

Магістерська кваліфікаційна робота  
на тему:  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА  
ФАБРИКА «СВІТОЧ»)

студентки групи МОЗ-16м  
Шастун А.В.



***Мета роботи*** - оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та розробка пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства».

### ***Завдання роботи.***

- визначити економічну сутність та необхідність дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні методики аналізування конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати стан та розвиток кондитерської промисловості в Україні;
- провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначити стратегію, яка використовується;
- надати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.



Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства кондитерської промисловості (на прикладі ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»).

**Наукова новизна:**  
**удосконалено:**

- трактування економічної категорії «конкурентоспроможність», яке, на противагу існуючим, трактується як здатність фірми до ведення відмінних процесів виробництва від конкурентів або комплексна порівняльна характеристика системи безперервно взаємодіючих факторів по надбанню та утриманню конкурентної переваги, що дає можливість ведення ефективної господарської діяльності в умовах конкурентного ринку на усіх рівнях економіки;

**отримало подальший розвиток:**

- комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств, яка, на відміну від існуючих аналогів, узагальнює такі складові: вибір конкурентної стратегії розвитку, досягнення управлінської синергії в системі внутрішньо фірмового менеджменту, реформування системи управління персоналом та мотивацією, комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності виготовленої продукції, інформаційне забезпечення системи внутріфірмового управління, системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи внутріфірмового обліку і аналізу, вдосконалення внутріфірмового фінансового менеджменту.



## Таблиця 2 – Конкурентоспроможність з точки зору різних вчених

Вчені	Конкурентоспроможність - це
1	2
П.С. Зав'ялов	здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
В. А. Кредісов, Г. Я. Киперман	відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Ю.Б. Іванов	певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги.
К. В. Мазур	комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів.
М. І. Круглов	система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність.
Н. І. Перцовський	можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Н. П. Тарнавська	комплексне, багатофакторне поняття, яке важко піддається економічній інтерпретації. Конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати з урахуванням ієрархічності цього поняття, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та супідрядності конкурентоспроможності на усіх її рівнях управління економікою





Рисунок 1 – Схема формування базисних принципів і їх місця в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

