

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Проект підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Баклан Аліна Сергіївна


(підпис)

Керівник Турчина Марія Петрівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка



Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«09» жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Баклан Аліни Сергіївни

1. Тема роботи «Проект підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»

керівник роботи Турчина М.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 09.10.2023 р. № 819-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розробки проекту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.

Розділ 3. Розроблення проекту підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 11 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	10.11.2023 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	16.11.2023 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	23.11.2023 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2023 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.12.2023 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.01.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	19.01.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	22.01.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка


(підпис)

Аліна БАКЛАН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Марія ТУРЧИНА
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто й узагальнено існуючі теоретичні та методичні засади розробки проєкту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Описано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.

Проведено аналіз кондитерського ринку України, аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та оцінено конкурентоспроможність продукції підприємства.

На основі проведеного дослідження було розроблено програму діяльності підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції, обґрунтовано доцільність впровадження нового товару та вплив цього заходу на основні показники діяльності підприємства. Також подано управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 101 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 11 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, підприємство, витрати, ефективність.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological foundations of the development of the project to increase the competitiveness of the company's products were considered and summarized. Methodological approaches to assessing the level of competitiveness of products are described.

The present study analyse the confectionery market of Ukraine, economic activities of JSC «Lviv confectionery factory «Svitoch» and assess the competitiveness of the company's products.

Based on the study, a program of the enterprise's activities to improve the competitiveness of products was developed, the expediency of introducing a new product and the impact of this measure on the main indicators of the enterprise's activity were substantiated. The managerial and organizational support for program execution and the implementation of a well-founded measure is also provided.

On the whole, the calculations show that the proposed project is profitable and can be further implemented at the enterprise.

The final work is composed of 101 pages (without appendices), contains 23 tables, 11 drawings.

Key words: product competitiveness, enterprise, costs, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції.....	10
1.2. Теоретичні основи розробки проєкту	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ...	
2.1. Аналіз кондитерського ринку України	39
2.2. Загальна характеристика діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».....	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства	60
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ».....	
3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції.....	70
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового товару та вплив цього заходу на основні показники діяльності підприємства.....	73
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	81

Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобального ринку, де конкуренція надзвичайно жорстка, питання підвищення конкурентоспроможності для будь-якого підприємства стає ключовим. Оскільки ринок харчової продукції в Україні динамічно розвивається, оптимізація виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції є актуальними завданнями для підприємств. Необхідно постійно покращувати характеристики продукції та вживати відповідних заходів для підтримки рівня конкурентоспроможності продукції.

Проблеми вивчення конкурентоспроможності складні та багатогранні. Свій вклад в розв'язання цих проблем внесло багато вітчизняних вчених, які займалися теоретичними та методичними аспектами вивчення конкурентоспроможності продукції, а саме О.І. Драган, Г.О. Башук, Б.С. Гузар, О.А. Карлова, С.І. Плотницька, М.К. Гнатенко, В.О. Занора, С.В. Войтко, О.М. Калініна, І.А. Скачкова, А.В. Кононенко, В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова, Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців, О.Ю. Могилевська.

Однак, аналіз основних досліджень і публікацій з даної тематики показує, що проблема вдосконалення характеристик продукції для забезпечення розвитку підприємств потребує постійного вдосконалення та адаптації до сучасних вимог економіки.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств».

Метою роботи є розробка та обґрунтування проєкту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможності продукції;
- визначити теоретичні основи розробки проекту;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції;
- здійснити аналіз кондитерського ринку України;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- провести оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розробити програму діяльності підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтувати доцільність впровадження нового товару та визначити вплив цього заходу на основні показники діяльності підприємства;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності продукції на вітчизняних підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Сферою застосування є АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

У роботі використовувалися наступні *методи дослідження*: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні теоретичних аспектів розвитку конкурентоспроможності продукції підприємства, методи

функціонального аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, графічні та табличні методи представлення результатів – при аналізі конкурентоспроможності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», емпіричний – при зборі статистичного матеріалу, його систематизації й узагальненні результатів дослідження.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених, присвячені дослідженню даної теми; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 101 сторінку основного тексту, а також 23 таблиці й 11 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування і 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції – це порівняльна характеристика товару, яка забезпечує йому перевагу на ринку, за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення. Вона визначається рядом факторів, включаючи ціну, якість, унікальність, бренд, репутацію компанії, доступність для споживача, інноваційність продукту, а також здатність задовольняти потреби й очікування клієнтів.[1]

Хоча існують різні формулювання визначення конкурентоспроможності продукції, усі вони зводяться до того, що її реальна оцінка відбувається на ринку в момент продажу. Так, кінцевий споживач, купуючи продукт, оцінює його відповідність своїм потребам. Продукцію вважають конкурентоспроможною, якщо вона пропонує більш високий корисний ефект на одиницю витрат порівняно з альтернативами та відповідає вимогам споживачів. Конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, яке залежить від умов ринкового середовища та визначається на підставі конкурентних переваг.[2]

Критерій конкурентоспроможності товару охоплює як якісні, так і кількісні характеристики продукції, які є фундаментальними для визначення її здатності конкурувати на ринку. Ці критерії включають оцінку різних аспектів продукту, таких як його якість, цінність, унікальність, та інші характеристики, які важливі для споживачів. Це дозволяє визначити, наскільки продукт відповідає потребам ринку та вимогам споживачів у порівнянні з конкуруючими продуктами.[3]

Окрім цих критеріїв, також важливі організаційні критерії, такі як умови реалізації, якість обслуговування та діяльність після продажу. Однак, через велику кількість факторів, що на них впливають, ці критерії складно кількісно оцінити, навіть використовуючи бальну шкалу.

Основні критерії конкурентоспроможності товарів представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні критерії конкурентоспроможності товарів

Критерій	Сутнісна характеристика
1	2
Якість та стабільність товару	Якість товару як ключова характеристика полягає у здатності брендovanого продукту виконувати свої основні функції. Якість визначається відносно та базується на порівнянні характеристик якості продукту з аналогічними показниками товарів конкурентів. Щодо класифікації показників якості, вони можуть бути розподілені за такими критеріями: за кількістю властивостей, які характеризуються; форма, у якій вони представлені; а також за типом властивостей.
Соціальна адресність	Соціальна адресність означає, що характеристики продукції відповідають унікальним потребам певної соціальної групи споживачів. Це включає в себе врахування демографічних та поведінкових особливостей, таких як ставлення до нових товарів, уподобання щодо комфорту та краси, чутливість до цінних категорій, а також різні рівні доходів. Соціальна адресність може також означати націленість на задоволення потреб конкретного індивідуального покупця.
Споживча новизна товару	Новий товар представляє собою споживчий об'єкт, який або задовольняє нові потреби людини, або в більшій мірі відповідає вже існуючим потребам у порівнянні з попереднім аналогом. Коли об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом є кваліфікований споживач, така новизна класифікується як споживча новизна.
Інформативність товару	Інформативність продукції полягає в її здатності донести до споживача свою суспільну цінність через надання інформації про конкурентоспроможні переваги. Рішення, яке споживач приймає під час вибору між різними товарними варіантами до покупки, у великій мірі залежить від інформації, яку він отримує про конкурентні переваги цієї продукції.

Продовження табл. 1.1

1	2
Ціна споживання товару	Ціна товару, як грошове відображення його вартості, використовується для непрямой зміни величини кількості суспільно необхідного робочого часу, витраченого на його виробництво. Хоча споживачі, як правило, надають перевагу якості у визначенні конкурентоспроможності товару, в деяких випадках вони можуть вважати за краще вибирати товари, орієнтуючись на ціну. Ціна споживання включає в себе загальну вартість придбання та експлуатації продукту протягом усього періоду його використання.
Достовірність	Прямими доказами достовірності товарів слугують спеціальні та захисні маркування на них, а також сертифікати відповідності та інші подібні документи. Натомість опосередковані свідчення достовірності включають такі аспекти, як колективні знаки на упаковці, статус експерта, що підтверджує достовірність товару, та місце його продажу.
Безпека	Безпека продукції означає її безпеку для життя, здоров'я, майна споживача та навколишнього середовища під час звичайного використання, зберігання, транспортування та утилізації продукту, а також безпечність під час виконання роботи. Виділяють кілька аспектів безпеки продукції: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), а також безпека виконання роботи.
Імідж товару	Імідж організації або підприємства означає його популярність та репутацію як надійного партнера, здатного забезпечувати високу якість товарів і дотримуватися термінів виконання зобов'язань. Імідж підприємства також впливає на сприйняття його продукції. Формування іміджу залежить від дій та сприйняття трьох основних сторін: виробника, який створює продукт; замовника (продавця), який представляє продукт на ринку; та клієнта (покупця), який використовує продукт і формує своє ставлення до нього.

Джерело: [4]

Конкурентоспроможність продукції визначається як сукупність її властивостей, які відображають рівень задоволення конкретних потреб споживача у порівнянні з аналогічною продукцією, що представлена на ринку. Цей показник визначає здатність товару конкурувати на ринку, тобто мати певні значимі переваги порівняно з продукцією інших виробників. [5]

Для оцінки конкурентоспроможності продукції, продуценту важливо врахувати наступні аспекти:

- специфічні вимоги потенційних покупців до товару, який пропонується на ринку;
- очікувані обсяги та тенденції зміни попиту на продукцію;
- орієнтовний рівень ринкової ціни товару;
- рівень конкуренції на ринку для аналогічних товарів;
- ключові параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для товару та стратегії їх освоєння;
- очікуваний період окупності вкладень у розробку, виробництво і маркетинг нового товару.

Стабільність функціонування фірми на ринку залежить від кількох ключових факторів. Перший і основний фактор – це конкурентоспроможність товарів та послуг, які вона пропонує. Це означає, що продукція та послуги фірми повинні відповідати або перевершувати рівень якості та вартості, що пропонують її конкуренти. Другий важливий аспект – це наявність ефективних стратегій та можливостей, які дозволяють фірмі успішно конкурувати на ринку, включаючи маркетингові стратегії, інновації, управлінські підходи та інше.

Щоб продукція була конкурентоспроможною, вона має відповідати комплексу різноманітних параметрів, які служать її кількісними характеристиками. Ці параметри повинні враховувати специфіку галузі, до якої належить продукція, особливості оцінки її конкурентоспроможності. При аналізі цих параметрів важливо враховувати, до якої групи вони належать, особливості ринкового середовища та взаємодію між продавцем і покупцем. Важливо розуміти, що один і той же параметр може бути важливим і задовільним для споживача, але при цьому не відповідати очікуванням виробника, і навпаки.

Параметри, які впливають на конкурентоспроможність продукції, можна виділити економічні, технічні та нормативні (рис. 1.1).

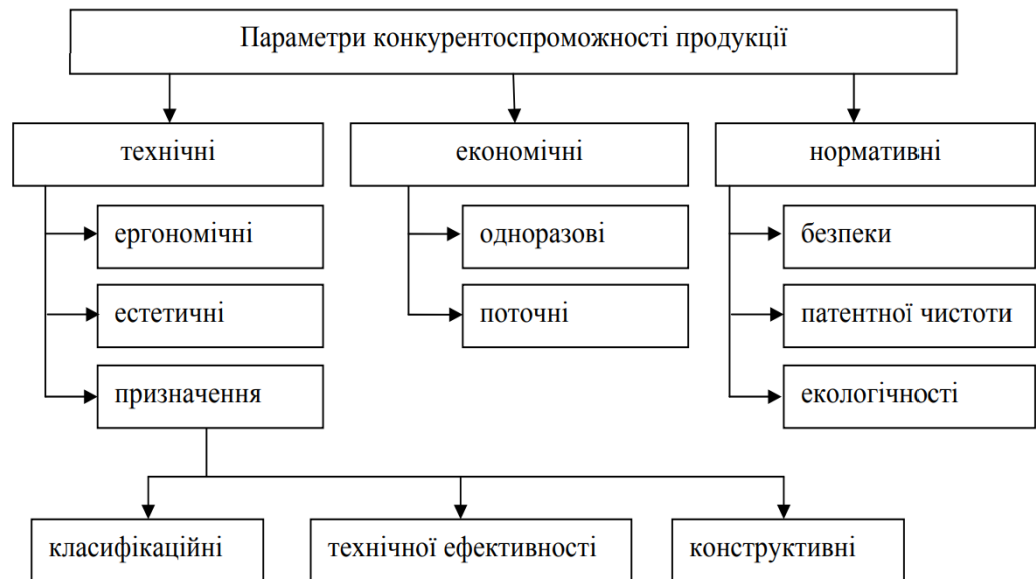


Рис. 1.1. Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції

Джерело: [6]

Технічні параметри можна поділити на ергономічні, естетичні та параметри призначення. Економічні параметри поділяються на одноразові та на поточні. Нормативних параметри – на параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Нормативні та технічні групи параметрів формують характеристику продукції, визначаючи її якість, безпеку та екологічність.[7]

Технічні параметри продукції використовуються для оцінки її технічних і фізичних властивостей при експлуатації. Естетичні параметри представляють візуальну привабливість продукції, включаючи дизайн, композицію, унікальність та зовнішній вигляд. Ергономічні показники відображають, наскільки продукція відповідає фізіологічним потребам користувача під час її використання або споживання. Параметри призначення пов'язані з областю застосування продукції та функціями, які вона виконує, вказуючи на практичну користь від її використання у відповідних умовах.

Параметри призначення поділяються на параметри технічної ефективності, класифікаційні та конструктивні. Класифікаційні параметри

застосовуються для визначення сфери використання продукції та дозволяють віднести оцінювану продукцію до групи аналогічних товарів на ринку. Ці параметри є важливими для первинного аналізу, але не включаються в подальші розрахунки. Параметри технічної ефективності оцінюють, наскільки технічні характеристики продукції відповідають сучасним стандартам та тенденціям науково-технічного розвитку. Конструктивні параметри виявляються у проєктних та конструкторських рішеннях і визначають склад товару, його параметри, розмір, масу, структуру та інші фізичні характеристики.[8]

Економічні параметри продукції охоплюють різноманітні витрати, пов'язані з її виробництвом, покупкою, післяпродажним обслуговуванням, гарантійним сервісом та утилізацією. До категорії одноразових витрат належать такі позиції, як вартість самої продукції, витрати на її доставку, налаштування та пробний запуск. Поточні витрати включають регулярні витрати на обслуговування, паливо, електроенергію, сировину, допоміжні матеріали, ремонт та заміну запасних частин тощо.

Нормативні параметри включають такі важливі аспекти, як безпека, патентна чистота та екологічність продукції. Параметри безпеки та екологічності встановлюють вимоги до продукції, що визначені чинними національними та міжнародними стандартами, законодавством, нормативними актами, технічними регламентами, стандартами виробників, а також результатами сертифікації. Якщо продукція не відповідає хоча б одному з цих параметрів, вона не може бути представлена на ринку. Оцінка патентної чистоти полягає в аналізі, чи продукція не порушує патентні права, що діють у країні, де планується її збут. У випадку, коли продукція містить елементи, які не відповідають патентній чистоті, подальший аналіз її конкурентоспроможності можливий лише після розробки та оцінки заходів, спрямованих на досягнення патентної чистоти.

Фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції, можна класифікувати за наступними групами:

- середовище виникнення: зовнішні та внутрішні;
- вартісна характеристика: цінові та нецінові;
- характер дії: основні та додаткові;
- тривалість дії: постійні та змінні;
- сфера впливу: маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні, екологічні та інші.

Конкурентоспроможність продукції залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які включають аспекти виробництва і збуту продукції, стану ринкового середовища тощо. Зовнішні фактори охоплюють такі елементи, як державне регулювання економіки, митна та соціальна політика, інтеграційні процеси, кондиції фінансової системи, розвиток інформаційних технологій, інвестиційне середовище країни та галузі, стан і структура ринку, ринкова ємність, а також вимоги споживачів. Внутрішні фактори включають репутацію компанії, її організаційно-виробничу діяльність, кваліфікацію персоналу, ефективність використання ресурсів та систему управління конкурентоспроможністю.[9]

Вплив на конкурентоспроможність товарів мають як цінові, так і нецінові фактори. До цінових факторів належать якість товару, витрати на його виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу, а також зовнішні інформаційні джерела. Нецінові фактори охоплюють час та внутрішню інформацію, витрати на яку вже включені у загальні витрати компанії. Ключову роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють економічні фактори, такі як ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання попиту серед населення, експорт товарів тощо. Фундаментом для покращення конкурентоспроможності товарів є фактори державного рівня управління, які визначають рівень добробуту споживачів, їхній попит,

стратегію розвитку підприємства, регіону та країни в цілому. Серед ключових факторів конкурентоспроможності товару особливо важливими є його корисність для споживача (відповідність вимогам покупців), ціна товару, його новизна (оригінальність і унікальність), а також якість продукції.

Якість продукції представляє собою набір властивостей і характеристик продукції, що визначають здатність відповідати потребам споживачів на ринку відповідно до її призначення. Це порівняльна характеристика, адже один і той самий товар може мати високу якість для одних цілей і нижчу для інших. Оцінка якості здійснюється за допомогою різних показників, які охоплюють надійність, функціональність, тривалість служби, зовнішній вигляд, зручність у використанні та інші споживчі властивості товару.

Поліпшення якості є ключовим фактором у конкурентній боротьбі та важливим інструментом для здобуття та утримання конкурентних позицій на ринку. Висока якість товару сприяє збільшенню інвестицій, задоволенню потреб споживачів, допомагає компанії виходити на міжнародні ринки та формує позитивний імідж. Якість продукції залежить від ефективності праці, науково-технічного прогресу, організації та управління виробництвом, технічного контролю, успішності використання досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств при розробці та виготовленні високоякісних продуктів, а також від стандартизації, яка відображає відповідність товару його функціональному призначенню.[10]

Ціна продукції є ключовим елементом у забезпеченні її конкурентоспроможності. При визначенні ціни враховуються цілі, які ставить перед собою компанія, включаючи максимізацію прибутку, входження на певні сегменти ринку тощо. У залежності від цих цілей, компанія може встановлювати високу ціну для отримання максимального

прибутку, або ж обирати нижчу цінову стратегію з метою приваблення більшої кількості клієнтів і зайняття більшої частки ринку.

Використання передових технологій, включаючи ті, що спрямовані на збереження ресурсів, а також застосування сучасних технічних засобів, обладнання, матеріалів та високоякісної сировини, є важливими факторами, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції.[11]

Таким чином, конкурентоспроможність товару – це відносний показник, який відображає різницю між характеристиками даного товару та характеристиками товару конкурента як з точки зору ступеня відповідності конкретній соціальній потребі, так і з точки зору витрат, пов'язаних з виробництвом товару, його маркетингова підтримка та використання.

1.2. Теоретичні основи розробки проєкту

Розробка проєкту – це процес планування, створення та впровадження конкретної ініціативи з метою досягнення певних цілей та результатів. Цей процес включає в себе визначення мети проєкту, ресурсів, графіка виконання завдань, керування ризиками та взаємодію команди або учасників, щоб досягти успішного завершення проєкту.

За процесного підходу до управління проєктом процеси планування є одними із найважливіших для досягнення успіху проєкту. Процеси планування проєкту стосуються визначення цілей та критеріїв успіху проєкту та розробки шляхів їх досягнення.[12]

Під час планування обґрунтовуються цілі проєкту та виявляються ресурси, визначаються комплекси робіт, ефективні методи і засоби, необхідні для їх виконання, встановлюється взаємодія між учасниками проєкту. Планування має велике значення для проєкту, оскільки проєкт містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють

всі етапи проєктного циклу: створення концепції проєкту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проєкту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проєктах.

Процес планування складається з основних та допоміжних процесів і, як уже згадувалось, логічно пов'язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання і завершення (рис. 1.2).

