає:

- дослідження інтенсивності конкуренції на ринку;
- загрози з боку нових конкурентів; конкурентоспроможність постачальників;
- конкурентоспроможність споживачів; загрози від товарів-замінників (тобто п'ять конкурентних сил за М. Портером).

2) Дослідження маркетингової діяльності підприємств-конкурентів (за сучасною концепцією «5р»). До п'ятого елементу цієї концепції слід віднести оцінку конкурентоспроможності управлінського персоналу та ефективності їх роботи.

3) Оцінка сильних і слабких сторін конкурента за допомогою аналізу SNW (де SNW – аббревіатура, яка означає: S – сильна позиція, N – нейтральна позиція, W – слабка позиція).

Саме поєднання підходів дозволить глибше проаналізувати існуючі та перспективні напрями, в яких можуть бути посилені або створені конкурентні переваги ПП ВТК Лукас.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, з аналізу теоретичних основ визначено, що конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію. В економічній літературі пропонується виділяти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства: перший рівень – менеджери дбають лише про виробництво продукції, що не звертають уваги на споживача; другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція компанії повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами; третій рівень – менеджери припиняють звертати увагу на стандарти конкурентів, а поступово стають «законодавцями моди» у галузі; четвертий рівень – коли успіх у конкуренції забезпечується передусім виробництвом, а менеджментом, і підприємство цілком стає «законодавцем моди» певному ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це узагальнена програма заходів, спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (ринкового стану, соціально-економічних показників) за рахунок ефективного розподілу, координації та використання ресурсів для формування переваг перед аналогічними підприємствами у довгостроковій перспективі.

Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні методи. Методологічною основою оцінки процесу формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є порівняння результатів та вироблених витрат заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

ПП ВТК «Лукас» забезпечене виробничими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності. Підприємство є прибутковим та має потенціал до підвищення ефективності господарської діяльності. Аналіз діяльності ПП ВТК «Лукас» показав, що впродовж 2020-2022 рр. підприємство має позитивні зрушення у господарюванні, і протягом 2020-2021 рр. характеризується прибутковістю. У 2020 році рентабельність продажу склала

2,16%, рентабельність активів – 5,7% і рентабельність власного капіталу – 7,85%. У 2021 році рентабельність продажу склала 0,23%, рентабельність активів – 0,63% і рентабельність власного капіталу – 0,90%. У 2022 році рентабельність продажу склала 6,83%, рентабельність активів – 20,98%, та рентабельність власного капіталу 30,88%. Однозначно це є позитивним явищем.

Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності за сукупністю виробничих і споживчих показників ПП ВТК «Лукас» поступається основному конкуренту. Для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП ВТК «Лукас» можна запропоновано удосконалити систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Впровадити конкурентну стратегію лідерства, яка передбачатиме вирішення таких задач: збільшення попиту через залучення нових споживачів та пошуку нових можливостей товару підвищення інтенсивності вживання товару; утримання частки ринку через завоювання споживачів конкурентів, завоювання відданості споживачів; підвищення продуктивності виробництва; оптимізація асортименту продукції; оптимізація витрат тощо.

Рекомендовано звернути увагу на ключові чинники успіху, визначені на основі SWOT-аналізу: історія, традиційність – покупець схильний більше довіряти виробникові з тривалою історією, ніж новоствореним підприємствам; відомість бренду, національний український продукт; позитивний імідж виробника; екологічно чистий регіон; потужне обладнання, яке здатне забезпечити високу якість продукції; ефективно діюча система якості; висококваліфікований персонал, що вміє працювати за міжнародними стандартами якості; лояльність споживачів, забезпечене тривалою історією виробництва. Доцільно також застосувати елементи стратегії центральної диверсифікації, яка полягає у впровадженні нового продукту, технологічно пов'язаного з існуючими видами продукції, але реалізується на нових ринках.

Таким чином можна стверджувати, що отримані результати кваліфікаційної роботи, проведений в роботі аналіз та пропозиції можуть бути успішно використані у практичній діяльності ПП ВТК «Лукас», сприятимуть зростанню конкурентоспроможності та підвищенню ефективності господарювання.