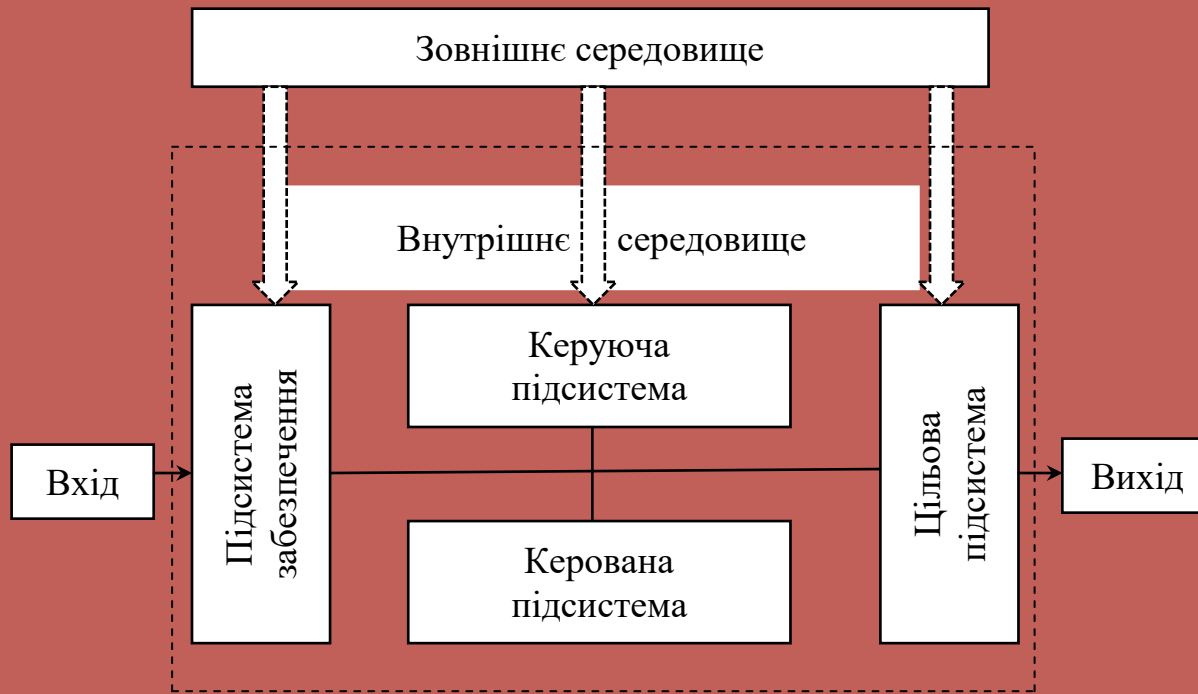


Рисунок 2 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

## Таблиця 3 – Функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності

	Фінанси	Виробництво	Технологія та НДДКР	Персонал	Маркетинг
Аналіз	Рівень витрат та прибутковості, показники платоспроможності, фінансування	Матеріалоємність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброненість	Здатність фірми керувати змінами, патенти й авторські права, рівень технології	Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивність праці	Якість продукції та обслуговування, темпи росту цін, ефективність реклами, збутової політики, рівень постачання
Планування	Планування обсягу фінансових ресурсів, їх ефективного розподілу та використання, складання планів фінансового розвитку	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів, визначення рецептури, технології	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми	Планування обсягу та асортименту продукції, формування ефективної збутової політики, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції та підприємства
Організація	Побудова ефективної фінансової структури підприємства, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, впровадження нових прогресивних технологічних процесів	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинними стандартами і технічними умовами	Облік витрат на проведення НДДКР, контроль за термінами виконання етапів робіт та джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу перевірка доцільності розподілених повноважень	Контроль за виконанням річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів
Регулювання	Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямками діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу за основними напрямками господарської діяльності підприємства, спрямованих на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення				



**Таблиця 4 – Критерії та показники  
конкурентоспроможності підприємства**

Критерії та показники	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн./чол.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Валовий прибуток *100/ Собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелом покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	Валовий прибуток * 100% / Обсяг продажу





## Таблиця 5 – Виробництво основних виробів кондитерської промисловості на Україні

Види продукції	Роки										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Печиво солодке і вафлі, тис.т.	337	358	373	333	361,5	374	392	388	299	249	249
Шоколад та готові харчові продукти, що містять какао (крім какао-порошку підсоложеного)	303	329	346	329	349,5	344	341	331	235	183	171
Вироби кондитерські цукрові (у т.ч. шоколад білий), що не містять какао, тис. т.	241	256	250	264	249,2	230	218	202	186	190	182
Всього	881	943	969	926	960,2	948	951	921	720	622	602



Таблиця 6 – Експорт та імпорт кондитерських виробів в Україні

Міжнародна торгівля	Роки			Відхилення, тис. дол.	
	2014	2015	2016	2015 р. від 2014 р.	2016 р. від 2015 р.
Експорт, тис. дол.	346396,9	233467,5	216990,2	-112929,4	-16477,3
Імпорт, тис. дол.	109733,5	53175,5	55429,4	-56558	2253,9

Таблиця 7 – Оцінювання фінансового стану ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» на основі абсолютних показників

Показники	2014 рік, тис. грн.	2015 рік, тис. грн.	2016 рік, тис. грн.	Відхилення			
				Абсол, тис. грн		Т <sub>Пр</sub> , %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Середня величина майна	532681	814418,5	1165313	281737,5	350894,5	52,89	43,09
Середня величина необоротних активів	299353	296543	350219	-2810	53676	-0,94	18,10
Середня величина оборотних активів	233328	517875,5	815094	284547,5	297218,5	121,95	57,39
Середня величина власного капіталу	396634	532028	784316	135394	252288	34,14	47,42
Середня величина залученого капіталу	136047	282390,5	380997	146343,5	98606,5	107,57	34,92
Чистий дохід (виручка) від реалізації	1352505	2317817	2274432	965312	-43385	71,37	-1,87
Собівартість реалізованої продукції	1252278	1877041	1941288	624763	64247	49,89	3,42
Валовий прибуток	100227	440776	333144	340549	-107632	339,78	-24,42
Фінансовий результат від операційної діяльності	15137	352754	302523	337617	-50231	2230,41	-14,24
Фінансовий результат до оподаткування	27	330984	286096	330957	-44888	1225766,67	-135,62
Чистий прибуток (збиток)	22	271407	234599	271385	-36808	1233568,18	-13,56