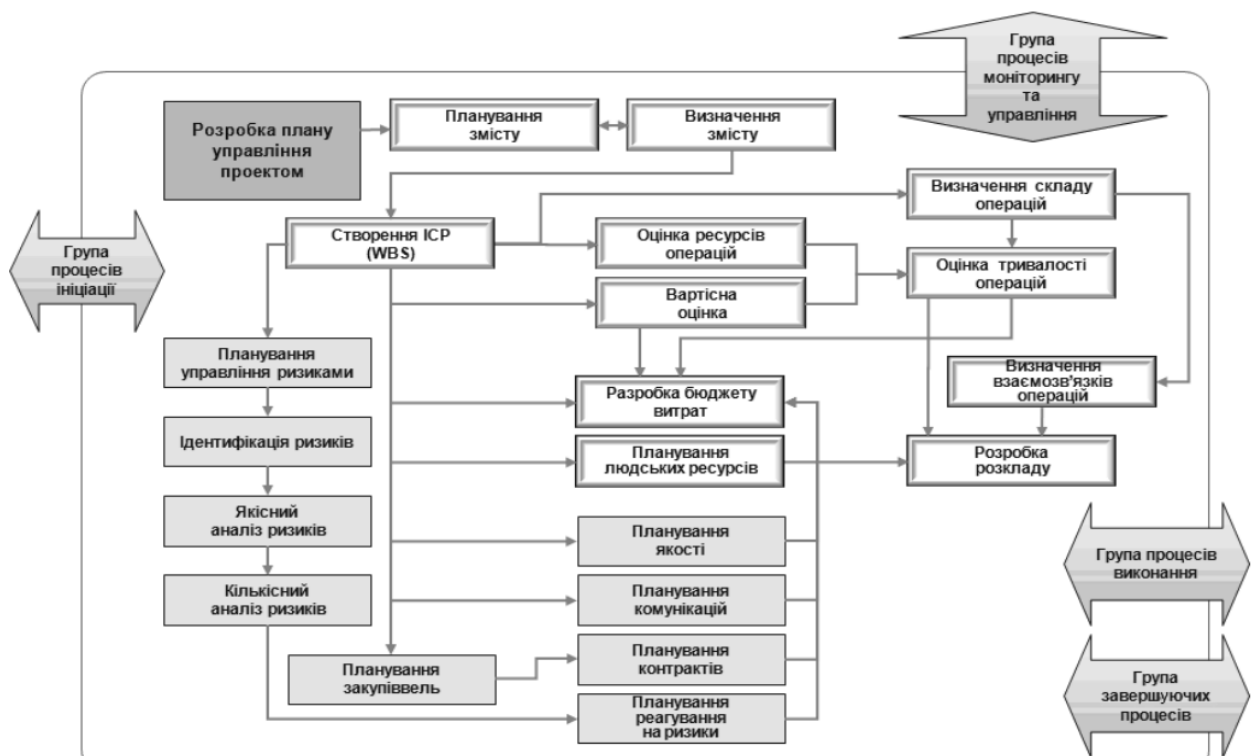


Рис. 1.2. Процеси планування

Джерело: [12]

До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проєкту, належать:

- планування цілей – розробка постановки задачі (проєктне обґрунтування, основні етапи і цілі проєкту);

- декомпозиція цілей – декомпозиція етапів проєкту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;
- визначення складу операцій (робіт) проєкту – перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проєкту;
- визначення взаємозв'язків операцій – складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;
- оцінка тривалості чи обсягів операцій – оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;
- визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проєкту – загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проєкту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим, що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проєктах одночасно;
- призначення ресурсів – визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проєкту;
- оцінка вартості – визначення складових витрат операцій проєкту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проєкту;
- складання розкладу виконання робіт – визначення послідовності виконання робіт проєкту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, виходячи і з врахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків;
- оцінка бюджету – оцінка вартості окремих компонентів проєкту (етапи, фази, терміни); розробка плану виконання проєкту – інтеграція

результатів інших підпроцесів для складання повного документа; визначення критеріїв успіху – розробка критеріїв оцінки виконання проєкту.[12]

У ході виконання проєкту ці процеси багаторазово повторюються. Змінам можуть підлягати цілі проєкту, його бюджет, ресурси тощо. Крім того, планування проєкту – це не точна наука. Різні команди проєкту можуть розробити різні плани для того самого проєкту. А програми управління проєктами, маючи ідентичні вихідні дані, можуть скласти різні розклади виконання робіт.

Крім основних процесів є ряд допоміжних процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проєкту:

- планування якості – визначення того, які стандарти якості використовувати в проєкті і як цих стандартів досягти;
- планування організації – визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації;
- призначення персоналу – призначення людських ресурсів на виконання робіт проєкту; планування взаємодії – визначення потоків інформації і способів взаємодії,
 - необхідних для учасників проєкту; ідентифікація ризику – визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проєкт;
 - оцінка ризику – оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проєкт;
 - розробка реагування – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозливі події;
- планування постачань – визначення що, як і коли повинно бути поставлене;
- підготовка умов – вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.[12]

Взаємозв'язки між допоміжними підпроцесами планування, як і сама їхня наявність, значною мірою залежать від специфіки проєкту.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що на етапі планування проєкту визначають усі необхідні параметри його реалізації:

- перелік робіт;
- тривалість (загалом і за окремими роботами);
- потребу у трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни постачання сировини, матеріалів і технологічного устаткування;
- залучення до проєкту інших організацій.

Параметри визначаються саме в такій логічній послідовності: спочатку варто визначити, з яких робіт складається проєкт, а вже потім розраховувати терміни виконання і вартість проєкту.

Основна ціль планування проєкту – забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проєкту.

Якщо розглядати проєкт як об'єкт планування (рис. 1.3), то зрозуміло, що процеси планування цілей, результатів та діяльності є залежними від зовнішніх чинників і зацікавлених сторін, внаслідок чого виникають допущення і обмеження, які накладаються на проєкт.

Обмеження (Constraints) – зовнішні бар'єри, невідконтрольні проєктній команді, якими потрібно управляти ззовні. Це – не обов'язково проблеми, і це – не обов'язково ризики. Проте керівникові проєкту слід знати про обмеження, в межах яких повинен виконуватися проєкт.

Часто використовуються обмеження за термінами, які вказують на те, що певні події (у т.ч. – завершення проєкту) повинні статися до певної дати. Практично завжди ресурси також є серйозним обмеженням, принаймні їх ніколи не буває в необмежених кількостях. Наприклад, як тільки бюджет проєкту затверджений, він стає обмеженням, якого проєкт повинен дотримуватися.

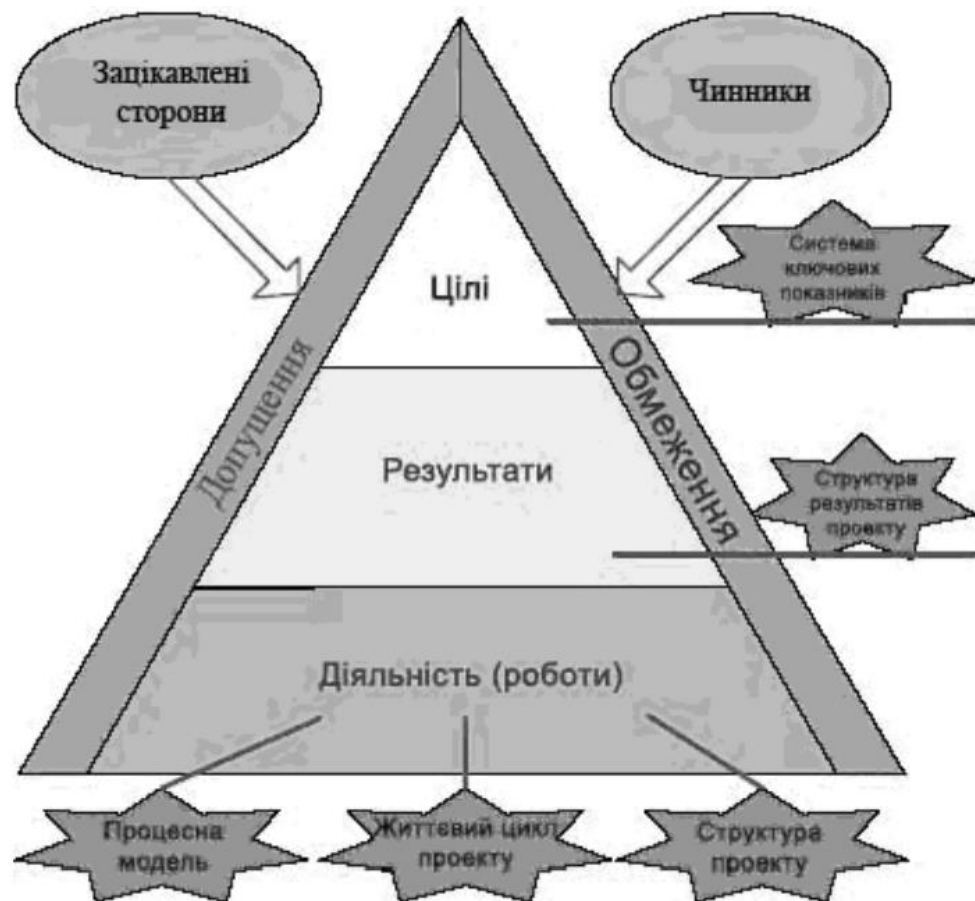


Рис. 1.3. Проект як об'єкт планування

Джерело: [12]

При визначенні базових або поточних планових дат необхідно враховувати ресурсні обмеження. Якщо для всіх робіт проекту визначені потреби в ресурсах і встановлені дати їх початку та завершення, можна обчислити функцію зміни потреб для кожного ресурсу проекту у вигляді графіку рівнів ресурсів – ресурсної гістограми.

Допущення (Assumption) – це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проект буде планово реалізовуватися.[12]

Якщо подія або умова, скоріш за все, матиме місце під час реалізації проекту, то її слід розглядати як допущення. Допущеннями можуть бути: 1) можливе звільнення (або, навпаки, прийом на роботу) ключового менеджера через якийсь час після початку проекту; 2) недостатність існуючого парку комп'ютерів і технологічної бази для досягнення всіх цілей автоматизації; 3)

твердження, що фінансування й інші ресурси будуть доступні по потребі за вимогою; 4) твердження, що нова версія програмного забезпечення буде доступна для користувачів до моменту початку стадії розробки.

Допущення дуже тісно пов'язані з ризиками й, фактично, самі є ризиками низького рівня. Як і ризики, вони виникають із умов невизначеності, у яких виконується проєкт. Обидва цих поняття стосуються майбутніх подій або умов, які можуть вплинути на проєкт. В обох випадках існує деяка ймовірність їхнього настання і масштаби наслідків для проєкту.

Ключовим моментом тут є те, що та сама умова може бути або ризиком, або допущенням, залежно від наслідків для конкретного проєкту. Розходження між допущенням і ризиком полягають в тому, чи прийнятно для проєкту сполучення ймовірності й наслідків чи неприйнятно. Якщо подія або умова має негативні наслідки, а ймовірність велика (сполучення неприйнятне для проєкту), то така ситуація буде віднесена до ризику. Якщо така подія дуже малоімовірна, то можна допустити, що вона не відбудеться, і віднести цю ситуацію до допущень. Якщо подія або умова позитивна для проєкту й ймовірність її велика, то можна також віднести це до допущень. Якщо ж вона необхідна для успіху проєкту (тобто також позитивна), але цілком може й не відбутися, то ми визначимо це для нашого проєкту як ризик.

Існує дві ключові характеристики ризиків і допущень:

1. Повинна існувати деяка невизначеність або ймовірність відповідної події або умови. Якщо ймовірність 100%, то це вже стає фактом. Якщо ймовірність 0%, то це вимисел. Ні факт, ні вимисел не мають нічого спільного як з ризиками, так і з допущеннями.

2. Ризики й допущення перебувають поза сферою впливу команди проєкту. Якщо подія підконтрольна команді, вона також не є ні ризиком, ні допущенням. Тоді можна управляти такою подією як однією з робіт у графіку проєкту.[12]

Наприклад: 1) завершення випробувань до 15 травня – не допущення. Це стосується намірів або підходу до роботи; 2) дистанційний курс розрахований на 12 тижнів – це також не допущення, це просто факт, оскільки тут немає жодних випадковостей або ризику, оскільки вірогідність події – 100%.

Результатом процесу планування є система планів проєкту. Традиційно склалася така система планів:

- на доінвестиційній стадії у складі концепції проєкту, бізнесплану, попереднього ТЕО – попередній план реалізації проєкту з урахуванням потреб в основних видах ресурсів і обґрунтуванням інвестицій;

- на стадії розробки проєктно-технологічної документації у складі плану управління реалізацією проєкту.

План управління проєктом – це затверджений формальний документ, в якому вказано, як проєкт буде виконуватися і як буде відбуватися моніторинг та управління проєктом. План може бути узагальненим чи деталізованим, а також може включати один чи декілька допоміжних планів управління та інші документи по плануванню.[12]

Зокрема до плану управління проєктом входять:

1. План управління змістом проєкту (Scope Management Plan) – документ, що описує, як буде визначатися, розроблятися й перевірятися зміст проєкту та ієрархічна структура робіт, а також як здійснювати управління змістом проєкту.

2. Календарний план (Schedule Plan) – документ, що встановлює критерії й операції по розробці й управлінню розкладом проєкту.

3. План управління вартістю (Cost Management Plan) – документ, що задає формат і визначає операції й критерії для планування, структурування й управління вартістю проєкту.

4. План управління якістю (Quality Management Plan) – документ, що визначає стандарти якості, які відповідають проєкту, і засоби досягнення цих стандартів.

5. План управління персоналом (Staffing Management Plan) – документ, що описує спосіб виконання вимог до ресурсів.

6. План управління взаємодією (Communication Management Plan) – документ, який визначає потреби в інформації й комунікаціях учасників проєкту: ким вони є, який ступінь їхньої зацікавленості й впливу на проєкт, хто яку інформацію потребує, коли вона необхідна і як вона буде надаватися.

7. План управління ризиками (Risk Management Plan) – документ, що описує, як буде організоване і як буде виконуватися управління ризиками проєкту.

8. План управління поставками (Procurement Management Plan) – документ, що описує управління процесами постачань, починаючи від розробки документації по поставках і до закриття контракту.

Окрім перерахованих планів до складу плану управління проєктом додається План по віхах (Milestone Plan) та План управління змінами (Project Change Management Plan).

Віха (контрольна точка) – подія або дата в ході здійснення проєкту. План по віхах – це послідовність віх, які визначені менеджером.[12]

Віха використовується для відображення стану завершення робіт. У таких контрольних точках:

- здійснюється проміжний контроль виконання проєкту (для таких точок визначається дата контролю, робочі матеріали (документи), які слід підготувати);

- приймаються рішення про коригування робочих планів;

- визначається спосіб презентації – нарада, конференція, розсилання звіту.

На відміну від робіт віхи не мають визначеної тривалості (тривалість рівна 0), для їх оцінки використовуються тільки критерії «виконано» або «не виконано».

Під час складання плану по віхах слід пам'ятати, що віхи повинні:

- бути зрозумілими для всіх учасників;
- підлягати управлінню;
- знаходитися на відповідних відстанях (щотижня, щомісяця);
- свідчити про поступ у досягненні цілей проекту;
- їхня кількість не повинна бути більшою 10–15 на проєкт.

План по віхах, розроблюваний на рівні проєкту, є інструментом стратегічного планування самого проєкту (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Графік досягнення цілей проєкту через його віхи

Джерело: [12]

Якщо проєкт є частиною програми, то обмеження, включені в стратегічний план програми, ураховуються в плані проєкту по віхах у першу чергу. Далі повинні бути виділені ключові події, що мають відношення безпосередньо до проєкту.

Для створення плану по віхах необхідно:

- виділити ключові події й дати, які вже відомі (цільова дата початку проєкту, відомі контрактні дати по вже укладених або розроблювальних договорах, внутрішні зафіксовані строки окремих етапів тощо);

- виділити всі події, що мають строго певні строки, зрив яких неможливий (важливі переговори, зустрічі, виставки тощо);

- згадати всі внутрішні віхи й ключові події нижчого пріоритету й рівня детальності: строки доступності ресурсів, погодні фактори (настання зимових холодів тощо).[13]

У результаті планування план по віхах буде містити такі дані:

- дата початку проєкту;

- важливі етапи з проміжними та основними результатами проєкту;

- обмеження;

- дата завершення проєкту.

Отримана в результаті укрупнена модель проєкту буде основою для стратегічного управління проєктом.

План по віхах стає основою для календарного планування – подальшої розробки розкладу будь-якого рівня деталізації, аж до робочих завдань виконавцям. На етапі календарного планування необхідно заповнити проміжки між основними віхами конкретними пакетами робіт.[14]

Завдання календарного планування посідають центральне місце у плануванні проєкту. Це – складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами. Таке узгодження має гарантувати дотримання заданих обмежень і допущень (щодо термінів робіт, лімітів ресурсів, фіксування цін тощо) і оптимальний розподіл ресурсів. Прийняті рішення щодо параметрів мають забезпечити реалізацію проєкту в задані терміни з мінімальними витратами ресурсів і високою якістю виконання робіт.

План управління змінами передбачено на той випадок, якщо необхідно внести зміни у план управління проектом. Такі зміни можуть бути пов'язані з модифікаціями, доповненнями й ревізіями проекту. При цьому статус плану міняється на оновлений (updated). Зміни можуть стосуватися результатів проекту, проектних документів, які потрібно обов'язково виконати. Найчастіше члени команди управління проектом на чолі з менеджером проекту відповідають за зміни в проектних документах. За зміни результатів проекту відповідають призначені на ці завдання члени команди проекту. Вони повинні запланувати дії по внесенню змін; перевірити їх на невеликій ділянці, перш ніж зважуватися на повномасштабні зміни; виконати зміни й повідомити про факт завершення робіт.[15]

Стадія розробки плану реалізації проекту вважається завершеною тоді, коли підготовлено повний комплект необхідної документації:

- комплексний (зведений, головний, генеральний) календарний план;
- конкретні (детальні) календарні плани за виконавцями;
- конкретні (детальні) календарні плани за пакетами робіт;
- відомості потреб у ресурсах;
- графіки постачання технологічного устаткування та матеріалів;
- план укладення контрактів;
- перелік організаційно-технологічних заходів з реалізації проекту;
- план контролю за виконанням робіт.[16]

Після розробки комплексного плану управління проектом його затверджують. Затверджені план управління проектом разом з календарними графіками утворюють базову версію проекту (project baseline). Вона включає всі угоди, прийняті на основі консенсусу з урахуванням трьох планових параметрів проекту: ресурсів, часу й функціональності рішень. Такий план управління проектом є «точкою опори», або вихідною базою для всього подальшого розвитку проекту.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції

В умовах ринкової економіки підприємства орієнтуються на виробництво продукції, яка відповідає потребам ринку та вимогам споживачів, користується попитом і може приносити прибуток, необхідний для подальшого розвитку. Іншими словами, умови господарювання та принципи роботи підприємств, а також результати їхньої діяльності залежать від конкурентоспроможності їхньої продукції на ринку.[17]

Розглянемо методики оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку.

Методологія оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом їх реалізації. Суть цієї методології базується на непрямому вимірі конкурентоспроможності з точки зору продажів. Зроблено припущення, що обсяг реалізації конкурентних товарів вказує на переваги споживачів і тому може служити критерієм конкурентоспроможності. Крім того, служби маркетингу продажів використовують інші показники конкурентоспроможності, такі як швидкість роздрібних продажів.[18]

Методологія аналізу споживчих характеристик товарів (послуг) базується на виявленні мотивації споживачів. Необхідно відобразити набір характеристик товару в просторі «сприйманої корисності від використання продукту» (наприклад, це не швидкість обертання барабана пральної машини, виражена в кількості оборотів в хвилину, що важливо для покупця, але той факт, що білизна не вимагає подальшої сушки). Для кожного товару виявляється провідний мотив – найбільш сильно проявляється потреба покупця під час покупки (економія, безпека, звичка, комфорт, новизна, престиж тощо). Подальший детальний аналіз мотивації спрямований на вибір найважливіших характеристик споживачів, які стають основою для

дослідження сегментів галузевого ринку та оцінки ступеня відповідності товарів їх потребам.

Методи сегментації включають:

- вибір критеріїв сегментації, що традиційно використовуються в галузі або перспективні для використання (наприклад, потужність, доступність, стійкість, прибутковість, рівень конкуренції, захист від конкурентів, можливості реклами, послуги тощо);
- диференціація галузевого ринку на сегменти, їх опис;
- вибір цільових сегментів (наприклад, з точки зору темпів зростання попиту в сегменті, позиції найважливіших конкурентів;
- наявність конкретних вимог у сегменті щодо обслуговування, ціни, якості тощо);
- визначення переваг споживачів для кожного цільового сегмента.[19]

Наприклад, з метою детального вивчення сегментів може бути використана методологія аналізу цінової чутливості споживачів, яка дає змогу визначити детермінанти цінового значення для розглянутих груп споживачів.

Споживачі менш чутливі до ціни, якщо:

- товар має особливі, унікальні властивості (ефект унікальної цінності);
- споживачі не знають про існування аналогів (ефект аналогової обізнаності);
- товари важко порівнювати (ефект труднощі при порівнянні);
- ціна товару – це лише незначна частка їх доходу (сукупний ефект витрат);
- ціна товару – це менша частка у загальних витратах на отримання кінцевого результату (ефект кінцевої вигоди).[20]

Оцінка конкурентоспроможності продукції – це сукупність операцій з вибору критеріїв (показників) конкурентоспроможності, встановлення

фактичних значень цих показників для товарів-конкурентів та порівняння значень показників аналізованих товарів із товарами, прийнятими за основний.[21]

Основою оцінки конкурентоспроможності є вивчення потреб покупця. Здійснюючи покупку, кожен споживач вибирає необхідний йому товар серед ряду аналогів, що пропонуються на ринку, і купує той, який найбільше задовольняє його потреби.

Оцінюючи конкурентоспроможність товарів, слід враховувати їх специфіку. Наприклад, ціна споживання таких споживчих товарів, як одяг, машини та обладнання, буде різною і безпосередньо пов'язана зі специфікою товару.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення цілі дослідження:

- якщо необхідно визначити позицію даного товару серед подібних, тоді достатньо провести пряме порівняння їх за найважливішими параметрами;

- якщо метою дослідження є оцінка перспектив продажу товару на конкретному ринку, то для аналізу слід використовувати інформацію, яка включає інформацію про товар, який надійде на ринок у майбутньому, а також інформацію про зміни в стандартах і чинне законодавство в країні, і динаміка споживчого попиту.[22]

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим етапом підприємницької діяльності при розробці та виробництві продукції, яка повинна відповідати вимогам споживачів. Оцінка конкурентоспроможності продукції використовується для вирішення таких завдань, як комплексне дослідження ринку та вибір напрямку корпоративної діяльності. Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, оцінка нових ринків збуту продукції, контроль ціни та якості.

Оцінка конкурентоспроможності товару проводиться на основі порівняння цього товару з відповідним товаром іншої компанії. Показник конкурентоспроможності продукції виражається відношенням корисного ефекту до ціни споживання, а інтегральні показники характеристик товару його якості приймаються як сприятливий ефект.[23]

Оцінку конкурентоспроможності продукції необхідно проводити на всіх етапах життєвого циклу продукції: розробки, виробництва, реалізації та експлуатації. При цьому, виходячи з параметрів конкурентоспроможності та залежно від об'єкта дослідження, слід враховувати певні показники. Основними показниками є: ситуація на ринку збуту продукції; позиція конкурентів у виробництві та реалізації аналогічної продукції; ставлення споживачів до продукції компанії та її конкурентів; загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища компанії; ступінь відповідності продукції вимогам споживачів; характеристики найбільш конкурентоспроможної продукції, обраної як база для порівняння; найважливіші параметри конкурентоспроможності, які досліджуються в першу чергу.

Залежно від цілей оцінки можна визначити прогнозовану або реальну конкурентоспроможність. Прогнозована конкурентоспроможність – це очікувана здатність продукції задовольняти потреби. Для визначення прогнозованої конкурентоспроможності використовуються показники, які нормуються за стандартами, технічними умовами, передбаченими розробкою та проектуванням, або властиві товарам, що займають домінуюче становище на ринку (наприклад, ціна лідера).

Реальна конкурентоспроможність – це фактична здатність товарів задовольняти потреби. Для оцінки реальної конкурентоспроможності фактичні значення показників повинні визначатися за допомогою емпіричних методів, експертних оцінок, вимірювань тощо.[24]

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені на рис. 1.5.

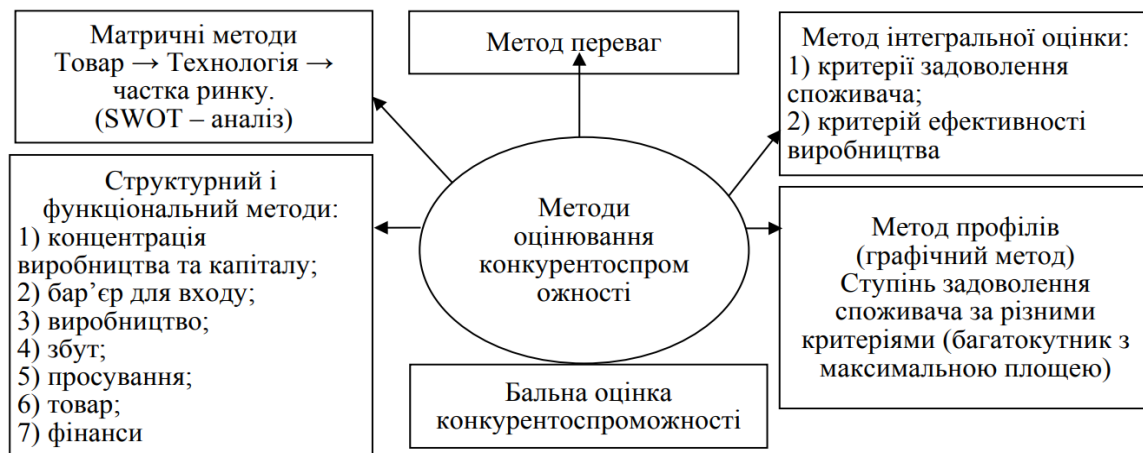


Рис. 1.5. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Зростаюча конкуренція серед виробників (за збут продукції та позиції на ринку) змушує виробників знаходити нові способи впливу на рішення покупців. Конкуренція тісно пов'язана з товарним виробництвом, де виробники пропонують схожі товари, а споживачі вибирають найкращий за прийнятною ціною.[25]

При оцінці конкурентоспроможності товару також можуть використовувати диференціальний метод.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на порівнянні окремих (одичних) значень показників якості досліджуваного товару та значень бази порівняння та встановленні їх взаємозв'язку.[26]

Диференціальний метод оцінки рівня конкурентоспроможності товарів полягає в прямому порівнянні окремих показників конкурентоспроможності аналізованих (оцінюваних) товарів з відповідними показниками товару – базової вибірки.

Якщо значення бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності товарів становить ступінь задоволення потреб споживачів, то розрахунок єдиного показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$K_i = \frac{P_i}{P_{ni}}, \quad (1.1)$$

де K_i – значення ступеня задоволення потреб споживача за i -м параметром ($i = 1, 2, i$);

P_i – значення i -го параметра показника ступеня задоволення потреб споживача у досліджуваному продукті;

P_{ni} – значення i -го параметра показника ступеня задоволення потреб замовника в певних компонентах до даного показника. Оскільки значення параметрів при визначенні конкурентоспроможності товарів можуть мати різні значення залежно від підстави порівняння, їх співвідношення можуть приймати значення від 0 до 1.[27]

Якщо в якості основи для порівняння використовуються нормативні показники якості продукції, то значення одиничних показників аналізованого товару мають два значення – 0 і 1, а знаменник – 1. При оцінці конкурентоспроможності за нормативними показниками: якщо аналізований товар відповідає вимогам чинних стандартів Цей виріб не відповідає вимогам нормативної та технічної документації, тоді значення цього параметра дорівнює 0. Будь-яке число, помножене на 0, дорівнює 0. Отже, якщо конкурентоспроможність товару дорівнює нулю, конкурентоспроможність буде нульовою.

При оцінці конкурентоспроможності товарів за технологічними чи економічними параметрами значення окремого показника досліджуваного товару може мати різні значення від 0 до нескінченності, однакові значення показників можуть бути основою порівняння. У той же час коефіцієнт конкуренції може приймати значення від 0 до 1.

Якщо основою для порівняння при оцінці конкурентоспроможності товару є вибірка (товар), то розрахунок єдиного показника конкурентоспроможності здійснюється за наступна формула:

$$K_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (1.2)$$

де K_i – єдиний показник конкурентоспроможності за i -м параметром;
 P_i – значення i -го параметра показника для досліджуваного товару;
 P_{i0} – значення i -го параметра показника вибірки (продукту) бази порівняння.

Якщо параметри досліджуваного продукту не мають кількісної оцінки (наприклад, показники смаку, кольору, консистенції, запаху), то в балах використовуються методи експертної оцінки. У цьому випадку як досліджувана вибірка, так і базова оцінюються в балах. Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності дозволяє лише встановити рівень конкурентоспроможності за одним показником. Незважаючи на те, що для оцінки конкурентоспроможності можна вибрати найкращий з точки зору покупців показник, продукція зазвичай має декілька показників і споживачі можуть враховувати будь-який з них, купуючи конкретний продукт.[28]

Тому диференціальні методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай застосовуються у двох випадках, коли в якості бази порівняння використовують ступінь задоволеності споживачів і нормативні та технологічні вимоги.[29]

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність є одним із ключових факторів успіху будь-якої компанії. Конкурентоспроможність продукції компанії – це здатність компанії створювати, виробляти та продавати товари та послуги, які є більш

привабливими за ціною та неціною якістю, ніж аналогічні товари конкурентів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – це результат використання взаємопов'язаних економічних, організаційних, науково-технологічних, виробничих, організаційних, маркетингових та інших факторів, а також показник, що характеризує ефективність виробництва та прогнозує отримання прибутку. Поняття «конкурентоспроможність продукції» детально розкрито в підрозділі 1.1.

Одним з найважливіших показників конкурентоспроможності продукції є її якість. Від рівня якості продукції залежить, перш за все, її конкурентоспроможність, а значить і все кінцеві результати діяльності підприємства-виробника. Крім того, якість продукції визначає темпи науково-технічного процесу та в кінцевому підсумку – рівень задоволення потреб. Основним засобом конкурентної боротьби служить саме якість продукції, поліпшення якого підвищує її конкурентоспроможність, розширює ринки збуту, дає можливість підвищувати ціну продукції, забезпечуючи при цьому вигоду споживачеві.

Розробка проєкту – це складний та багатоступінчастий процес, який передбачає ретельне планування, визначення цілей та завдань, розподіл ресурсів, встановлення термінів та інші етапи. Більш детальний процес розробки проєкту наведено в пункті 1.2, який може слугувати основою для розробки проєкту в будь-якій галузі.

Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції, які наведені у підрозділі 1.3, дають змогу провести та оцінити рівень того чи іншого товару. Широкий спектр методів, дозволяє по різному оцінювати переваги товару та робити висновки стосовно конкурентоздатності на ринку. Методи дають змогу знайти слабкі та сильні сторони товару.

Конкурентоспроможність товару визначається системою показників і параметрів, що відображають його загальні кількісні та якісні характеристики. Оцінка показників конкурентоспроможності продукції здійснюється двома сторонами: споживачами та виробниками. Від того, наскільки правильно обраний метод дослідження, в основному залежить можливість всебічного і глибокого дослідження процесу конкурентоспроможності продукції. Це дає змогу встановити тенденції та закономірності у визначенні кількісних характеристик продукції та обрати найбільш оптимальні методи підвищення її конкурентоспроможності з метою вдосконалення господарської діяльності.

Оцінюючи майбутню конкурентоспроможність обраного товару, слід використовувати не лише його прогнозну інформацію, а й інформацію про майбутні ринкові тенденції та зміни у стандартах і законах, що діють у країні щодо виробництва цих продуктів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз кондитерського ринку України

Кондитерська промисловість є однією з найрозвиненіших галузей харчової промисловості України. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише обслуговувати вітчизняний ринок, але й створюють значний експортний потенціал.

Глобальні тенденції ринку кондитерських виробів: посилення конкуренції через зниження темпів приросту споживання продукції на світовому ринку; шоколадки без домішок залишаються найбільш затребуваними серед шоколадних кондитерських виробів; нові смаки спонукають споживачів купувати шоколадні вироби; обмежені партії, сезонні типи шоколаду викликають інтерес серед споживачів.[30]

Загальні тенденції на ринку кондитерських виробів в Україні: середньорічне зростання обсягів експорту з України до країн ЄС категорії 1806 Шоколад та інші готові харчові продукти зі вмістом какао за останні 5 років (2018-2022) склало 13,5%; у 2022 році обсяги експорту з України до країн ЄС знизились на 13,2%; найбільшими імпортерами української продукції категорії 1806 є Румунія, Болгарія, Угорщина, Польща, Литва та інші.

Вітчизняні виробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Водночас географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: припинилися постачання до РФ і Білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%.

Топ-5 виробників кондитерських виробів України:

1. Корпорація «Рошен».
2. Кондитерська фабрика «АВК».
3. Виробниче об'єднання «Конті».
4. Корпорація «Бісквіт-шоколад».
5. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».[31]

За січень-травень 2023 року український експорт шоколаду становив 18 тис. тон загальною вартістю майже \$60 млн. Згідно даних митної статистики в травні українські компанії експортували 3.4 тис. тон шоколаду на \$11 млн, всього з початку року – 18.3 тис. тон на \$60 млн. За той же проміжок часу – січень-травень 2023 року український імпорт шоколаду становив 12.5 тис. тон на \$61 млн, тож в грошовому вимірі експорт майже дорівнював імпорту.

У травні український експорт кондитерських виробів з цукру становив майже 7 тис. тон, з початку року – 27 тис. тон на \$55 млн (імпорт – 5.2 тис. тон на \$25 млн). У 2022 році Україна експортувала 45 тис. тон шоколаду на \$143 млн, імпортувала – 32 тис. тон на \$130 млн. У порівнянні з 2021 роком експорт зменшився на 27%, імпорт – відразу на 37%.

Дещо схожою була динаміка імпорту/експорту кондитерських виробів з цукру – в 2022 році експорт становив 70 тис. тон на \$139 млн (-31% до 2021 року), імпорт – 13.6 тис. тон на \$53 млн (-26%).[32]

Протягом 2022 року в кондитерській галузі майже 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися.[33]

Конкурентні сили, які формують зовнішнє конкурентне середовище, утворюються внаслідок різноманітних факторів, які можна оцінити за допомогою бального методу.

Кожний з факторів, що розглядається, оцінюється наступним чином:

«1 бал» – відповідає значенню «ні, мало, слабо»;

«2 бали» – відповідає значенню «середнє»;

«3 бали» – відповідає значенню «багато, достатньо».

Для обліку необхідно оцінити вагу (коефіцієнт важливості) кожного фактору. Після аналізу стану АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» були виставлені наступні оцінки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз стану цільового ринку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість конкурентів	2	5			
Бар'єри виходу	2	3	0,25	0,5	0,75
Рівність сил учасників	2	3	0,3	0,6	0,9
Розмір учасників	1	2	0,1	0,1	0,2
Ступінь стандартизації	1	2	0,1	0,1	0,2
Однорідність потреб споживачів	2	1	0,25	0,5	0,25
<i>Всього</i>			<i>1,0</i>	<i>1,8</i>	<i>2,3</i>

Джерело: складено автором

Зростання числа конкурентів у кондитерській галузі відбувається через підвищений інтерес споживачів до цієї продукції, який, у свою чергу, викликаний їхньою психологічною реакцією на економічні складнощі та відсутністю стабільності. Також спостерігається тенденція до збільшення масштабів діяльності бізнесів у цій галузі, що має на меті зменшити відмінності у розмірах між деякими учасниками ринку.

Аналіз споживчих якостей АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» наведено в Додатку Г.

Споживчі якості продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» з одного боку не впливають негативно на відношення до товарів даного підприємства, але з іншого боку, така лояльність до продукції не є безпосередньою заслугою компанії, а радше є відгуком споживачів на зміни в економічних обставинах та відповідно на психологічний стан самих споживачів.

Щоб здобути додаткову інформацію для дослідження впливу зовнішнього конкурентного середовища на розробку стратегії компанії у сфері кондитерських виробів, важливо провести аналіз потенціалу постачальників для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Результати оцінки критеріїв вибору постачальників для цього підприємства детально викладена у Додатку Г.

На сучасному ринку кондитерських виробів існує значна кількість постачальників, а зростаючий попит на ці продукти приваблює нових гравців. Подальше збільшення числа постачальників очікується як завдяки появі нових вітчизняних виробників, так і через входження на ринок іноземних компаній, зокрема з Китаю та країн Латинської Америки.

Для отримання інтегральної оцінки інтенсивності конкуренції на поточний час чи в майбутньому треба використати формулу 2.1:

$$I_{com} = \lg \left(\frac{Q_c P_c + P_{cus}}{Q_{cus}} + \frac{Q_c P_c + P_s}{Q_s} \right), \quad (2.1)$$

де I_{com} – інтегральний показник інтенсивності конкуренції;

Q_c – кількість конкурентів;

Q_{cus} – кількість покупців;

Q_s – кількість постачальників;

P_c – сила впливу конкурентів;

P_{cus} – сила впливу покупця;

P_s – сила впливу постачальників.

На основі даних, отриманих в процесі аналізу стану цільового ринку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» були розраховані поточний та перспективний стан коефіцієнта інтенсивності конкуренції та на їх основі побудовано шкалу інтенсивності представлену на рис. 2.1.

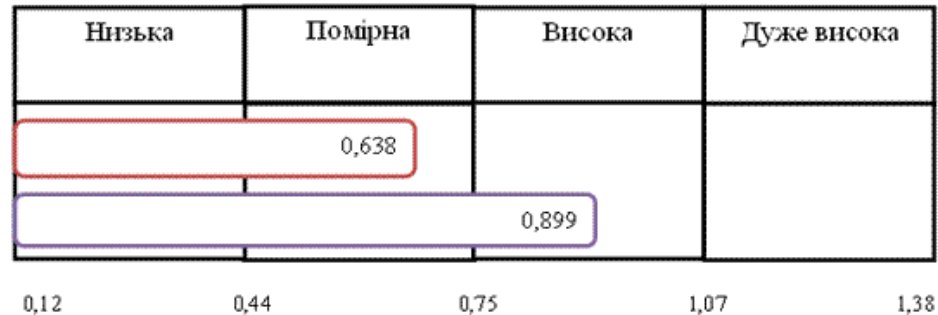


Рис. 2.1. Шкала оцінки ступеня інтенсивності конкуренції на ринку для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Джерело: складено автором

Крім розглянутих факторів, які відображають інтенсивність конкуренції на ринку в даний момент, необхідно проаналізувати перспективи змін її рівня в майбутньому періоді, з огляду на швидку мінливість економічних умов існування та проведення господарської діяльності в умовах змін ринку.

Другим показником, який необхідно розрахувати для діагностики впливу ринкових змін на конкурентну концентрацію та відповідно на діяльність досліджуваних підприємств є коефіцієнт відкритості ринку, який показує, ймовірність появи на ринку в найближчому майбутньому великої кількості нових конкурентів (формула 2.2):

$$K_o = \frac{A_{tt}}{B}, \quad (2.2)$$

де K_o – коефіцієнт відкритості ринку;

A_{tt} – рівень привабливості ринку;

B – рівень вхідних бар'єрів.