Таблиця 8 – Оцінювання фінансового стану ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» на основі відносних показників

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Абсолютна зміна		Темп приросту, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Аналіз майнового стану підприємства							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,466	0,517	0,511	0,051	-0,006	10,94	-1,16
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,095	0,1	0,035	0,005	58,33	5,26
2. Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт покриття	1,922	2,931	2,819	1,009	-0,112	52,49	-3,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,016	1,901	2,009	0,885	0,108	87,11	5,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,219	0,282	0,109	0,063	-0,173	28,77	-61,35
3. Аналіз фінансової стійкості підприємства							
Коефіцієнт фінансової автономії	0,745	0,653	0,673	-0,092	0,02	-12,35	3,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,342	1,531	1,486	0,189	-0,045	14,08	-2,94
Коефіцієнт фінансового ризику	0,343	0,531	0,486	0,188	-0,045	54,81	-8,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,374	1,150	1,502	0,776	0,352	207,49	30,61
4. Аналіз рентабельності підприємства							
Коефіцієнт рентабельності активів	0,00004	0,333	0,201	0,333	-0,132	832400	-39,64
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,00006	0,510	0,299	0,509	-0,211	849900	-41,37
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,074	0,190	0,146	0,116	-0,044	156,76	-23,16
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,080	0,235	0,172	0,155	-0,063	193,75	-26,81
5. Аналіз ділової активності підприємства							
Коефіцієнт оборотності активів	2,539	2,846	1,952	0,307	-0,894	12,09	-31,41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,205	6,647	6,716	-2,558	0,069	-27,79	1,04
Коефіцієнт оборотності	13,987	8,112	4,163	-5,875	-3,949	-42,00	-48,68

Таблиця 9 – Аналізування основних показників конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	0,926	0,809	0,854	-0,117	0,045	-12,63	5,56
Фондовіддача	2,685	4,512	3,926	1,827	-0,586	68,04	-12,99
Рентабельність товару	8,004	23,48	17,16	15,48	-6,32	78,96	-26,92
Продуктивність праці	1701,26	2975,38	3040,68	1274,12	65,3	74,89	2,19
2. Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт фінансової автономії	0,745	0,653	0,673	-0,092	0,02	-12,35	3,06
Коефіцієнт платоспроможності	1,922	2,931	2,819	1,009	-0,112	52,49	-3,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,219	0,282	0,109	0,063	-0,173	28,77	-61,35
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,797	4,476	2,790	-1,321	-1,686	-22,79	-37,67
3. Ефективність організації збуту та просування товарів							
Рентабельність продажу	7,41	19,02	14,63	11,61	-4,39	156,68	-23,08
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,0078	0,0088	0,0091	0,001	0,0003	12,82	3,41
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	12,50	138,60	-38,06	126,1	-176,66	1008,8	-127,46
4. Конкурентоспроможність товару							
Якість товару	78	79	81	1	1,28	2	2,53
Ціна товару	74	79	83	5	6,76	4	5,06



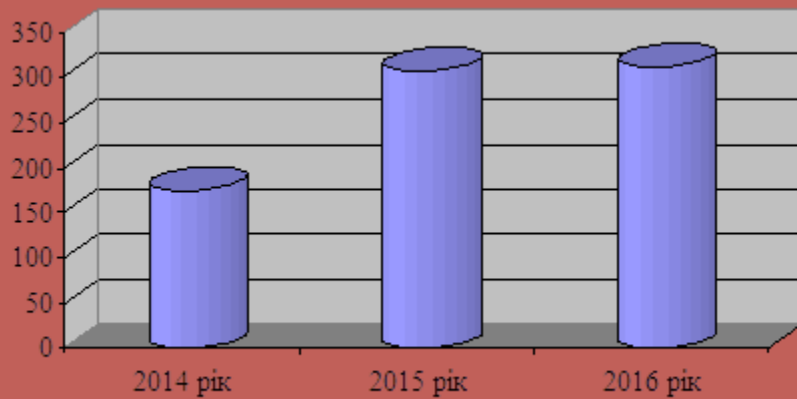


Рисунок 3 – Динаміка критерію ефективності виробничої діяльності

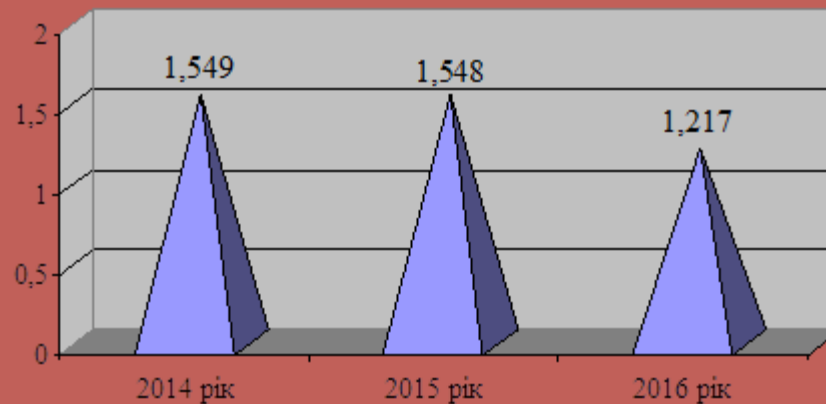


Рисунок 4 – Динаміка критерію фінансового стану підприємства

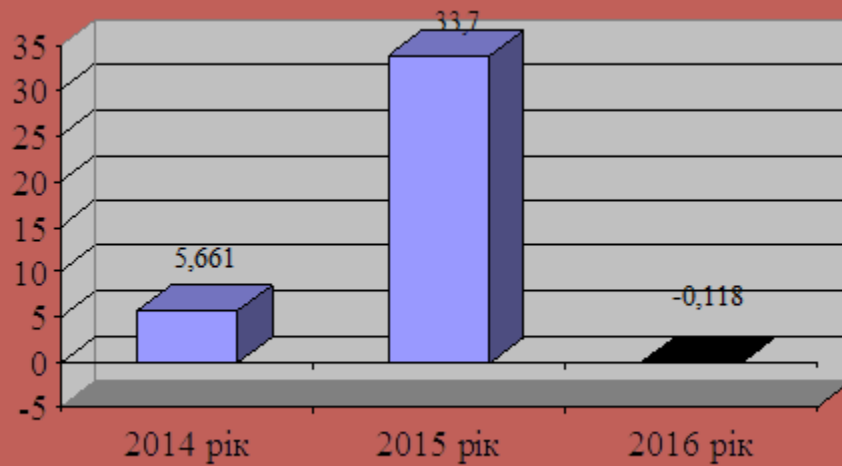


Рисунок 5 – Динаміка критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку

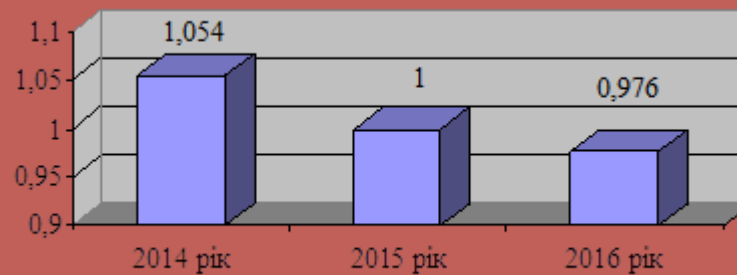


Рисунок 6 – Динаміка критерію конкурентоспроможності товару



Таблиця 10 – Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Інтегральний показник конкурентоспроможності	28,21	54,74	47,43	26,53	-7,31	94,04	-13,35



Таблиця 11 – Фактори впливу на чистий прибуток підприємства

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення	
				2015\2014	2016\2015
1	2	3	4	5	6
ВК	396634	532028	784316	135394	252288
Коба	2,53905	2,84598	1,95178	0,30693	-0,8942
Мк	1,34300	1,53078	1,48577	0,18778	-0,04501
Рч	0,00002	0,11709	0,10315	0,11707	-0,01394