Для застосування вищевказаної формули, попередньо необхідно визначити рівень привабливості кондитерського ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз привабливості ринку для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Фактор	Оцінка	Привабливість ринку	Вага	Значення
Темпи росту ринку	3		0,3	0,9
Ємність ринку	2		0,25	0,5
Середня рентабельність	2		0,3	0,6
Простота виходу	2		0,15	0,3
Всього			1,00	2,3

Джерело: складено автором

Також потрібно дослідити наявність і рівень вхідних бар'єрів на ринок кондитерських виробів для нових підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз бар'єрів входу на ринок кондитерської продукції

Фактор	Оцінка	Вхідні	Вага	Значення
Сила реакції учасників	2		0,15	0,3
Інформаційні бар'єри	2		0,15	0,3
Стартові затрати	1	Бар'єри	0,1	0,1
Адміністративні бар'єри	1		0,1	0,1
Прихильність до діючих торгових марок	2		0,15	0,3
Споживчі стереотипи	2		0,2	0,4
Витрати переключення	1		0,15	0,15
Всього			1,00	1,65

Джерело: складено автором

Основні бар'єри – високі стартові затрати та потреба в інформації про смаки покупців, канали поставок, методи організації торгівлі на даному ринку. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що нові учасники ринку

будуть чи середніми чи крупними підприємствами, що виходять на новий ринок, можливо іноземні виробники.

2.2. Загальна характеристика діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Історія створення АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» бере свій початок 10 травня 1962 року, коли Львівський Раднаргосп вирішив консолідувати виробництво, об'єднавши Чортківську кондитерську фабрику, Кондитерську фабрику «Більшовик» та Кондитерську фабрику імені Кірова у виробничу фірму «Червона Троянда». Вже 3 серпня того ж року це об'єднання було перейменовано в «Світоч». У перші роки діяльності новоствореного підприємства основними завданнями були оновлення технічного устаткування та розширення асортименту продукції. За перші п'ять років роботи обсяг випущеної продукції збільшився на 50%. [34]

На сьогоднішній день акціонерне товариство «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (далі АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»») входить до Групи компаній Nestle найбільшої компанії світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Більш ніж за сто п'ятдесят років свого існування Nestle вдалося здобути світове визнання, як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та забезпечити репутацію відповідального та надійного партнера. [35]

Відповідно до статуту АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є приватним акціонерним товариством. У діяльності керується законодавством України, міжнародними стандартами обліку та звітності, Статутом, внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами підприємства, прийнятними відповідно до статуту.

Фінансова звітність АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності у редакції, затвердженій Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Відповідно до Протоколу № 4 засідання Наглядової ради АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» від 23 липня 2021 року генеральний директор підприємства є Галицька Юлія Володимирівна, якому підпорядковуються 13 управлінських ланок. Станом на 31 грудня 2021 року власником 100% акцій компанії є Societe Des Produits Nestle S.A. (Авеню Нестле, 55, Веве, Швейцарія, код СНЕ-109.815.753). Статутний капітал становить 476 276 простих іменних акцій номінальною вартістю 88 111 тис. грн.[36]

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» не володіє правами на торгові марки, виступає як виробник продукції на замовлення інших компаній Групи Nestle. Продукція львівської фабрики виготовляється на замовлення ТОВ «Нестле Україна» для українських ринків. У 2021 році експорт продукції здійснювався до 13 країн, зокрема до таких країн: Румунія, Угорщина, Велика Британія, Польща, Болгарія, Об'єднані Арабські Емірати, Молдова, Німеччина, Данія та деяких інших.

Постачальниками приблизно 38% сировини є українські підприємства, зокрема це постачальники пакувальних матеріалів, борошна, цукру, цукрової пудри, сухого молока, кондитерських жирів. Основними імпортерами сировини є постачальники із Швейцарії, Нідерландів, Іспанії, Туреччини, Швеції. Афілійовані компанії є імпортерами кави та суміжних продуктів.

Вищим органом управління АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є Загальні збори акціонерів, що можуть бути річними або позачерговими. У своїй діяльності Наглядова рада підприємства підзвітна виключно Загальним зборам акціонерів. Одноосібним виконавчим органом підприємства та головою виконавчого органу, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є генеральний директор.[37]

Система управління АТ «Львівська фабрика солодошів «Світоч» передбачає реалізацію чотирьох основних функцій (рис. 2.2). Проаналізуємо, як ці функції реалізуються на підприємстві.

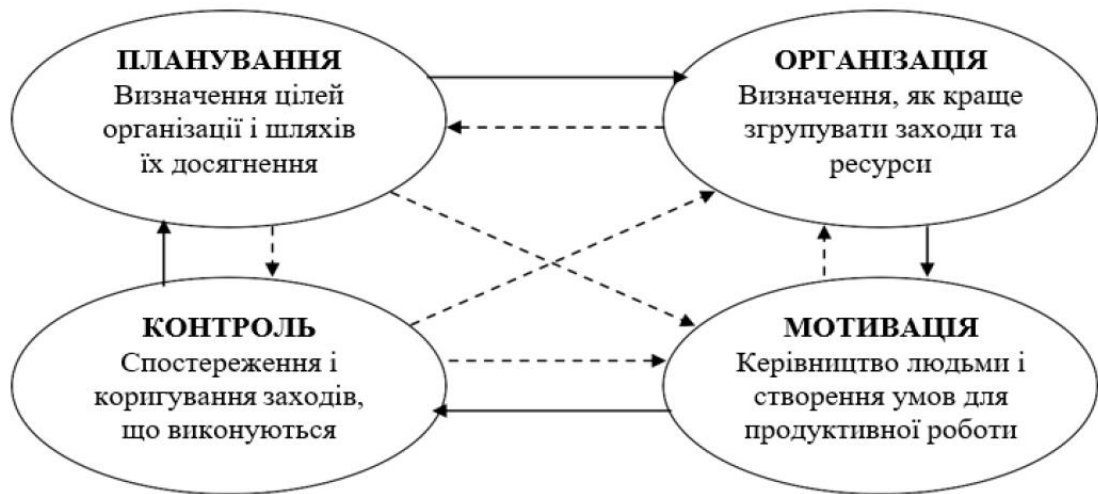


Рис. 2.2. Основні функції системи менеджменту АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Джерело: складено автором на базі джерела [37]

Планування діяльності АТ «Львівська кондитерська «Світоч» – єдиний спосіб передбачити їхні подальші проблеми та можливості. Це дає керівництву можливість створити довгостроковий план. Планування також забезпечує основу для прийняття певних рішень.

Знання цілей і місії компанії допомагає розробити найбільш прийнятні напрями дій. Планування, оскільки воно використовується для формулювання цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації. В рамках процесу стратегічного планування АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» існує чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційне стратегічне передбачення.

Внутрішній контроль у АТ «Львівська кондитерська «Світоч» є одним з найважливіших елементів управління та забезпечує інформацію для всіх

рівнів управління. Для позитивного та ефективного вирішення проблеми в компанії розмежуйте внутрішній контроль залежно від питань його реалізації (рис. 2.3).

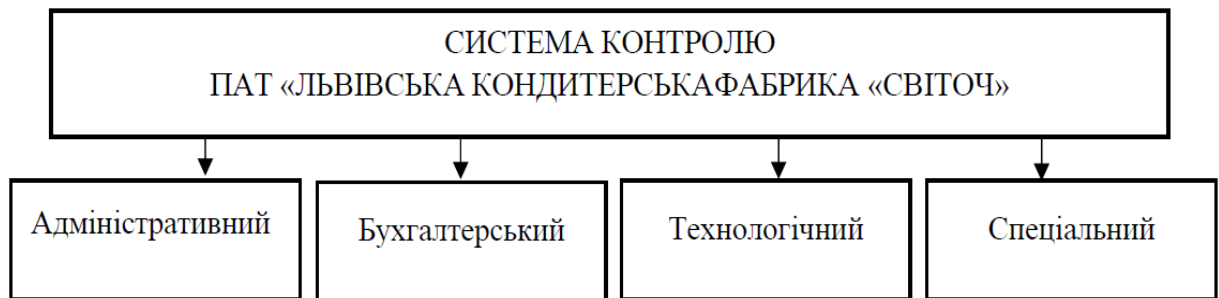


Рис. 2.3. Система контролю АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Джерело: складено автором на базі джерела [37]

Формування організаційно-економічного механізму управління починається з розвитку організаційно-виробничої структури. Основною складовою організації управління є організаційна структура компанії. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.4).

На даному підприємстві є розподіл повноважень за різними напрямками роботи та збір загальної інформації та результатів роботи всієї компанії від менеджера, який приймає рішення про перспективні напрямки роботи та ключові питання.

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» формулює свою кадрову політику таким чином, щоб кожен працівник відчував, що він є частиною спільної справи. Для компанії важливо, щоб працівник мав моральне почуття задоволеності виконаною роботою і взагалі діяльністю всієї компанії. Дане підприємство всебічно сприяє розвитку професійного розвитку співробітників шляхом підвищення кваліфікації.

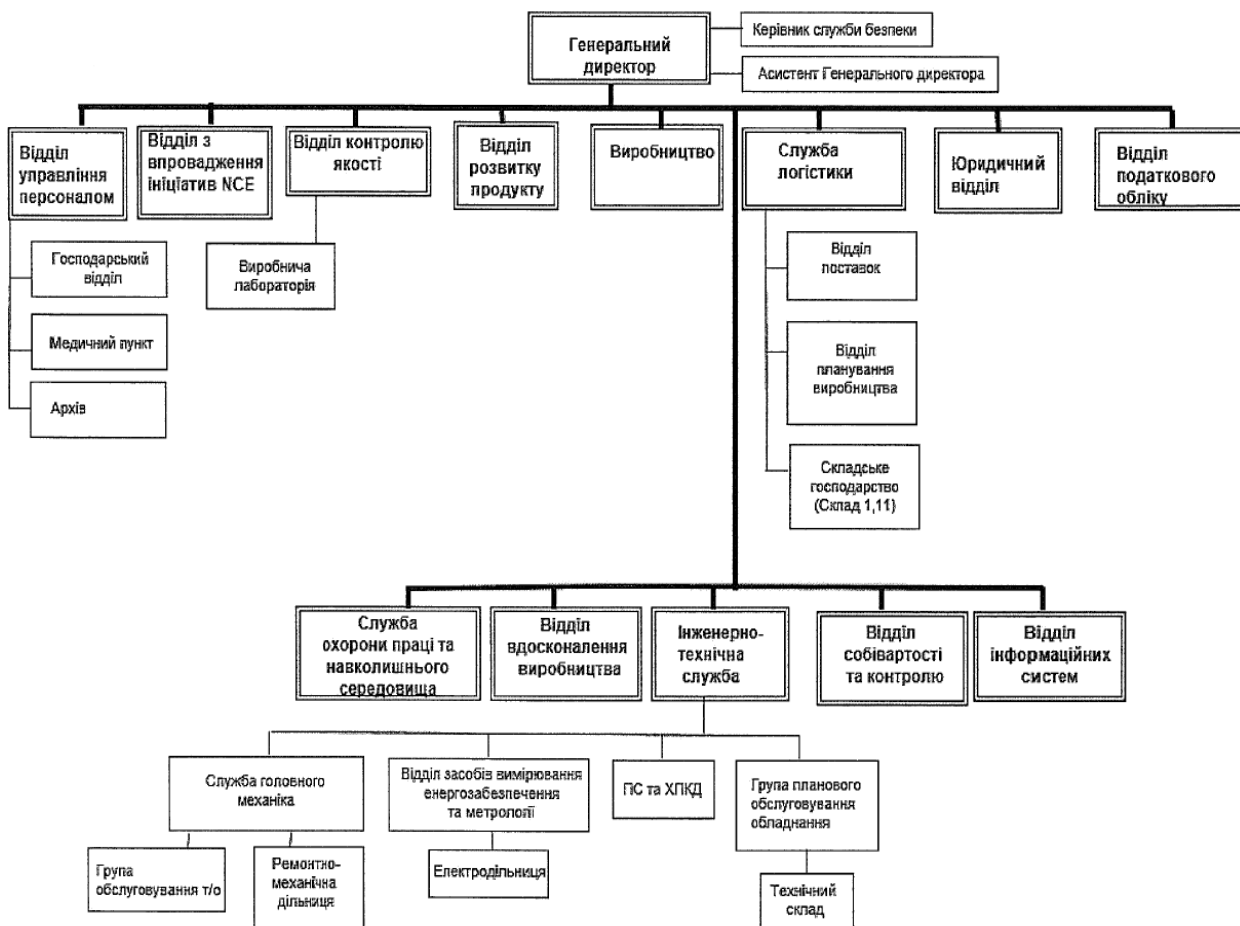


Рис. 2.4. Організаційна структура АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Джерело: [37]

На даний момент асортимент продукції АТ «Львівська кондитерська «Світоч» є досить широким і різноманітним, складається із цукерок, цукерок у коробках, вафель та шоколаду.[38]

Асортимент продукції підприємства подано в Додатку В.

Аналізуючи поточний фінансово-економічний стан компанії, потрібно побудувати таблицю 2.4, де наведено основні фінансово-економічні показники її господарської діяльності.

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	2572657	2635805	63148	2,4
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	2329241	2381914	52673	2,2
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	73764	86590	12826	14,8
4. Витрати на збут	тис.грн.	15833	12293	-3540	-28,8
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	2418838	2480797	61959	2,5
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис.грн.	142062	103509	-38553	-37,2
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	15574	8449	-7125	-84,3
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	27331	59948	32617	54,4
9. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	153819	155008	1189	0,8
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис.грн.	91227	- 122567	-213794	-174,4
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	2037529	2315415	277886	12,0
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	1408357	1316339	-92018	-7,0
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	832107	813810	-18297	-2,2
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	Осіб	950	873	-77	-8,82
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	94,02	94,12	0,1	0,1
16. Фондовіддача	грн./грн.	3,09	3,24	0,15	4,6

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
17. Продуктивність праці ПВП	грн./особу	2708,06	3019,25	311,19	10,31
18. Рентабельність продукції	%	6,36	6,25	-0,11	x
19. Рентабельність активів	%	4,48	-5,29	-9,77	x
20. Рентабельність власного капіталу	%	6,48	-9,31	-15,79	x

Джерело: Розраховано автором на базі фінансової звітності (Додаток А, Додаток Б)

Аналізуючи дані таблиці 2.4 видно, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився на 63 148 грн або на 2.4%, проте є збиток за фінансовим результатом від операційної діяльності, що складає 38 553 грн або 37,2%. Також потрібно відмітити, що чистий фінансовий результат зменшився на 213 794 грн або 174,4% у 2022 році в порівнянні з минулим роком. Рентабельність продукції, діяльності, активів та власного капіталу підприємства також має збиток у 2022 році, порівнюючи з 2021 роком.

Глобальна проблема поширення коронавірусної хвороби COVID-19 із запровадженням карантину на всій території України та в більшості країн світу підкреслила важливість ролі забезпечувати споживачів якісними продуктами та напоями. Незважаючи на зменшення обсягів продажів через роздрібну торгівлю у зв'язку із поширенням коронавірусної хвороби, рівень реалізації у 2021 році відносно стабільний, що є результатом застосування відповідних маркетингових інструментів власниками торгових марок. Нерівномірність продажу продукції протягом року зумовлена обсягами реалізації продукції у розрізі місяців року. Зокрема реалізація зростає із зростанням купівельної активності протягом святкових сезонів.

Протягом 2021 року компанія вживала заходів для мінімізації негативного впливу пандемії COVID-19 та підвищення прибутковості. У результаті загарбницької війни з боку Російської Федерації, яка триває з 24

лютого 2022 року та продовжується, відбулися значні зміни в діловому середовищі та умовах ведення бізнесу. У зв'язку зі зростанням глобальної геополітичної напруженості, коливання на ринку сировини та валютному ринку значно посилюються з лютого 2022 року. Однак масштаби та вплив війни на важливі припущення в основі планів керівництва та майбутній фізичний стан активів компанії, наразі непередбачувані. Водночас терміни припинення військового вторгнення Російською Федерацією та його наслідки залишаються невизначеними. З початку війни керівництво компанії зосередилося на фізичній безпеці своїх працівників та фізичній охороні своїх об'єктів, а також забезпеченні стабільної роботи компанії під час воєнного стану.[39]

Для повного аналізу основних показників фінансово-економічної діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2019-2022 роки далі наведено структуру активів підприємства (Рис. 2.5). У структурі активів найбільшу частку займала первісна вартість.

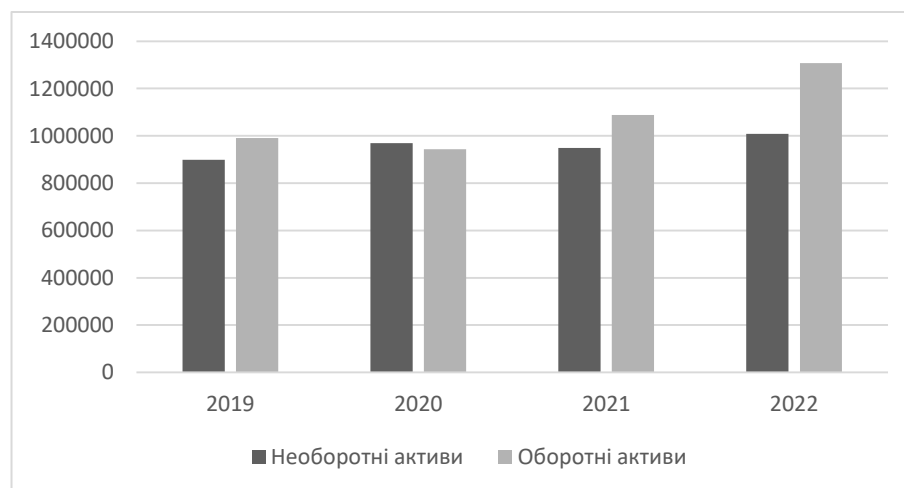


Рис. 2.5. Структура активів АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» у 2019-2022 рр., грн.

Джерело: Розраховано автором на базі фінансової звітності (Додаток А, Додаток Б)

Також подано структуру пасивів підприємства (Рис. 2.6). У структурі пасивів найбільшу частку займав нерозподілений прибуток (непокритий збиток).

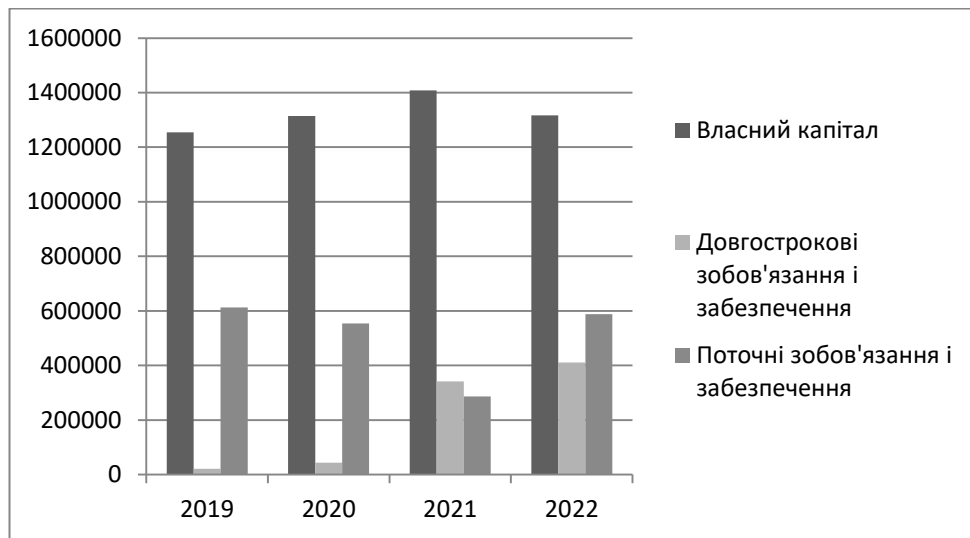


Рис. 2.6. Структура пасивів АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» у 2019-2022 рр., грн

Джерело: Розраховано автором на базі фінансової звітності (Додаток А, Додаток Б)

Таким чином, стосовно фінансово-економічної діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» можна відзначити, що компанія має значний потенціал для розвитку та досягнення прибутковості. Останні фінансові результати свідчать про те, що підприємство здатне генерувати прибуток та долати економічні виклики. Важливо продовжувати працювати над оптимізацією процесів, удосконаленням управління фінансами та реагувати на зміни на ринку, щоб забезпечити стійкий і прибутковий розвиток компанії в майбутньому.

Для досягнення поставлених цілей важливо, щоб керівництво підприємства усвідомлювало не тільки потенційні можливості, а й слабкі сторони господарської діяльності. Внутрішні сильні сторони дозволяють компанії скористатися можливостями, які надає зовнішнє середовище, тоді

як слабкі сторони вказують на потенційну небезпеку з боку зовнішнього середовища, яка може виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи, використовуючи SWOT-таблицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця SWOT-аналізу для АТ «Львівська кондитерська фабрика
«Світоч»**

	Можливості	Загрози
1	2	3
	1. Кооперація з іншими підприємствами 2. Розширення на нові ринки 3. Оптимізація взаємодії з постачальниками з інших областей. 4. Використання передових технологій 5. Створення нового продукту 6. Створення мережі роздрібної торгівлі 7. Взаємодія з громадськістю	1. З'явлення нових суперників 2. Підвищення вартості сировини та матеріалів 3. Посилення конкурентного тиску 4. Втрата позитивної репутації 5. Банкрутство 6. Відсутність необхідного високотехнологічного та висококласного обладнання в Україні 7. Економічна нестабільність
Сильні сторони	Сім	Сіз
1. Позитивна репутація у бізнес-середовищі 2. Молода та перспективна команда співробітників 3. Великий вибір продукції 4. Сильні конкурентні переваги 5. Використання передових технологій у виробництві 6. Ефективна збутова діяльність 7. Фокус на задоволення потреб клієнтів	Співпраця з іншими компаніями за рахунок хорошої репутації на ринку. Вихід на нові ринки за рахунок широкого асортименту та конкурентних переваг. Розробка нових видів продукції за рахунок сучасних технологій виробництва та орієнтацією на споживача. Побудова мережі роздрібного продажу за рахунок налагодженої збутової мережі.	Загроза появи нових конкурентів може бути компенсована за рахунок широкого асортименту та конкурентних переваг. Загроза погіршення іміджу підприємства може бути мінімізована за допомогою хорошої репутації на ринку та орієнтації на споживача.

1	2	3
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
1. Високі витрати на транспорт. 2. Підвищені витрати на сировинні матеріали 3. Недостатня комунікативна стратегія 4. Неповне завантаження устаткування і виробничої площі 5. Вузька спеціалізація 6. Немає новаторства у продуктовому портфелі.	Зниження цін на сировину за допомогою налагодження роботи з постачальниками інших регіонів дозволить здолати проблему великих транспортних витрат. Розширення асортименту продукції за допомогою використання новітніх технологій дозволить здолати проблему вузької спеціалізації.	Вузька спеціалізація підприємства з появою нових конкурентів може стати причиною втрати частки ринку. Відсутність нових розробок в асортименті з зростаючим конкурентним тиском може спричинити втрату частки ринку.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу з'ясовано, що досліджуване АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», має декілька перспективних можливостей на сучасному ринку:

– створення нового продукту. Щоденно компанія повинна залучати й утримувати зацікавленість потенційних клієнтів. З висококваліфікованим персоналом та сучасними виробничими технологіями АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» має можливість розширювати свій асортимент продукції;

– використання передових технологій. Компанія повинна застосовувати передові технології у своїй виробничій діяльності, що дозволить економити робочу силу працівників;

– взаємодія з громадськістю. Підприємство повинно розвивати взаємодію зі ЗМІ й організувати події, на яких споживачі матимуть можливість висловлювати свої враження щодо продукції;

– кооперація з іншими підприємствами. Успіх підприємства стає більш досяжним завдяки побудові позитивних відносин з конкурентами;

– оптимізація взаємодії з постачальниками з інших областей. Компанія може неперервно постачати свою продукцію до різних областей країни.

Визначаючи свої потенційні можливості, компанія прагне виявити і зовнішні загрози, а саме:

– з'явлення нових суперників. На сучасному ринку спостерігається поява нових конкурентів, що свідчить про постійний розвиток і зростання конкуренції в бізнес-середовищі;

– підвищення вартості сировини та матеріалів. Високі ціни на сировину та матеріали можуть призвести до підвищення ціни на виготовлену продукцію;

– економічна нестабільність. У зв'язку зі складною економічною ситуацією в Україні, купівельна активність громадян знижується;

– банкрутство. Чинниками можуть стати накопичення боргів, неспроможність вчасно сплатити зобов'язання, втрата ринкової конкурентоспроможності або неправильне фінансове управління;

– втрата позитивної репутації. Якщо підприємство не зберігатиме високий стандарт якості своїх товарів чи послуг, це може спричинити розчарування серед клієнтів та втрату позитивної репутації. Також імідж підприємства може постраждати через те, що воно продовжує працювати в РФ після повномасштабного вторгнення РФ до України навесні 2022 року;[40]

– відсутність необхідного високотехнологічного та висококласного обладнання. Компанія змушена закуповувати дороге імпортне обладнання.

Після аналізу потенційних загроз для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», оцінимо його сильні сторони:

– позитивна репутація у бізнес-середовищі. Протягом понад двадцяти років існування в Україні, компанія успішно утвердила своє позиціонування на ринку як виробник високоякісної та смачної продукції;

- молода та перспективна команда співробітників. Молоді працівники часто мають нові ідеї щодо покращення роботи підприємства та інноваційний підхід до виконання завдань;

- сильні конкурентні переваги. Продукція «Світоч» утримує лідерські позиції серед товарів конкурентів;

- використання передових технологій у виробництві. Підприємство використовує сучасні технології створення своєї продукції за оригінальними рецептами;[41]

- фокус на задоволення потреб клієнтів. Основна увага та зусилля компанії спрямовані на задоволення потреб та очікувань своїх клієнтів;

- ефективна збутова діяльність. Це дозволяє підприємству збільшити частку ринку, збільшити обсяги продажів і прибутковість.

До слабких сторін компанії потрібно віднести:

- високі витрати на транспорт. Розподіл товарів охоплює всю країну, що призводить до значних витрат для їх транспортування до магазинів;

- підвищені витрати на сировинні матеріали. Для забезпечення виробництва високоякісної продукції компанія закуповує якісні сировинні матеріали;

- недостатня комунікативна стратегія. Споживачі недостатньо інформовані про нові продукти від «Світоч»;

- неповне завантаження устаткування і виробничої площі. Неповне завантаження виробничих ресурсів може призвести до невикористання їх повного потенціалу та втрати можливостей для зростання;

- вузька спеціалізація. Підприємство спеціалізується тільки на виробництві кондитерської продукції;

- немає новаторства у продуктовому портфелі. Компанія фокусується на виробництві та вдосконаленні існуючої продукції, проте приділяє недостатньо уваги розробці нових товарів.

Таким чином, завдяки створенню SWOT-таблиці було сформульовано перелік можливостей, загроз, сильних і слабких сторін підприємства, що є основою для розробки ефективних стратегій та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення успішного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки стратегічного потенціалу АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», стану підприємства, його діяльності та щоб визначити значимість впливу різноманітних факторів проведено PEST-аналіз, котрий наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**PEST-аналіз компанії АТ «Львівська кондитерська фабрика
«Світоч»**

Фактор	Прояв фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на «Світоч»: «+»-позитивний, «-»- негативний
1	2	3	4
Політико-правові фактори			
Нестабільність політичної ситуації	Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну з 24 лютого 2022 року	Посилення	«-» постійні зміни в політиці та воєнно-політичні події не дають можливості точно спланувати свою діяльність
Інвестиційна непривабливість країни	Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), індекс інвестиційної привабливості України в першому півріччі 2022 року знизився до 2,17 бала з 5 можливих (з 2,73 у 2021 році)	Нестабільність	«-» може призвести до зменшення інвестицій, підвищення витрат на фінансування, поширення ризиків, зменшення довіри та обмеження ринкового потенціалу
Нестабільність законодавства	Нова влада – нові зміни у законодавстві	Посилення	«-» нестабільність прийняття рішень щодо зовнішньої торгівлі через постійні зміни законодавства

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Економічні фактори			
Нестабільність цін на сировину	Зростання цін на цукор та іншу сировину	Посилення	«-» зростання цін на продукцію може призвести до втрати покупців «+» збільшення ціни на продукцію може принести додатковий прибуток
Рівень інфляції	У грудні 2022 року інфляція зросла порівняно з листопадом на 0,7%, за 2022 рік у цілому ціни зросли на 26,6%.	Нестабільність	«-» збільшення витрат на виробництво, ускладнене управління цінами на продукцію, що може позначитися на маржах прибутку, зниження купівельної спроможності споживачів, що призведе до зменшення попиту на товари та послуги підприємства, що може вплинути на його обсяги продажів та прибутковість
Курс валют	Коливання курсів валют різних країн	Нестабільність	«-» збільшення цін на сировину, яка поставляється з-за кордону, при збільшенні курсу валют «+» отримання додаткового прибутку при збільшенні курсу валют, за умови продажу продукції за кордон.
Соціокультурні фактори			
Потреба населення у здоровому харчуванні	Збільшується значення натуральної продукції без додавання ГМО	Посилення	«+» вся продукція «Світоч» маркується знаком «Без ГМО»
Забруднення навколишнього середовища	Збільшення викидів шкідливих речовин та відходів	Посилення	«-» зростання витрат на утилізацію відходів «+» зменшення забруднення навколишнього середовища формує позитивний імідж підприємства у населення
Демографічна ситуація в Україні	Смертність перевищує народжуваність, а також велика кількість населення похилого віку	Посилення	«-» Необхідність підлаштовувати свою продукцію до різних вікових категорій, що спричиняє додаткові витрати

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Технологічні фактори			
Використання нових технологій	«Бум» у використанні інновацій	Посилення	«-» Впровадження ноу-хау є дорогий процес, до того ж швидко змінюється «+» Інновація – є сильна конкурентна перевага
Інвестиції в технологічні розробки	Збільшення інвестицій у різні технологічні розробки, для збільшення ефективності виробничого процесу	Посилення	«+» Виробництво якісної продукції «+» Можливість знизити собівартість за рахунок зниження витрат на виробництво
Високо-кваліфіковані працівники в сфері НДДКР	Високі вимоги до персоналу, особливо в галузі НДДКР. Підбір кращих працівників з усіх країн світу	Посилення	«-» Високі витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: складено автором

Після проведення PEST-аналізу, варто зробити висновок, що ключовий вплив на діяльність даної компанії припадає на економічні фактори. До того ж варто звернути увагу також на політико-правові фактори. Оцінка сили впливу факторів подана в Додатку Д.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є лідером у виробництві кондитерських виробів і займає найвищі позиції за високу якість усієї продукції, зараз компанія реалізує довгострокову політику розвитку фабрики, спрямовану на досягнення якості світового класу.

Сьогодні «Світоч» – це сучасна, високотехнологічна, наукоємна компанія, яка динамічно розвивається. Існують лінії з виробництва вафель, шоколадних батончиків та солодоців, принципово нова автоматизована лінія

з виробництва шоколадних мас. Традиційно компанія щороку впроваджує у виробництво 25-40 нових та 40-70 вдосконалених продуктів.[42]

Найвідоміший продукт компанії – це шоколадна плитка «Особливий чорний з лісовим горіхом». З цієї причини цей товар було обрано для оцінки конкурентоспроможності продукції АТ «Світоч» за допомогою методу відносних показників.

Для порівняння виділимо 7 товарів-аналогів, які мають на 60-70% схожий склад:

- ✓ Шоколад Корона чорний з лісовими горіхами;
- ✓ Шоколад Roshen з цілим лісовим горіхом;
- ✓ Шоколад Millennium Gold Чорний з цілими лісовими горіхами;
- ✓ Шоколад Milka. Цілий лісовий горіх;
- ✓ Шоколад Ritter Sport Nut Selection темний з цілими лісовими горіхами;
- ✓ Шоколад АВК чорний з горіхами;
- ✓ Чорний шоколад з лісовим горіхом (Львівська майстерня шоколаду).

Шоколад «Світоч» є одним з найбільш відомих на ринку України. Даний аналіз допоможе визначити чи є він лідером за конкурентоспроможністю на ринку України.

Споживачі як суб'єкти оцінки конкурентоспроможності щоденно приймають безліч рішень про купівлю. Вибір необхідного товару з безлічі товарів-аналогів є досить складним процесом.[43]

Найважливішими критеріями, при прийнятті рішення про купівлю даного товару є: K_0 – ціна, K_1 – структура, K_2 – смакові якості; K_3 – наявність упаковки, K_4 – консистенція, K_5 – склад продукту, K_6 – умови зберігання, K_7 – наявність ГОСТу, K_8 – зовнішній вигляд, K_9 – термін придатності.

У табл. 2.7 представлена пріоритетність критеріїв для споживача, тобто зазначено чи є наявність критерію бажаним чи ні.

Відповідно до табл. 2.7, 8 критеріїв є бажаними – це структура, смакові якості, склад продукту, наявність ГОСТу, зовнішній вигляд, умови зберігання термін придатності та наявність упаковки, а 2 є небажаними – ціна (мається на увазі, чим більша вона, тим гірше для споживача), консистенція.

Таблиця 2.7

Пріоритетність критеріїв для споживача

Шифр	Критерії	Пріоритет для споживача	
		Бажаний	Небажаний
K ₀	Ціна		+
K ₁	Структура	+	
K ₂	Смакові якості	+	
K ₃	Наявність упаковки	+	
K ₄	Консистенція		+
K ₅	Склад продукту	+	
K ₆	Умови зберігання	+	
K ₇	Наявність ГОСТу	+	
K ₈	Зовнішній вигляд	+	
K ₉	Термін придатності	+	

Джерело: складено автором

У табл. 2.8 подана характеристика основних параметрів продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та інших товарів конкурентів.

Дана таблиця служить інструментом для оцінки та порівняння різних кондитерських товарів на основі різних критеріїв, таких як якість, ціна, упаковка, термін придатності та інші, що допомагає споживачам зробити осмислені вибори під час покупок кондитерських виробів.

Таблиця 2.8

Характеристика критеріїв товару

Товар/ Виробник	K ₀ грн	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆ °C	K ₇	K ₈	K ₉ місяць
Шоколад Світоч «Особливий чорний з лісовим горіхом»	39,00	Однорідна	Приємний, солодкий, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	є	18-20 °C	є	Поверхня блискуча, пошкодження шоколаду немає	4
Шоколад Корона чорний з лісовими горіхами	42,83	Однорідна	Приємний, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	є	18-20 °C	є	Пошкодження шоколаду немає	5
Шоколад Roshen з цілим лісовим горіхом	38,39	Однорідна	Приємний, солодкий, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	є	18-20 °C	є	Поверхня блискуча, пошкодження шоколаду немає	4
Шоколад Millennium Gold Чорний з цілими лісовими горіхами	37,26	Однорідна	Приємний, солодкий, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	є	18-20 °C	є	Поверхня блискуча, присутнє посивіння шоколаду	3
Шоколад Milka. Цілий лісовий горіх	39,90	Однорідна	Приємний, солодкий, присутні сторонні присмаки	є	тверда	є	18-20 °C	є	Поверхня блискуча, пошкодження шоколаду немає	3
Шоколад Ritter Sport Nut Selection темний з цілими лісовими горіхами	66,16	Однорідна	Приємний, солодкий, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	є	18-20 °C	є	Поверхня блискуча, пошкодження шоколаду немає	4
Шоколад АВК чорний з горіхами	42,43	Однорідна	Солодкий, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	є	18-20 °C	є	Поверхня була пошкоджена, також було посивіння шоколаду	4
Чорний шоколад з лісовим горіхом (Львівська майстерня шоколаду)	74	Однорідна	Приємний, солодкий, без сторонніх присмаків та запахів	є	тверда	Не- мас	18-20 °C	є	Поверхня блискуча, пошкодження шоколаду немає	5

Джерело: складено автором

Далі проведемо аналіз критеріїв товарів за допомогою 5-бальної системи оцінки, де 5 балів – це критерій відповідає найкращим сподіванням споживача, а 1 – найгіршим. Результати бальної оцінки товарів за вибраними критеріями подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати бальної оцінки товарів

Товари/ Критерій	Шоколад Світоч	Шоколад Корона	Шоколад Roshen	Шоколад Millennium Gold	Шоколад Mіlka	Шоколад Ritter Sport Nut Selection	Шоколад АВК	Львівська майстерня шоколаду
K ₀	4	3	4	5	4	3	3	4
K ₁	4	3	5	5	3	5	5	5
K ₂	5	4	5	3	4	5	2	4
K ₃	5	4	5	4	3	5	5	5
K ₄	4	2	4	2	4	3	3	3
K ₅	4	3	4	3	3	1	5	1
K ₆	4	4	5	3	4	5	5	5
K ₇	5	4	5	4	3	3	3	4
K ₈	5	2	5	4	5	1	5	2
K ₉	5	3	5	5	4	4	4	5
Сума балів	45	32	47	38	37	35	40	38

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши таблицю 2.9 можна відмітити, що єдиний конкурент, якому програв шоколад «Світоч» (з 45 балами) це шоколад «Roshen» із результатом 47 балів, який є лідером кондитерського ринку України. У порівнянні з іншими конкурентами шоколад «Світоч» отримував перемоги. Аутсайдером став шоколад «Корона» чорний з лісовими горіхами із результатом 32 бали. Отже, можна зробити висновок, що шоколад «Світоч» у порівнянні із аналогами утримує лідерські позиції.

Бальний аналіз товарів за вибраними критеріями є інформативним, але він не враховує значимість кожного окремого критерію для споживача. Тому у табл. 2.10 визначено вагові коефіцієнти для вибраних критеріїв.

Таблиця 2.10

Вагові коефіцієнти для критеріїв

Критерій	Ваговий коефіцієнт
K ₀	0,25
K ₁	0,05
K ₂	0,05
K ₃	0,03
K ₄	0,02
K ₅	0,15
K ₆	0,03
K ₇	0,25
K ₈	0,15
K ₉	0,02
Сума	1

Джерело: розраховано автором

Найбільш вагомими критеріями в оцінці конкурентоспроможності продукції є: K₀ (ціна) – 0,25, K₇ (наявність ГОСТу) – 0,25, K₅ (склад продукту) та K₈ (зовнішній вигляд) – 0,15. Найменш вагомими виявилися критерії – K₃ (наявність упаковки), K₄ (консистенція), K₆ (умови зберігання) та K₉ (термін придатності).

У табл. 2.11 подані результати бальної оцінки із врахуванням вагових коефіцієнтів.

Таблиця 2.11

Результати бальної оцінки із врахуванням вагових коефіцієнтів

Товари/ Критерій	Шоколад Світлоч	Шоколад Корона	Шоколад Roshen	Шоколад Millennium Gold	Шоколад Milka	Шоколад Ritter Sport Nut Selection	Шоколад АВК	Львівська майстерня шоколаду
1	2	3	4	5	6	7	8	9
K ₀	20	15	20	25	20	15	15	20
K ₁	4	3	5	5	3	5	5	5
K ₂	5	4	5	3	4	5	1	4
K ₃	3	3	3	3	3	3	3	3
K ₄	1,6	0,8	1,6	0,8	1,6	1,2	1,2	1,2

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
K ₅	12	9	12	9	9	3	15	3
K ₆	2,4	2,4	3	1,8	2,4	3	3	3
K ₇	25	20	25	20	15	15	15	20
K ₈	15	6	15	12	15	3	15	6
K ₉	2	1,2	2	2	1,6	1,6	1,6	2
Сума балів	90	64,4	91,6	81,6	74,6	54,8	74,8	67,2

Джерело: розраховано автором

Врахувавши бали із вагомими коефіцієнтами у табл. 2.11 результати дещо змінились в порівнянні зі звичайною бальною оцінкою. Лідером так і залишився шоколад «Roshen», який отримав 91,6 балів, друге місце зайняв шоколад «Світоч» – 90 балів, проте третє місце зайняв шоколад «Millennium Gold» – 81,6 балів.

Надалі визначимо конкурентоспроможність шоколаду «Світоч» у порівнянні з товаром-лідером та товаром-аутсайдером за формулою 2.3.

$$K_T = I_{ппі} / I_{ппл(ппаут)}, \quad (2.3)$$

де K_T – конкурентоспроможність товару;

$I_{ппі}$ – результати бальної оцінки із врахуванням вагових коефіцієнтів для і-го товару;

$I_{ппл(ппаут)}$ – результати бальної оцінки із врахуванням вагових коефіцієнтів для товару-лідера/товару-аусайдера.

Відповідно до формули 2.1 конкурентоспроможність аналізованого товару шоколад «Світоч» із товаром-лідером (шоколад «Roshen») складає 0,982 або 98,2%.

$$K_T = 90/91,6 = 0,982.$$

Аналіз конкурентоспроможності продукції АТ «Світоч» на прикладі товару шоколад «Світоч «Особливий чорний з лісовим горіхом» показав, що

продукція бренду є конкурентоспроможною і лише дещо програє лідеру (шоколад «Roshen з цілим лісовим горіхом»). За вибраними критеріями шоколад «Світоч» не виграє у лідера за наявними критеріями, але має нічию у таких показниках як (K_1) структура, (K_2) смакові якості, (K_3) наявність упаковки, (K_4) консистенція, (K_5) склад продукту, (K_6) умови зберігання, (K_7) наявність ГОСТу, (K_8) зовнішній вигляд. І аналізований шоколад «Світоч» програє товару-лідера за ціною (K_0) та за терміном придатності (K_9).

Відповідно до формули 2.1 конкурентоспроможність аналізованого товару шоколад «Світоч» у порівнянні із товаром-аусайдером (шоколад «Ritter Sport Nut Selection») складає 1,642 або 164,2%.

$$K_T = 90/54,8 = 1,642.$$

За вибраними критеріями шоколад «Світоч» виграє у шоколаду «Ritter Sport Nut Selection» за ціною (K_0). За структурою (K_1), за смаковими якостями (K_2), за наявністю упаковки (K_3), за консистенцією (K_4), за складом продукту (K_5), за умовами зберігання (K_6), за наявністю ГОСТу (K_7), за зовнішнім виглядом (K_8) та за наявністю терміну придатності (K_9) – товари мають однакові показники.

Тобто, серед виробників-аналогів АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» має лідируючі позиції серед конкурентоспроможності товару. У ході аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства на прикладі шоколаду «Світоч «Особливий чорний з лісовим горіхом» було визначено, що основні слабкі місця компанії полягають у ціні та терміні придатності продукції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» й економічну оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства.

У пункті 2.1 проведений аналіз кондитерського ринку України. Проаналізовано загальні тенденції на ринку кондитерських виробів в Україні, зовнішню торгівлю (український експорт й імпорт кондитерських виробів), стан цільового ринку та споживчих якостей АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», критерії щодо вибору постачальників для підприємства, також здійснено аналіз привабливості ринку для досліджуваного підприємства та аналіз бар'єрів входу на ринок кондитерської продукції.

У пункті 2.2 подана загальна характеристика діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». На сьогоднішній день акціонерне товариство «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» входить до Групи компаній Nestle. Постачальниками приблизно 38 % сировини є українські підприємства. Основними імпортерами сировини є постачальники із Швейцарії, Нідерландів, Іспанії, Туреччини, Швеції. У даному пункті наведено основні функції системи менеджменту підприємства, систему контролю та організаційна структуру підприємства. Наведено основні фінансово-економічні показники господарської діяльності підприємства у таблиці 2.6. Зображено структуру активів та пасивів підприємства за 2019-2022 рр. Також було проведено PEST-аналіз, оцінка факторів якого наведена у Додатку Д.

У пункті 2.3 оцінено конкурентоспроможність продукції підприємства методом порівняння відносних показників. Аналіз здійснений на базі найпопулярнішого продукту компанії – шоколад «Світоч «Особливий чорний з лісовим горіхом». Було вибрано 7 товарів конкурентів, які порівнювалися за десятьма критеріями, які є найважливішими при прийнятті рішення

споживачем про купівлю товару. Провівши аналіз за даними критеріями було визначено, що шоколад «Особливий чорний з лісовим горіхом» від «Світоч» є одним із лідерів серед конкуруючих підприємств.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції є головною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності. На конкурентоспроможність продукції підприємства впливає низка чинників, використання яких дає змогу змінювати його конкурентні позиції та цілеспрямовано впливати на зовнішнє середовище.[44]

У попередньому розділі був визначений рівень конкурентоспроможності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». У ході аналізу було виявлено, що для підвищення ефективності управління конкурентоспроможності продукції підприємства необхідно враховувати, які тенденції відбуваються на ринку кондитерських виробів, де працює досліджуване підприємство.

Програма заходів з удосконалення конкурентоспроможності продукції підприємства «Світоч» включає цілеспрямовані заходи, спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку та задоволення зростаючих потреб споживачів. Однією з ключових ініціатив є розширення асортименту продукції. Це включає в себе виготовлення нового продукту, який містить стевію, природний замінник цукру.

Переваги:

– Розширення цільової аудиторії та привернення споживачів, які обмежують споживання цукру з медичних чи дієтичних причин. Стевія є натуральний замінник цукру, який має нульовий глікемічний індекс, тобто не

впливає на рівень цукру в крові та має значно солодший смак, ніж цукор. Таким чином, використання стевії дозволяє створювати солодкі продукти без цукру, що може бути цінним для споживачів, які слідкують за здоров'ям або обмежують споживання цукру.[45]

– Споживачі сьогодні все більше усвідомлюють важливість здорового харчування, і це може призвести до збільшення попиту на альтернативи цукровій продукції. Враховуючи зростання попиту на продукти здорового харчування, виготовлені з використанням стевії, підприємство може зайняти конкурентну позицію на ринку та привернути нових споживачів.[46]

Проблеми та недоліки:

– Розробка та виробництво продукту без цукру може бути дорогим та вимагати нових технологічних рішень. Проте, хоча це витратне завдання, але водночас воно може відкривати нові ринкові можливості, особливо якщо споживачі проявляють інтерес до здорових альтернатив цукру. Правильна стратегія та інновації можуть допомогти підприємству впоратися з викликами та забезпечити успіх нового продукту.

– На ринку здорової їжі відзначається висока конкуренція, і вирізнитися серед інших учасників дійсно важко.

– Наявність стевії в продукті може підходити не всім смакам, що обмежує масовий успіх.

Ще одним важливим заходом є створення продуктів з новими, незвичайними смаками. Це дозволить підприємству "Світоч" привернути увагу споживачів і відрізнитися від конкурентів. Прикладом можуть слугувати такі комбінації: шоколад з перцем чілі та апельсином, шоколад з медом та імбиром, шоколад з марципаном та черешнею, шоколад з солоною карамеллю та кокосом. Перевагою цього підходу є підвищення інтересу споживачів і створення відчуття унікальності, що сприяє збільшенню продажів. Однак, розробка нових смаків може вимагати значних витрат на

дослідження і розробку, і не завжди гарантує успіх на ринку, оскільки смакові вподобання можуть бути суб'єктивними.

Переваги:

– Відкриває можливості для привернення уваги та підвищення інтересу споживачів.

– Дозволяє позиціонувати продукцію «Світоч» як інноваційну та креативну.

Проблеми та недоліки:

– Розробка нових смаків може бути дорогим та часозатратним процесом.

– Незвичайні смаки можуть не завжди знайти свою аудиторію, і незрозумілі смакові відчуття можуть відштовхувати деяких споживачів.[47]

– Ризик невдачі, якщо нові смаки не знайдуть популярності на ринку.

Покращення якості продукції є ще однією важливою складовою програми. Це включає в себе впровадження строгого контролю якості, використання технологічних інновацій, навчання персоналу, внутрішні аудити, сертифікації та постійне врахування відгуків споживачів. Підвищення якості дозволить «Світоч» зайняти більш високу позицію на ринку і побудувати репутацію надійного виробника.

Переваги:

– Підвищення задоволеності клієнтів і зменшення кількості скарг.

– Збільшення лояльності клієнтів та їхньої відданості бренду «Світоч».

Проблеми та недоліки:

– Збільшення витрат на виробництво може вплинути на ціну продукту.

Збільшення витрат веде до підвищення цін на продукцію, щоб зберегти рентабельність та покрити витрати. Це може бути викликано зростанням вартості сировини, енергії, праці, технологічних змін або витрат на дослідження та розробку.

– Вимагає інвестицій у модернізацію обладнання та контроль якості, що може призвести до збільшення виробничих витрат. Проте, такі інвестиції можуть призвести до підвищення ефективності виробництва та якості продукції, що в кінечному результаті може позитивно вплинути на конкурентоспроможність компанії на ринку.

У підсумку, програма заходів для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» має потенціал покращити конкурентоспроможність продукції компанії. Кожен запропонований захід має свої переваги і недоліки, і успішна реалізація вимагатиме фінансових та інтелектуальних вкладень. Важливо стратегічно планувати та бути готовим до можливих труднощів, щоб забезпечити оптимальний результат і досягти високої конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового товару та вплив цього заходу на основні показники діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки для забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції й однією з основних умов успішного функціонування і розвитку підприємства є створення та виведення нових товарів, орієнтованих на задоволення актуальних потреб споживачів.[48]

Виведення нового товару допомагає підприємстві стабілізувати збут та витрати протягом року, дозволяє мати більший прибуток і підвищує ефективність маркетингових програм, зменшуює залежність від ринку однієї країни. Впровадження новинок, які потребують споживачі, сприяє оптимізації системи збуту та створює можливості для ефективного використання відходів існуючого виробництва. Процес розробки, виготовлення та виведення на ринок нових продуктів є тривалим та витратним, але він є критично важливим у сучасних умовах ринкової

економіки.[49]

На сучасному ринку України споживачі мають можливість насолоджуватися смачним та корисним шоколадом зі стевією завдяки різним виробникам та брендам. Приклад таких брендів є українські виробники, такі як «Корисна кондитерська», яка виготовляє молочний шоколад без цукру зі стевією за 70 грн/100 г, «Millennium» – молочний шоколад зі стевією за 52 грн/100 г та іспанські виробники «TRAPA» – молочний шоколад зі стевією 60 грн/75 г, «Togras» – молочний шоколад зі стевією за 67 грн/100 г. Конкуренція на даному ринку на сьогоднішній день є відносно невеликою, оскільки це ще не такий поширений продукт порівняно зі звичайним шоколадом.[50]

Для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» рекомендовано здійснювати виробництво нового виду продукції – солодоців для споживачів, які піклуються про своє здоров'я, займаються спортом, а саме молочного шоколаду без цукру. Трендом останніх років є відмова споживачів від шкідливих продуктів харчування та напоїв, зниження споживання цукру. Тому особливим попитом користуються солодоці з мінімальним вмістом цукру та високою поживністю.

На підприємстві наявні потужності, які в даний час не використовуються повністю. Це створює умови для розширення асортименту продукції без необхідності здійснення додаткових інвестицій у обладнання. Відповідно, існує можливість використання наявного обладнання для виробництва нового виду шоколаду.

Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, кг	Річний обсяг виробленої продукції, кг
Молочний шоколад без цукру зі стевією	400	0,7	280	93800

Джерело: розраховано автором

Вартість сировини на виробництво 1 кг продукції та вартість допоміжних матеріалів на виробництво 1 кг продукції наведено у таблицях 3.2 та 3.3 відповідно.

Таблиця 3.2

Визначення вартості сировини на виробництво 1 кг продукції

№	Найменування продуктів	Од. виміру	Норма витрат на 1 кг	Ціна одиниці сировини, грн	Сума, грн
Молочний шоколад без цукру зі стевією					
1	Какао-масло	кг	0,25	210	52,5
2	Молоко сухе незбиране	кг	0,1	100	10
3	Стевія	кг	0,19	350	66,5
4	Какао терте	кг	0,24	170	40,8
5	Сироватка молочна суха	кг	0,05	25	1,25
6	Лецитин соняшниковий	кг	0,1	340	34
7	E476	л	0,04	90	3,6
8	Ароматизатор ванілін	л	0,03	80	2,4
Всього					211,05

Джерело: розраховано автором

Після проведення розрахунків вартості сировини, наступним кроком є визначення вартості допоміжних матеріалів (пакувальні та інші матеріали) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 кг продукції

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 кг продукції	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 кг продукції, грн
Фольга харчова	м	4	1,7	6,8
Обгортка	м	4	2	8
Картонна коробки	шт	1	2,60	2,6
Скотч	м	2	0,20	0,4
Всього				17,8

Джерело: розраховано автором

Так як усі вище згадані матеріали та сировина мають бути доставлені до підприємства, важливо обчислити транспортно-заготівельні витрати, які складають 5% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для виробництва 1 кг продукції

Види продукції	Вартість сировини та основних матеріалів, грн	Вартість допоміжних матеріалів, грн	Транспортні витрати	Загальні витрати на сировину та матеріали на 1 кг ГП, грн
Молочний шоколад без цукру зі стевією	211,05	17,8	11,44	239,66

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо витрати на паливо та електроенергію, необхідних для виготовлення 1 кг нового продукту. Результати цих розрахунків представлено у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на паливо та електроенергію на 1 кг нової продукції

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 кг	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Пара	т	0,001	45	0,05
Електроенергія	кВт/год	0,36	2,64	0,95
Холод	тис. ккал	0,2	0,9	0,18
Вода	м ³	0,01	20,82	0,21
Всього по статті				1,39

Джерело: розраховано автором

Згідно даних підприємства, на виробничій лінії з виготовлення шоколаду повинні працювати дві особи, оскільки процес є механізованим: це оператор лінії та оператор технологічних установок. Обидва працівники отримують зарплату на основі погодинної оплати праці. Розрахунок ефективного фонду робочого часу одного працівника за рік наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ефективний фонд робочого часу одного робітника за рік

№ п/п	Елементи часу	Кількість днів
1	Число календарних днів	365
2	Вихідні дні	104
3	Святкові дні, що не співпадають з вихідними	4
4	Разом неробочих днів	108
5	Номінальний фонд робочого часу	257
6	Дні невиходу на роботу тому числі:	47
7	Відпустки	20
8	Відпустки на навчання	6
9	Лікарняні	12
10	Неявки з дозволу адміністрації	9
11	Ефективний фонд робочого часу	210
12	Тривалість робочого дня, годин	8
13	Ефективний фонд робочого часу за рік одного робітника, год	1680

Джерело: розраховано автором

Далі потрібно розрахувати заробітну плату основних робітників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Кількість змін на добу	Явочне число		Число днів роботи на рік	Відпрацьовано людино-днів	Основна з/п за рік, грн	Доплати до тарифного фонду заробітної плати, 90 %	Всього фонд оплати праці за рік, грн
					за зміну	за добу					
Оператор лінії	5	47,7	8	1	1	1	210	210	80136	72122,4	152258,4
Оператор технологічних установок	4	41,4	8	1	1	1	210	210	69552	62596,8	132148,8
Всього	x	x	x	x	2	2	x	420	149688	134719,2	284407,2

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо основну заробітну плату працівників на 1кг: $(149688/93,8)/1000=1,596$ грн. Додатковий фонд заробітної плати на 1т продукції: $(134719,2/93,8)/1000=1,436$ грн.

Загалом фонд заробітної плати на 1т продукції складає: 3,032 грн.

Розрахуємо єдиний соціальний внесок на виробництво 1т молочного шоколаду без цукру зі стевією (22%): 0,667 грн.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання приймаємо у розмірі 70% від суми основної заробітної плати робітників: $1,596*70%=1,117$ грн.

Загальновиробничі витрати (70%): $1,596 *70%=1,117$ грн.

Адміністративні витрати (10%): $246\,983*10%=24\,698$ грн.

Витрати на збут (9%): $246\,983 \cdot 9\% = 22\,228$ грн.

На основі отриманих даних, можна визначити зведені витрати на виробництво 1 т нової продукції на підприємстві (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Планова калькуляція молочного шоколаду без цукру зі стевією на
1 т**

№ п/п	Елементи витрат	Сума, грн
		Молочний шоколад без цукру зі стевією
1	Матеріальні витрати, всього	241 050
	в т.ч.	
1.1	Сировина та основні матеріали	211 050
1.2	Допоміжні матеріали	17 800
1.3	Транспортно-заготівельні витрати	11 440
1.4	Енергія на технологічні цілі	1 390
2	Основна заробітна плата виробничих робітників	1 596
3	Додаткова заробітна плата	1 436
4	Відрахування на соціальні заходи	667
5	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	1117
6	Загальновиробничі витрати	1117
7	Виробнича собівартість	246 983
8	Адміністративні витрати	24 698
9	Витрати на збут	22 228
10	Повні витрати	293 909

Джерело: розраховано автором

На основі зібраної інформації проведемо розрахунок відпускної ціни за 1 т запропонованої продукції (табл. 3.9) та обчислимо запланований прибуток на весь річний запланований обсяг виробництва.

Таблиця 3.9

**Розрахунок відпускної ціни молочного шоколаду без цукру зі стевією
грн. за 1 тону**

№	Елементи витрат	Сума, грн
		Молочний шоколад без цукру зі стевією, вагою 100 г
	2	3
1	Повні витрати	293 909
2	Рентабельність, %	20%
3	Прибуток	58 781,8

Продовження табл. 3.9

1	2	3
4	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	352 690,8
5	ПДВ 20%	70 538,2
6	Відпускна ціна підприємства з ПДВ	423229
7	Відпускна ціна за 1 шт.	42,3
8	Торгівельна націнка, %	15,0
9	Роздрібна ціна 1 виробу	48,6

Джерело: розраховано автором

Отже, ціна молочного шоколаду без цукру зі стевією від «Світоч» буде становити 48 гривень 60 копійок. Це є оптимальною ціною для виходу на ринок, що дозволить успішно конкурувати на ринку шоколадних виробів.

Чистий дохід від реалізації нового шоколаду зі стевією становитиме:
 $(93,8 * 352\,690,8) / 1000 = 33\,082,4$ тис. грн.

Повні витрати для запропонованого заходу становитимуть:
 $93,8 * 293\,909 = 27\,568,66$ тис. грн.

Прибуток від реалізації нового шоколаду зі стевією становитиме:
 $93,8 * 58\,781,8 = 5\,513,73$ тис. грн.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ

«Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	2 635 805	2 668 887,4	33 082,4	1,24
Повні витрати	тис. грн.	2 480 797	2 508 365,66	27 568,66	1,10
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	155 008	160 521,73	5513,73	3,43

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис. грн.	- 122 567	-118 045,74	4521,26	-3,83
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	873	873	-	-
Продуктивність праці	грн./особу	3019,25	3022,31	3,06	0,10
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	94,12	93,99	-0,13	-0,14
Рентабельність продукції	%	6,25	6,40	0,15	x

Джерело: розраховано автором

Чистий дохід від реалізованої продукції зростає на 33 082,4 грн або 1,24%, а витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації зменшується на 0,14 грн або 0,13%. Зростає продуктивність праці, рентабельність діяльності (продажів), а також рентабельність продукції.

Отже, основні показники діяльності в цілому покращуються, що є підтвердженням доцільності реалізації запропонованого заходу.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Суть проекту. Цей проект спрямований на розробку та виробництво шоколаду, який буде включати стевію як природного заміника цукру. Стевія – це рослина, яка відома своїм солодким листям, яке можна використовувати як природний підсолоджувач.

Мета проєкту. Створення та успішне впровадження на ринок шоколаду зі стевією від АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» для підвищення конкурентоспроможності продукції та привернення нових споживачів.

Результат проєкту. Розробка та виробництво інноваційного шоколаду зі стевією, надання здоровішої альтернативи шоколаду зі цукром, розширення ринку через новий продукт, підвищення конкурентоспроможності продукції та позитивний вплив на спільноту. Очікується не лише ринковий успіх, але й позитивний внесок у харчову індустрію та сприяння здоровому способу життя.

Цей проєкт спрямований на поєднання смакового задоволення від шоколаду та переваг здорового харчування, що може виявитися привабливим для сучасного споживача.

Маштаб (розмір). Середній проєкт.

Галузева приналежність. Галузь харчової промисловості – кондитерське виробництво.

Функціональне спрямування. Виробничий проєкт. Передбачає не лише створення ідеї, документації, а й виготовлення та випробування нового товару.

Характер залучених сторін. Територіальні. Залучені сторони включають в себе технологічних спеціалістів для досліджень та розробки рецептури, маркетологів для стратегій продажу, виробничих працівників, логістичних експертів, фахівців із контролю якості, а також маркетингові та продажні команди.

Ступінь складності. Складний проєкт.

Склад і структура проєкту. Монопроєкт.

Рівень альтернативності. Незалежний. Проєкт, відхилення чи прийняття якого не впливає на прийняття рішення про інші.

Вимоги до якості проєкту. Стандартні. Продукт повинен відповідати вимогам безпеки та смаковим якостям.

Основні обмеження проєкту:

1. Обмеження в часі. Важливо забезпечити завершення проєкту у визначений термін і уникнути затримок, які можуть вплинути на реалізацію проєкту.

2. Обмеження бюджету (фінансове обмеження). Це обмеження визначає обсяг фінансів, які виділені для виконання проєкту. Керівник проєкту повинен ефективно управляти бюджетом, раціонально розподіляти ресурси та уникати перевищення фінансових меж.

3. Обмеження обсягу. Це обмеження визначає обсяг робіт, який повинен бути виконаний у межах проєкту. Важливо чітко визначити, що входить у обсяг проєкту і що не входить. Зміни у обсязі можуть впливати на час та бюджет проєкту.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, проведений у другому розділі цієї кваліфікаційної роботи, дозволив виявити, що підприємство має необхідні ресурси та можливості для реалізації цього проєкту. З великим стажем на ринку та позитивною репутацією, компанія може використати своє ім'я для привертання уваги до нового продукту. Також у компанії працюють досвідчені маркетологи, які зможуть розробити ефективну маркетингову стратегію. Підприємство має деякі слабкі сторони та загрози, проте вони не можуть стати перешкодою для успішного виконання проєкту.

Життєвий цикл проєкту «Створення молочного шоколаду без цукру зі стевією» на АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» включає ряд етапів, які дозволяють здійснити проєкт від ідеї до впровадження. Основні етапи цього циклу виглядають так:

Ініціація:

– Визначення ідеї: визначення концепції створення шоколаду зі стевією як нового продукту.

– Оцінка можливостей: вивчення ринку для визначення попиту на шоколад зі стевією та рівня конкуренції. Було проведено дослідження для визначення попиту на шоколад зі стевією та рівня конкуренції на ринку шоколаду та визначено, що шоколад без цукру зі стевією від «Світоч» буде мати попит, так як наразі все більше споживачів приваблює здоровіша альтернатива шоколаду, при цьому даний ринок не є насиченим схожими товарами.

– Аналіз ризиків: визначення можливих ризиків і визначення способів їх зменшення або уникнення.

Планування:

– Розробка бізнес-плану: визначення стратегії розвитку, фінансових показників, маркетингових заходів та інших ключових аспектів.

– Визначення бюджету: розрахунок витрат на всі етапи проєкту та визначення потреб у фінансуванні.

Виконання:

– Створення рецептури: розробка унікальної рецептури для шоколаду зі стевією, яка відповідає стандартам якості.

– Виробництво: запуск виробництва та виготовлення перших зразків продукції.

– Тестування якості: проведення тестів для забезпечення високої якості продукту.

Маркетинг і продажі:

– Розробка маркетингової стратегії: 1) Визначено цільову аудиторію: споживачі віком від 3 до 99 років які притримуються здорового способу харчування, а також люди, яким небажано споживати цукор. 2) Позичіонування продукту: шоколад без цукру зі стевією від «Світоч» є більш корисна альтернатива шоколаду з цукром (підкреслення відсутності цукру та висвітлення корисних властивостей стевії як натурального

цукрозамінника без калорій); задовольняє смакові потреби (попри відсутність цукру в складі, шоколад залишається смачним і солодким); є безпечний для людей із захворюваннями, що вимагають обмеження цукру (позиціонування як безпечного вибору для людей з діабетом, оскільки вживання стевії не впливає на рівень цукру в крові). 3) Проведення рекламних заходів: здійснюється для привернення уваги споживачів, які цікавляться здоровим способом харчуванням.

– Запуск продукції на ринок: проведення масштабного випуску та реалізація продукту на ринку.

Експлуатація:

– Супровід виробництва: забезпечення стабільності виробництва та вдосконалення процесів.

– Моніторинг ринку: слідування за змінами в попиті та конкурентним середовищем.

Оцінка результатів:

– Аналіз фінансових показників: оцінка ефективності проєкту за допомогою фінансових звітів. Заплановано, що виробництво шоколаду без цукру зі стевією буде складати 93,8 т на рік. Це збільшить прибуток підприємства на 5 513,73 тис. грн.

– Отримання відгуків від споживачів: аналіз відгуків та реакції споживачів на новий продукт.

Завершення:

– Оцінка проєкту: оцінка результатів проєкту та визначення того, наскільки були досягнуті початкові цілі.

– Підготовка звіту: підготовка остаточного звіту про виконану роботу та досягнуті результати.

Основні споживачі продукту проєкту включають:

– Споживачі здорової їжі: особи, які активно дбають про своє здоров'я та харчуються більш здоровими альтернативами.

– Люди із захворюваннями, що вимагають обмеження цукру: люди, які слідкують за кількістю споживання цукру та шукають альтернативи з низьким вмістом цукру.

– Активні споживачі: люди, які ведуть активний спосіб життя та шукають енергетичні продукти для підтримки своєї активності.

– Люди, що дотримуються низькокалорійної дієти: ті, хто слідкує за калорійністю продуктів та шукає низькокалорійні альтернативи для задоволення своїх потреб у солодкому.

– Цільова аудиторія кондитерського ринку: люди, які активно споживають кондитерські вироби та цікавляться нововведеннями в цьому сегменті ринку.

Матриця відповідальності учасників проєкту «Створення молочного шоколаду без цукру зі стевією» на АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» складено на основі матриці відповідальності RACI (Табл. 3.11).

У даній матриці передбачено такий розподіл робіт за проєктом:

– Відповідальний (Responsible – R): особа або група, яка виконує конкретне завдання. Це той, хто «відповідає» за виконання роботи.

– Підзвітний (Accountable – A): особа, яка несе відповідальність за результати завдання. Це «той, хто відповідає» за те, що завдання виконане належним чином.

– Проконсультований (Consulted – C): особа, яку консультують перед прийняттям рішення чи виконанням завдання. Це особа, яка має інформацію (знання), необхідну для виконання завдання.

– Проінформований (Informed – I): особа, яку інформують про хід виконання завдання. Це той, хто повинен бути в курсі подій, але не бере активної участі у виконанні завдання.

Матриця відповідальності учасників проєкту

Завдання / Роль	Елементи організаційної структури					
	Генеральний директор	Проектний менеджер	Головний технолог/ Технолог	Головний механік/ Інженер-механік	Директор з маркетингу / Менеджер з маркетингу	Фінансовий директор/ Фінансовий аналітик
Розробка концепції	A	R	C	C	C	C
Планування бюджету	A	R			C	R
Забезпечення ресурсів	A	R	C			
Дослідження ринку	I	A			R	
Розробка рецептури	I	A	R	C		
Виробництво	I	A	R	R		
Маркетингова кампанія	I	A			R	
Моніторинг результатів	I	A			R	I

Джерело: складено автором

Генеральний директор: приймає стратегічні рішення, взаємодіє з іншими членами команди, забезпечуючи їхню спільну роботу та спрямованість на досягнення загальних цілей проєкту.

Маркетинговий відділ:

– Директор з маркетингу: розробляє стратегію маркетингу та план продажів.

– Менеджер з маркетингу: відповідає за впровадження маркетингових заходів.

Фінансовий відділ:

– Фінансовий директор: відповідає за фінансове планування та контроль, розробку бюджету та фінансовий аналіз.

– Фінансовий аналітик: займається веденням фінансового обліку та аналізом витрат.

Проектний менеджер: відповідає за організацію та керівництво проектом (всім процесом створення молочного шоколаду без цукру).

Виробничий відділ:

– Головний технолог: керує всім виробничим процесом, від розробки рецепту до виготовлення готової продукції.

– Технолог: відповідає за планування та координацію виробничого процесу, вирішення проблем та оптимізацію виробництва.

Технічний відділ:

– Головний механік: забезпечує технічну підтримку та впровадження нових технологій.

– Інженер-механік: відповідає за технічну частину виробництва, обслуговування обладнання та розробку технічних аспектів проекту.

Для забезпечення ефективного розвитку команди проекту використовуються ряд заходів:

– Оцінка потреб та навичок: аналізують потреби та навички кожного члена команди, щоб зрозуміти, які аспекти розвитку є необхідними для ефективної роботи на проєкті.

– Організація лекцій та семінарів: організують лекції та семінари з тем, що стосуються кондитерської галузі, технологій виробництва та введення стевії в рецептуру.

– Курси та онлайн-навчання: забезпечують доступ до курсів та онлайн-навчання, щоб персонал міг поглиблювати свої знання в кондитерській справі та суміжних галузях.

– Тренінги для розвитку професійних навичок: проводять тренінги з розвитку професійних навичок, таких як управління проєктами, комунікація, лідерство та робота в команді.

– Менторські програми: впроваджують менторські програми, де більш досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися.

– Стажування та практика: організовують стажування та практику на підприємстві, щоб працівники мали можливість покращувати свої знання.

– Регулярні огляди та звіти: проводять регулярні огляди та звіти про розвиток персоналу для оцінки прогресу та визначення нових потреб у навчанні.

Ці заходи сприяють сталому та систематичному розвитку персоналу, що важливо для досягнення успішних результатів проєкту.

Проєкт «Створення шоколаду зі стевією» на АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» може мати різноманітні ризики. Деякі потенційні ризики можуть включати в себе:

– Невизначеність в сировині: нестабільність постачання стевії або іншої сировини може призвести до втрат виробництва та вплинути на стабільність виробництва шоколаду.

– Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві щодо використання стевії можуть вплинути на виробництво та реалізацію продукції.

– Висока конкуренція на ринку: ринок шоколадних виробів є конкурентним. Конкуренти можуть випускати аналогічні продукти або використовувати інші інноваційні ідеї.

– Витрати на дослідження та розробку: створення нового продукту вимагає великих витрат на дослідження та тестування.

– Маркетинг та реклама: ефективна рекламна кампанія є важливою для успіху нового продукту. Невірно спроектована або неефективна реклама може призвести до низької популярності продукту серед споживачів.

– Економічні фактори: зміни в економіці, такі як інфляція, коливання валютних курсів, можуть вплинути на вартість виробництва та ціни продукції.

Команда проєкту включає в себе фахівців з різних областей, які необхідні для успішного виконання завдань проєкту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено проєкт підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

У першому пункті даного розділу запропоновано програму діяльності підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції. Рекомендовано розширити асортимент продукції, що включає в себе виготовлення нового продукту, який містить стевію, природний замінник цукру. Ще одним важливим заходом є створення продуктів з новими, незвичайними смаками. Покращення якості продукції є ще однією важливою складовою програми. Було наведено переваги та недоліки кожного заходу.

У другому пункті цього розділу обґрунтовано доцільність впровадження нового товару та наведено вплив цього заходу на основні показники діяльності підприємства. Після проведених розрахунків було визначено, що ціна молочного шоколаду без цукру зі стевією від «Світоч» буде становити 48 гривень 60 копійок. Це є оптимальною ціною для виходу на ринок, що дозволить успішно конкурувати на ринку шоколадних виробів. Також у табл. 3.10 обчислено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Визначено, що основні показники діяльності в цілому покращуються, що є підтвердженням доцільності реалізації запропонованого заходу.

У третьому пункті цього розділу подано управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Варто зазначити, що в результаті реалізації проєкту, згідно з прогнозом, АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» досягне підвищення ефективності господарської діяльності, що відбудеться за рахунок збільшення чистого доходу та прибутку, що, безсумнівно, свідчить про підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було розглянуто теоретичні та методичні засади розробки проєкту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Було визначено, що конкурентоспроможність товару – це відносний показник, який відображає різницю між характеристиками даного товару та характеристиками товару конкурента як з точки зору ступеня відповідності конкретній соціальній потребі, так і з точки зору витрат, пов'язаних з виробництвом товару, його маркетингова підтримка та використання. Конкурентоспроможність продукції підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.

У роботі було наведено теоретичні основи розробки проєкту. Розробка проєкту – це процес створення і впровадження конкретної ідеї чи концепції з метою досягнення певних цілей. Теоретичні основи розробки проєкту включають в себе ряд ключових аспектів, які допомагають у правильному спрямуванні та ефективному виконанні проєкту.

Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції. Визначено, що оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим етапом діяльності підприємства і має бути проведена на всіх стадіях життєвого циклу продукту (стадії розробки, виготовлення, продажу та експлуатації). Оцінка конкурентоспроможності товару проводиться на основі порівняння цього товару з відповідним товаром іншої компанії.

Проведено аналіз кондитерського ринку України. Загальні тенденції на ринку кондитерських виробів в Україні: середньорічне зростання обсягів експорту з України до країн ЄС категорії 1806 Шоколад та інші готові харчові продукти зі вмістом какао за останні 5 років (2018-2022) склало 13,5%; у 2022 році обсяги експорту з України до країн ЄС знизились на

13,2%; найбільшими імпортерами української продукції категорії 1806 є Румунія, Болгарія, Угорщина, Польща, Литва та інші.

Протягом 2022 року в кондитерській галузі майже 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися.

Подано загальну характеристику діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Зазначено, що підприємство не володіє правами на торгові марки і виступає як виробник продукції на замовлення інших компаній Групи Nestle. У 2021 році експорт продукції здійснювався до 13 країн, зокрема до таких країн: Румунія, Угорщина, Велика Британія, Польща, Болгарія, Об'єднані Арабські Емірати, Молдова, Німеччина, Данія та деяких інших.

Проаналізовано поточний фінансово-економічний стан компанії, наведено основні фінансово-економічні показники її господарської діяльності. Відзначено, що компанія має значний потенціал для розвитку та досягнення прибутковості. Останні фінансові результати свідчать про те, що підприємство здатне генерувати прибуток та долати економічні виклики. Важливо продовжувати працювати над оптимізацією процесів, удосконаленням управління фінансами та реагувати на зміни на ринку, щоб забезпечити стійкий і прибутковий розвиток компанії в майбутньому.

Було здійснено оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства методом порівняння відносних показників. Аналіз проводився на основі найпопулярнішого продукту компанії – шоколаду «Світоч «Особливий чорний з лісовим горіхом». Було вибрано 7 товарів конкурентів, які порівнювалися за десятьма критеріями, які є найважливішими для споживачів при прийнятті рішення про купівлю товару. У результаті аналізу

за цими критеріями було визначено, що шоколад «Особливий чорний з лісовим горіхом» від «Світоч» є одним із лідерів серед конкуруючих підприємств.

Запропоновано програму діяльності підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції. Рекомендовано розширити асортимент продукції, що включає в себе виготовлення нового продукту, який містить стевію, природний заміник цукру. Також важливим заходом є створення продуктів з новими, незвичайними смаками. Покращення якості продукції є ще однією важливою складовою програми. У кожного заходу є переваги та недоліки, проте при правильній стратегії підприємство зможе впоратися з труднощами та відкрити нові ринкові можливості.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» запропоновано впровадити новий вид шоколаду без цукру зі стевією та наведено вплив цього заходу на основні показники діяльності підприємства.

Визначено, що ціна цього шоколаду буде становити 48 гривень 60 копійок, що є оптимальною ціною для виходу на ринок і дозволить успішно конкурувати на ринку шоколадних виробів.

Впровадження запропонованого заходу позитивно вплине на показники діяльності підприємства:

- Чистий дохід від реалізованої продукції збільшиться на 33 082,4 тис. грн, що складає 1,24%.
- Відбудеться збільшення прибутку від реалізації продукції на 5513,73 тис. грн, що складає 3,43%.
- Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації зменшиться на 0,13 коп.
- Рентабельність діяльності (продажів) та продукції підвищиться, відповідно, на 0,23% та 0,15 %.

Результат проекту. Розробка та виробництво інноваційного шоколаду зі стевією, надання більш здорової альтернативи шоколаду зі цукром, розширення ринків збуту за рахунок нового продукту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Очікується, що окрім ринкового успіху, проєкт зробить внесок у розвиток харчової промисловості та популяризацію здорового способу життя.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності та досягти поставленої мети, а саме, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкуентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/prwz1> (дата звернення: 01.10.2023).
2. Конкуентоспроможність продукції підприємств – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення: 01.10.2023).
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/44.pdf (дата звернення: 01.10.2023).
4. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата звернення: 02.10.2023).
5. Система забезпечення конкурентоспроможності продукції – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/peykn> (дата звернення: 02.10.2023).
6. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 02.10.2023).
7. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 03.10.2023).

8. Конкуентоспроможність підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/14/1264.html> (дата звернення: 03.10.2023).

9. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 03.10.2023).

10. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 05.10.2023).

11. Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу : підручник. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.

12. Загальні підходи до планування проєктів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/oeubs> (дата звернення: 05.10.2023).

13. Планування і контроль проєкту – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://subject.com.ua/pdf/345.pdf> (дата звернення: 09.10.2023).

14. Роль, яку відіграє віха (контрольна точка) у ході здійснення проєкту – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5118612/page:5/> (дата звернення: 09.10.2023).

15. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с.

16. Сутність планування та цілі проєкту – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9699145/> (дата звернення: 09.10.2023).

17. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 12.10.2023).

18. Калініна О. М., Скачкова І. А., Кононенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ХАІ, 2018. 127 с.

19. Методи сегментації – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_160661_metodi-segmentatsii.html (дата звернення: 12.10.2023).

20. Фактори цінової чутливості споживачів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/65.pdf (дата звернення: 12.10.2023).

21. Луцяк В. В., Красняк О. П., Кондратова М. В. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 353 с.

22. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/peugl> (дата звернення: 15.10.2023).

23. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 483 с.

24. Конкурентоспроможність товару – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finances.in.ua/konkurentospromozhnist-tovaru/> (дата звернення: 15.10.2023).

25. Конкурентоспроможність промислових підприємств – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/pdvuw> (дата звернення: 15.10.2023).

26. Діагностика конкурентоспроможності продукції – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/pdvvj> (дата звернення: 17.10.2023).

27. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/oisza> (дата звернення: 17.10.2023).

28. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колект. монографія. Херсон: Вишемирський В. С., 2016. 177 с.
29. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 366 с.
30. Ринок шоколадних цукерок – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/pdvug> (дата звернення: 07.11.2023).
31. Ринок кондитерських виробів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/msore> (дата звернення: 07.11.2023).
32. З початку 2023 року Україна експортувала шоколаду на \$60 млн – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/rwWgUJMI> (дата звернення: 07.11.2023).
33. Ринок кондитерських виробів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/mvdtx> (дата звернення: 09.11.2023).
34. Історія радянської фірми «Світоч» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lia.lvivcenter.org/uk/organizations/13-svitoch/> (дата звернення: 09.11.2023).
35. Nestlé в світі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/aboutus/globalpresence> (дата звернення: 09.11.2023).
36. АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/00382154/> (дата звернення: 11.11.2023).
37. АТ ЛКФ Світоч Фінансова звітність за 2020 рік зі звітом незалежного аудитора.pdf – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/jwWgkftP> (дата звернення: 11.11.2023).
38. Асортимент продукції «Світоч» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.express-service.com.ua/ua/tm/svitoch/> (дата звернення: 11.11.2023).

39. Актуальна інформація щодо діяльності компанії в умовах війни Росії проти України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.ua/media/news/upd-statement-nestle-ukraine> (дата звернення: 13.11.2023).

40. Nestle продовжить працювати в РФ – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/NwWhZog6> (дата звернення: 13.11.2023).

41. Nestlé і кондитерська фабрика «Світоч» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/nestle-i-kondyterska-fabryka-svitoch-brend-zi-svitovum-imyam> (дата звернення: 13.11.2023).

42. Зроблено у Львові: історія бренду Світоч – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://media.price.ua/amp/obzory/zrobleno-u-lvovi-istoriya-brendu-svitoch.html> (дата звернення: 13.11.2023).

43. Постачальники, конкуренти, споживачі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/pdvla> (дата звернення: 13.11.2023).

44. Конкуренентоспроможність товару та методи її оцінки – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5043971/> (дата звернення: 15.11.2023).

45. Стевія: користь і шкода для організму – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://steviasun.com.ua/blog/steviya-polza-i-vred-dlya-organizma/> (дата звернення: 15.11.2023).

46. Стевія: шкода, користь стевії та інших підсолоджувачів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/peueu> (дата звернення: 15.11.2023).

47. Zero-calorie decadence: pros and cons of incorporating chocolate stevia into your diet – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/peuen> (дата звернення: 17.11.2023).

48. Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3647> (дата звернення: 17.11.2023).

49. Оцінка доцільності виробництва та продажу нового товару – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infopedia.su/11x2e04.html> (дата звернення: 17.11.2023).

50. Шоколад без цукру зі стевією – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prom.ua/ua/Shokolad-bez-sahara-so-steviej.html> (дата звернення: 17.11.2023).

51. Баклан А., Турчина М. Сутність конкурентоспроможності продукції. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 21-22 листопада 2023 р.: тези доповідей. – Київ: НУХТ, 2023. – 284 с. 19-21 с.

**Фінансова звітність АТ «Львівська кондитерська фабрика
«Світоч» за 2021 рік**

Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1001	568.00	568.00
накопичена амортизація	1002	568.00	568.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 855.00	194 338.00
Основні засоби	1010	832 107.00	813 810.00
первісна вартість	1011	1 405 763.00	1 468 598.00
знос	1012	573 656.00	654 788.00
Відстрочені податкові активи	1045	5 069.00	
Усього за розділом I	1095	949 031.00	1 008 148.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	243 764.00	464 837.00
Виробничі запаси	1101	228 425.00	439 847.00
Незавершене виробництво	1102	7 562.00	4 994.00
Готова продукція	1103	7 777.00	19 996.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	756 798.00	700 197.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49 166.00	38 464.00
з бюджетом	1135	22 291.00	92 817.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 793.00	1 802.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 305.00	1 471.00
Рахунки в банках	1167	5 141.00	1 471.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 384.00	1 550.00
Інші оборотні активи	1190	7 997.00	6 129.00
Усього за розділом II	1195	1 088 498.00	1 307 267.00
Баланс	1300	2 037 529.00	2 315 415.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 111.00	88 111.00
Додатковий капітал	1410	31 141.00	31 141.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 289 105.00	1 197 087.00
Усього за розділом I	1495	1 408 357.00	1 316 339.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	342 157.00	411 487.00
Усього за розділом II	1595	342 157.00	411 487.00
товари, роботи, послуги	1615	267 656.00	522 992.00
розрахунками з бюджетом	1620	867.00	143.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	806.00	
розрахунками зі страхування	1625	277.00	358.00
розрахунками з оплати праці	1630	469.00	540.00
за одержаними авансами	1635	53.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	17 693.00	63 556.00
Усього за розділом III	1695	287 015.00	587 589.00
Баланс	1900	2 037 529.00	2 315 415.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 635 805.00	2 572 657.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 381 914.00	2 329 241.00
Валовий: прибуток	2090	253 891.00	243 416.00
Інші операційні доходи	2120	8 449.00	15 574.00
Адміністративні витрати	2130	86 590.00	73 764.00
Витрати на збут	2150	12 293.00	15 833.00
Інші операційні витрати	2180	59 948.00	27 331.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	103 509.00	142 062.00
Інші фінансові доходи	2220	2.00	
Інші доходи	2240	10 920.00	
Фінансові витрати	2250	28 627.00	20 411.00
Інші витрати	2270	192 380.00	17 984.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	114 589.00	
збиток	2295	117 498.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 069.00	-23 362.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	91 227.00	
збиток	2355	122 567.00	

**Фінансова звітність АТ «Львівська кондитерська фабрика
«Світоч» за 2022 рік**

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.00	0.00
первісна вартість	1001	578.00	568.00
накопичена амортизація	1002	577.00	568.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	172 168.00	111 855.00
Основні засоби	1010	793 328.00	832 107.00
первісна вартість	1011	1 285 424.00	1 405 763.00
знос	1012	492 096.00	573 656.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	3 737.00	5 069.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00

Усього за розділом I	1095	969 234.00	949 031.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	211 401.00	243 764.00
Виробничі запаси	1101	197 862.00	228 425.00
Незавершене виробництво	1102	10 006.00	7 562.00
Готова продукція	1103	3 533.00	7 777.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	625 538.00	756 798.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	68 499.00	49 166.00
з бюджетом	1135	20 562.00	22 291.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 167.00	1 793.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 111.00	5 305.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	8 111.00	5 141.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 112.00	1 384.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	6 672.00	7 997.00
Усього за розділом II	1195	943 062.00	1 088 498.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 912 296.00	2 037 529.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 111.00	88 111.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	35 501.00	31 141.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 190 841.00	1 289 105.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 314 453.00	1 408 357.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	44 021.00	342 157.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	44 021.00	342 157.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	225 197.00	267 656.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 962.00	867.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 842.00	806.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	277.00
розрахунками з оплати праці	1630	661.00	469.00
за одержаними авансами	1635	0.00	53.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	322 002.00	17 693.00
Усього за розділом III	1695	553 822.00	287 015.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 912 296.00	2 037 529.00

Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 572 657.00	2 560 385.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 329 241.00	2 299 274.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	243 416.00	261 111.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	15 574.00	17 295.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	73 764.00	65 593.00
Витрати на збут	2150	15 833.00	12 689.00
Інші операційні витрати	2180	27 331.00	24 854.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	142 062.00	175 270.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2.00	112.00
Інші доходи	2240	10 920.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	20 411.00	24 215.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	17 984.00	60 050.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	114 589.00	91 117.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23 362.00	-20 673.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	91 227.00	70 444.00
збиток	2355	0.00	0.00

**Асортимент продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика
«Світоч»**

Вафлі:

1. Вафлі «Артек класичний» вафлі «Артек горіховий»
2. «Артек з какао та молоком»
3. «Артек Смак пломбіру»
4. Вафлі з какао «Blanc Wafers»
5. Вафлі з молоком «Noir Wafers»
6. Вафлі зі смаком ванілі «Blanc Wafers»

Цукерки:

1. Цукерки «Berry праліне з малиною»
2. Цукерки «Exclusive», цукерки «Зіркове Сяйво»
3. Цукерки «Зіркове Сяйво смак Капучино»
4. Цукерки «Львівський Трюфель»
5. Цукерки «Львівський Трюфель горіховий»
6. Цукерки «Львівський Трюфель смак кави»
7. Цукерки «Ромашка», цукерки «Зіркове Сяйво»
8. Цукерки «Червоний Мак»
9. Цукерки в коробці: цукерки «Стожари»
10. Цукерки «Палітра Асорті молочний шоколад»
11. Цукерки «Палітра Асорті темний шоколад»

Шоколад:

1. Шоколад молочний «Аеро»
2. Шоколад «Ексклюзив Журавлина та льон»
3. Шоколад молочний «Густорія з імбиром арахісом та желейними шматочками»

4. Шоколад молочний «Густорія з морквою, насінням гарбуза, арахісом та желейними шматочками»
5. Шоколад молочний «Густорія з цедрою апельсина, марципаном, арахісом та желейними шматочками»
6. Шоколад молочний «Ексклюзив з чорничною начинкою»
7. Шоколад молочний «Peanut Butter»
8. Шоколад молочний «Pistachio», шоколад «Молочний»
9. Шоколад молочний «Десерт смак полуничний йогурт»
10. Шоколад «Молочний та білий», шоколад «Exclusive зі смаком меду та солоною карамель»
11. Шоколад «Авторський чорний»
12. Шоколад «Десерт Тірамісу»
13. Шоколад «Десерт Трюфель»
14. Шоколад чорний «Авторський екстра», шоколад чорний «Авторський класичний з гранулами кави»
15. Шоколад чорний «Авторський особливий»,
16. Шоколад чорний «Ексклюзив з імбиром цедрa лимона»,
17. Шоколад чорний «Ексклюзив з вишневою начинкою»,
18. Шоколад чорний «Ексклюзив з морс сіллю та карамеллю»
19. Шоколад чорний «Ексклюзив з перцем чилі та абрикосом»
20. Шоколад чорний «Ексклюзив з фундуком та арахісом» і шоколад чорний «Ексклюзив з малиною та кіноа»

**Аналіз споживчих якостей АТ «Львівська кондитерська фабрика
«Світоч»**

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість споживачів	2	3			
Адміністративні ресурси покупців	1	1	0,15	0,15	0,15
Фінансові ресурси покупців	1	2	0,2	0,2	0,4
Організованість	2	2	0,05	0,1	0,1
Важкість переключення на інших учасників ринку	2	1	0,13	0,26	0,13
Чутливість до змін умов	2	1	0,15	0,3	0,15
Ступінь потреби	2	3	0,3	0,6	0,9
Об'єм закупівель	1	1	0,02	0,02	0,02
<i>Всього</i>			<i>1,0</i>	<i>1,63</i>	<i>1,85</i>

Додаток Г

**Критерії щодо вибору постачальників для АТ «Львівська
кондитерська фабрика «Світоч»**

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість постачальників	3	3			
Адміністративні ресурси постачальників	1	1	0,1	0,1	0,1
Фінансові ресурси постачальників	2	3	0,3	0,6	0,9
Ступінь організованості	1	2	0,2	0,2	0,4
Стратегічна важність продукту	2	3	0,3	0,6	0,9
Витрати переключення	1	1	0,1	0,1	0,1
<i>Всього</i>			<i>1,0</i>	<i>1,6</i>	<i>2,4</i>

Оцінка сили впливу факторів

Фактор	Ймовірність прояву (0-1)	Значимість фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
Політико-правові фактори				
Нестабільність політичної ситуації	0,4	5	2	Переговори з урядом, пошук додаткових угод
Інвестиційна непривабливість країни	0,3	4	1,2	Залучення додаткових інвестицій та створення відповідних умов.
Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках законів
Всього			4,1	
Економічні фактори				
Нестабільність цін на сировину	0,5	5	2,5	Пошук постійних постачальників, та підписання довгострокових угод
Рівень інфляції	0,3	5	1,5	Використання даної ситуації, коли інфляція зменшилась, щоб збільшити попит
Курс валют	0,2	4	0,8	Планувати можливі зміни курсів валют. Слідкувати за коливанням курсу валют
Всього			4,8	

Фактор	Ймовірність прояву (0-1)	Значимість фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
Соціокультурні фактори				
Потреба населення у здоровому харчуванні	0,4	3	1,2	Використовувати натуральну сировину
Забруднення навколишнього середовища	0,3	3	0,9	Застосовувати очисні системи та утилізувати відходи
Демографічна ситуація в Україні	0,3	4	1,2	Дослідження ринку, його потреб. Вивчення особливостей потреб різних вікових категорій
Всього			3,3	
Технологічні фактори				
Використання нових технологій	0,4	4	1,6	Додаткові розробки в R&D, пошук нових технологій.
Інвестиції в технологічні розробки	0,35	3	1,05	Приділяти увагу інвестиціям у інновації, щоб втриматися на конкурентному ринку.
Висококваліфіковані працівники в сфері НДДКР	0,25	3	0,75	Підбір висококваліфікованого персоналу.
Всього			3,4	

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

**«ВНЕСОК МОЛОДИХ ВЧЕНИХ У
РОЗБУДОВУ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ»**

Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів,
аспірантів та молодих вчених

21-22 листопада 2023 р.

Тези доповідей

Київ НУХТ 2023

2

Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 21-22 листопада 2023 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2023. – 284 с.

У збірник увійшли тези доповідей учасників XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, в яких розглянуто актуальні питання відновлюваного менеджменту підприємств харчової промисловості, ознайомлено читачів з питаннями оптимізації трудових відносин в умовах невизначеності, визначено перспективи менеджменту в умовах відновлення розвитку підприємств.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних ринкових умовах.

Матеріали конференції видано в авторській редакції

Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, В.Л. Яровий, С.В. Токарчук, О.О. Шеремет, Т.В. Березянюк, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Katarzyna Gadomska-Lila, Barbara Czerniachowicz, Wojciech Leofski, Anna Wieszorek-Szymańska, О.А. Баталова (відповідальний секретар).

Рекомендовано вченою радою НУХТ
Протокол № 4 від 30.11.2023р.

© НУХТ, 2023

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ВІДНОВЛЮВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	10
<i>Літмов А.</i> Інновації у сфері управління персоналом як управлінська технологія розвитку підприємства.....	11
<i>Літмоско С.</i> Тенденції розвитку ринку кондитерських виробів України.....	13
<i>Бабич Ю.</i> Фінансовий вплив кризових ситуацій на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.....	16
<i>Баклан А., Турица М.</i> Сутність конкурентоспроможності продукції.....	19
<i>Баталова О.</i> Проблеми споживання молочних продуктів під час війни.....	22
<i>Баталова Т.</i> Роль комунікацій в управлінні організацією.....	25
<i>Баталова Т.</i> Форми виходу підприємства на зовнішні ринки.....	28
<i>Батмасв О., Баталова О.</i> Підходи до вирішення задачі make-or-buy problem.....	31
<i>Бурлуцька С., Тимошенко О.</i> Циркулярна економіка в контексті екоцентрованого відновлювального менеджменту.....	34
<i>Бурлуцька С., Юатов В.</i> Процес імплементації інвестиційної стратегії «фокусування» на підприємствах харчової промисловості.....	37
<i>Гарнага К.</i> Експорт кукурудзи з України.....	40
<i>Довга Я., Тоха І.</i> Кадрова політика та органи управління в системі.....	43

Ін-менеджменту.....	46
<i>Дрозд П.</i> Дисциплінарна та матеріальна відповідальність сторін за порушення трудового договору.....	48
<i>Ємцев В., Ємцева Г.</i> Інноваційні технології в зеленому бізнесі.....	48
<i>Ємцев В., Дорошко В.</i> Внесок вітчизняного птахівництва у забезпечення продовольчої безпеки країни.....	51
<i>Ємцев В., Мамчур Р.</i> Внесок вітчизняного м'ясного скотарства у формування ресурсної бази м'ясопродуктового підкомплексу АПК України.....	54
<i>Ємцев В., Шпакович В.</i> Проблеми функціонування вітчизняного птахівництва в умовах війни.....	58
<i>Жигульська А.</i> Правове регулювання зайнятості.....	61
<i>Кириченко П., Кириченко О.</i> Експорт соняшникової олії в Україні.....	63
<i>Клявін Ю.</i> Особливості проєкт-менеджменту як управлінської технології розвитку підприємств харчової промисловості.....	66
<i>Коваленко А.</i> Шляхи вирішення конфліктів на підприємстві.....	69
<i>Ксьонз О.</i> Вплив війни в Україні на зовнішньоекономічну діяльність підприємств.....	72
<i>Кутас Д.</i> Розвиток і трансформаційні зміни в еволюції життєвого циклу ТДВ «Яготинський маслозавод».....	75
<i>Кутас О.</i> Управління процесами реструктуризації підприємств харчової промисловості.....	78
<i>Лебединець Т., Тоха І.</i> Основні зміни в галузі трудового права під час воєнного стану.....	81

СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Аліна Баслан, Марія Турчина

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Конкурентоспроможність продукції є багатоаспектним і багатовимірним поняттям. Це порівняльна категорія, оскільки оцінка конкурентоспроможності здійснюється співставленням властивостей і характеристик продукції підприємств конкурентів однієї галузі.

Незважаючи на відмінності, які дають вчені для цього визначення, спільним є те, що конкурентоспроможність продукції виявляється на ринку в момент її реалізації. Таким чином, конкурентоспроможність продукції визначається споживачем, який, купуючи продукцію, визнає її відповідність своїм потребам. Конкурентоспроможною вважається продукція, у якій корисний ефект на одиницю витрат вищий, ніж у інших, і при цьому всі її критерії задовольняють вимогам споживачів. Проаналізувавши наявні в економічній літературі наукові визначення терміну «конкурентоспроможність продукції», можна стверджувати, що конкурентоспроможність продукції – поняття відносне, оскільки залежить від ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг.[1]

Під конкурентоспроможністю продукції заведено розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.[2]

Загалом для визначення конкурентоспроможності продукції керівництву підприємства необхідно знати [1; 3]:

– конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару;

5. Маркетинг і бренд: Сильний маркетинг і визнаний бренд можуть значно підвищити сприйняття продукції споживачами і забезпечити їй конкурентні переваги.

6. Обслуговування клієнтів: Якість обслуговування клієнтів грає важливу роль у конкурентоспроможності. Задоволені клієнти можуть стати вірними покупцями і рекомендувати продукцію іншим.

7. Споживча цінність: Важливо розуміти, як продукція відповідає на потреби і очікування споживачів. Споживча цінність включає в себе якість, функціональність та інші аспекти, які роблять продукцію привабливою для клієнтів.

Враховання цих аспектів дозволяє підприємствам створювати продукцію, яка не лише задовольняє потреби споживачів, а й виходить на високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.intellect21.naft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf

2. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>

3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>

- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із просуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Стабільність функціонування підприємства на ринку визначається конкурентоспроможністю товарів, які ним виробляються, наданих ним послуг, а також можливостей, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність продукції - це здатність товарів або послуг конкурувати на ринку і забезпечувати задоволення потреб споживачів у порівнянні з аналогічними товарами або послугами в інших компаній. Це важливий показник для підприємства, оскільки конкурентоспроможні продукти привертають більше клієнтів і дозволяють компанії займати стійке положення на ринку. Основні аспекти конкурентоспроможності продукції включають:

1. Якість продукції: Висока якість товарів або послуг є однією з ключових складових конкурентоспроможності. Це означає, що продукція повинна відповідати чи навіть перевершувати очікування споживачів.

2. Цінова конкурентоспроможність: Ціна грає важливу роль у конкуренції на ринку. Продукція повинна бути доступною для споживачів і, в той же час, приносити прибуток підприємству.

3. Інновації: Впровадження новаторських технологій або концепцій може значно підвищити конкурентоспроможність продукції. Споживачі часто вибирають товари чи послуги, які пропонують щось нове і корисне.

4. Ефективність виробництва: Здатність ефективно виробляти продукцію за допомогою оптимізації процесів та зниження витрат може дозволити

ПРОБЛЕМИ СПОЖИВАННЯ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Олена Баталова

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Після 24 лютого 2022 року продажі питного молока, кефіру, йогуртів різко впали. З України вихало майже 10 млн. чоловік. Це серйозно ударило по внутрішньому попиту, і те, що в цей само час в Європі був попит на масло і сухе молоко, просто врятувало нашу молочну галузь. Допомогла й девальвація гривні, бо ціна на українське сухе молоко і масло була на 30% нижчою порівняно з європейською.

Європейський союз зробив крок назустріч і скасував усі обмеження на експорт. Було запроваджено спрощену процедуру отримання єврономерів українськими переробними підприємствами. З липня по серпень 2022 року десять заводів отримали дозвіл на експорт. Тобто, наші європейські партнери підтримали нас не тільки гуманітарною допомогою, фінансово, зброєю, а й дали можливість нашим молочним підприємствам заробити додаткові кошти. Як результат, торговельний баланс за 10 місяців 2022 року становив плюс 100 млн. дол. Власне завдяки цьому Україна відновила статус нетто-експортера.

Щодо якості молока під час війни, то можна сказати, що за 10 місяців 2022 року на переробку надійшло молока екстрагатунку на 10% більше, ніж у 2021-му. Сьогодні 46% молока, яке виробляється сільськогосподарськими підприємствами — це молоко сорту «екстра». 30 листопада 2022 року пройшла традиційна щорічна конференція «Молочний бізнес 2022», де переробники обговорюють свої проблеми і плани. Вони вірять у те, що український споживач усе-таки частково повернеться з-за кордону: якщо цьогооріч на внутрішньому ринку буде спожито 2,5 млн. т молочної продукції у перерахунку на молоко, то наступного очікується 2,7 млн. т.[1]