Таблиця 12 – Вплив факторів на зміну чистого прибутку

Фактори впливу	Вплив, тис. грн.	
	2015 рік	2016 рік
1	2	3
Загальна зміна чистого прибутку	271385	-36808
в т. ч. за рахунок зміни:		
власного капіталу	9,234	128694,807
коефіцієнта оборотності оборотних активів	4,386	-125706,671
мультиплікатора власного капіталу	5,687	-8067,688
рентабельності чистої	271346,8	-31705,623

## Таблиця 13 – Оцінювання конкурентних переваг та стратегії конкурентоспроможності підприємства

Критерій оцінювання	Сутність
1	2
<b>Конкурентні переваги</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неперевершене портфоліо продуктів і брендів.</li> <li>2. Неперевершені можливості в галузі наукових досліджень.</li> <li>3. Неперевершена географічна присутність.</li> <li>4. Люди, культура, цінності та ставлення.</li> </ol>	<p>Справжня конкурентна перевага походить від поєднання переваг, які важко повторити, по всьому ланцюжку створення вартості, який будувався понад десять років.</p> <p>Існують невід’ємні зв’язки між великими продуктами і сильними можливостями наукових досліджень, між найширшою географічною присутністю та підприємницьким духом, між великими людьми та міцними цінностями.</p>
<b>Фактори росту</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раціональне харчування та здоровий спосіб життя</li> <li>2. Ринки, що розвиваються, і продукти, що позиціонуються, як популярні.</li> <li>3. Засоби зовнішньої реклами.</li> <li>4. Преміалізація.</li> </ol>	<p>Ці чотири складові забезпечують особливо захоплюючі перспективи зростання.</p> <p>Все, що здійснюється у компанії – підпорядковується програмам «Раціональне харчування та здоровий спосіб життя», «Якість продуктів, якість життя», які пропонують споживачам продукти з найкращою харчовою цінністю у своїх категоріях.</p>
<b>Принципи розвитку</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інновації та оновлення.</li> <li>2. Залучення споживача.</li> <li>3. Операційна ефективність.</li> </ol>	<p>Наведені взаємопов’язані основні компетенції сприяють розробці, оновленню та якості продуктів, операційній ефективності, інтерактивній взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також диференціації від конкурентів.</p>



**Таблиця 14 – План пропозицій та рекомендацій для ПАТ  
«Львівська кондитерська фабрика «Світоч»**

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни викона-ння	Витрати, тис. грн.	Економічний та інші види ефектів
1	2	3	4	5
Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок комплексного підходу до формування конкурентних переваг	Директор підприємства	1 рік	42,3	Підвищення іміджу підприємства та попиту на продукції, що збільшить чистий прибуток на 7,8%
Створення команди маркетологів, пріоритетом діяльності яких є використання методу прямого контакту з клієнтом	Начальник відділу маркетингу	1 місяць	14	Підвищення іміджу підприємства, що дасть змогу підвищити збут на 32-38 %
Активізувати збутову діяльність з метою збільшення частки ринку на 3%	Начальник відділу збуту	6 місяців	50	Розширення ринку збуту
Розробити нову систему ціноутворення на основі комбінованої стратегії та посилення стратегії лідерства (диференціації)	Начальник відділу маркетингу	5 місяців	20	Розширення частки ринку

Таблиця 15 – Прогнозовані показники конкурентоспроможності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Середнє абсолютне відхилення	Прогнозоване значення
1		2
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
Витрати на виробництво одиниці продукції	-0,036	0,818
Фондовіддача	0,6205	4,5465
Рентабельність товару	4,578	21,738
Продуктивність праці	669,71	3710,39
2. Фінансовий стан підприємства		
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,036	0,637
Коефіцієнт платоспроможності	0,4485	3,2675
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,055	0,054
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	-1,5035	1,2865
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
Рентабельність продажу	3,61	18,24
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,00065	0,00975
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-81,53	-119,59
4. Конкурентоспроможності товару		
Якість товару	1,5	82,5
Ціна товару	4,5	87,5



Рисунок 7 – Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємства