

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»»

Виконала: студентка 4 курсу, групи МВКД-206
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Сінькевич А.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент каф. ЕПВМ

Причепя І.В.

(прізвище та ініціали)

« 05 » 06 2024 р.

Рецензент к.е.н., доцент каф. ФІМ

Ткачук Л.М.

(прізвище та ініціали)

« 06 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 10 » 02 2024 р.

Вінниця – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
к.е.н., професор О.Й. Лесько

“10” 02 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сінкевич Анастасії Євгеніївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»»

керівник роботи к. е. н., доцент Причепи Ірина Валеріївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “10” 03 2024 року № 80

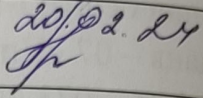
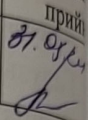
2. Строк подання студентом роботи до 04.06. 2024

3. Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність і статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та ін. джерела.

4. Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства; розкрити поняття конкурентоспроможності; обрати підхід до оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснити оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на ринку України; розробити пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» тощо.

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) підходи науковців до трактування поняття «конкурентоспроможності», динаміка основних економічних і фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», сильні та слабкі сторони «ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», можливості та загрози для успішної діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та інші.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ Причепи І. В	20.02.24 	21.02.24 

7. Дата видачі завдання 20.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1.	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	лютий 2024 р.	
2.	Виконання спеціальної частини БДР Перший рубіжний контроль БДР (1-й розділ БДР)	березень 2024 р.	
3.	Виконання спеціальної частини БДР Другий рубіжний контроль БДР (2-й розділ БДР)	березень-квітень 2024 р.	
4.	Виконання спеціальної частини БДР Третій рубіжний контроль БДР (3-й розділ БДР)	травень 2024 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	червень 2024	
	Рецензування БДР	червень 2024	
	Захист БДР	червень 2024 р. за графіком кафедри	

Студент

(підпис)

Сінкевич А.Є.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Причепи І. В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 79 сторінок формату А4, на яких є 15 рисунків, 16 таблиць, список використаних джерел містить 47 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У загальній частині роботи розглянуто теоретичні та практичні питання управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В аналітичній частині роботи проаналізовано діяльність конкретного підприємства – ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

В рекомендаційній частині складено план заходів системи управління щодо підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підвищення конкурентоспроможності підприємства, управління системою підвищення конкурентоспроможності, системи та методи управління.

ABSTRACT

The bachelor qualification thesis consists of 79 pages of A4 format, on which there are 15 figures, 16 tables, the list of used sources contains 47 items.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of managing the development and implementation of the system for increasing the competitiveness of the enterprise.

In the general part of the work, the theoretical and practical issues of managing the development and implementation of the system for increasing the competitiveness of the enterprise are considered.

In the analytical part of the work, the activity of a specific enterprise - PJSC "Vinnytsia Kharchosmakova Factory" was analyzed.

In the recommendation part, a plan of measures of the management system to increase the level of competitiveness of the enterprise is drawn up.

Keywords: competitiveness, increasing the competitiveness of the enterprise, managing the system of increasing competitiveness, management systems and methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Поняття конкурентоспроможності в дослідженні науковців.....	7
1.2 Управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов.....	15
1.3 Обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	20
Висновки до першого розділу.....	28
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА».....	29
2.1 Характеристика харчової промисловості України	29
2.2 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	32
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	38
2.4 Аналіз системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	45
Висновки до другого розділу.....	48
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА».....	49
3.1 Вибір базової стратегії розвитку для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»	49
3.2 Макетування організаційної структури відділу маркетингуПрАТ	

«Вінницька харчосмакова фабрика».....	55
3.3 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	60
Висновки до третього розділу.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	79
ДОДАТОК А (обов'язковий).Протокол перевірки дипломної кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	80
ДОДАТОК Б(довідниковий).Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності.....	81
ДОДАТОК В(обов'язковий). Фінансова звітність ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр.....	83
ДОДАТОК Г(обов'язковий).Ілюстративний матеріал.....	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасне бізнес-середовище відоме своєю високою динамічністю та непередбачуваністю. Підприємства постійно зіштовхуються зі змінами у вимогах ринку, новими технологіями, політичними та економічними труднощами. У таких умовах, збереження та підвищення конкурентоспроможності стає критично важливим завданням для будь-якого підприємства.

Дослідження системи підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним з погляду постійної необхідності адаптації до змін у вимогах споживачів та конкуренції на ринку. Сучасні споживачі вимагають якісних товарів та послуг, швидкого обслуговування та інноваційних рішень. Тому підприємства повинні постійно оновлювати свої стратегії та процеси, щоб задовольняти потреби сучасного ринку.

Також, у зв'язку зі зростанням глобальної конкуренції, підприємства повинні знаходити способи підвищення ефективності своєї діяльності. Це включає в себе оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та послуг, а також розвиток нових продуктів та послуг. Дослідження системи підвищення конкурентоспроможності дозволить підприємствам ідентифікувати та впроваджувати оптимальні стратегії для досягнення цих цілей.

Окрім того, у зв'язку зі зростанням екологічних та соціальних вимог, підприємства також повинні приділяти увагу сталому розвитку та корпоративній відповідальності. Дослідження системи підвищення конкурентоспроможності дозволить підприємствам розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на збереження довкілля та соціальну відповідальність, що також може стати джерелом конкурентної переваги.

Отже, дослідження системи підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним завданням, яке допоможе підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність у швидкозмінному та непередбачуваному бізнес-

середовищі.

Питання конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг на ринку активно досліджують вітчизняні вчені, такі як: Ареф'єва О.В. [1], Березіна Л.М. [2], Бочана І. О. [3], Бугай В. З. [4], Вараксіна О.В. [5], Гавриш К.В., Буреннікова Н. В. [6], Діденко О.Є. [7], Лесько О. Й. [8], Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. [9], Причепа І. В. [10], Шульга М.О. [11] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити поняття конкурентоспроможності в дослідженні науковців;
- визначити особливості управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, етапи та механізми;
- обрати підхід до оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати харчову галузь в якій працює ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- провести аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на ринку України;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- провести СВОТ -аналіз ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- здійснити макетування;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління розробкою та

реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні засади управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Основу для написання кваліфікаційної роботи склали наукові праці провідних українських та зарубіжних вчених у галузі менеджменту, конкурентоспроможності та економічної ефективності. Крім цього, використано публікації у фахових виданнях, які присвячені тематиці конкуренції, менеджменту та економіки. Для доповнення були використані матеріали фінансової звітності підприємства, а також результати авторських досліджень.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 79 сторінки тексту без урахування додатків. Робота містить 16 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ[12].

Результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовано на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2024)»[13].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності в дослідженні науковців

Конкуренція в сучасному бізнесі є важливим стимулом для розвитку. Постійна боротьба за ринкову частку і увагу споживачів змушує компанії постійно вдосконалювати свої продукти і послуги, шукати нові шляхи виробничих процесів та оптимізації управлінських практик. Цей процес не тільки сприяє стимулюванню інновацій, але і підвищує ефективність економіки, що в свою чергу призводить до поліпшення умов для споживачів.

Розвиток конкуренції є неодмінною складовою глобального економічного середовища, де компанії зі всього світу змагаються за увагу споживачів і ресурси. Цей постійний процес змушує підприємства бути гнучкими і реагувати на зміни в мікро- та макроекономічних умовах. Відтак, конкуренція сприяє покращенню якості продукції та обслуговування, дозволяючи споживачам мати доступ до різноманітних варіантів на ринку.

Конкуренція - це багатогранне явище, яке розглядається науковцями з різних точок зору, залежно від контексту і обставин. Деякі дослідники акцентують увагу на економічних аспектах, таких як боротьба за ринкові позиції та прибутковість підприємств. Інші фокусуються на стимулюванні інновацій, підвищенні якості товарів і послуг, а також покращенні умов для споживачів. Для глибшого розуміння конкуренції розглянемо її визначення, сформульовані різними авторами (табл.1.1).

Отже, конкуренція - це процес взаємодії між суб'єктами на ринку, спрямований на досягнення переваги в умовах обмежених ресурсів. Це може охоплювати боротьбу за ринкову частку, цінову конкуренцію, інновації, покращення якості продуктів і послуг, а також забезпечення клієнтам найкращих умов. Це важливий механізм, що сприяє розвитку економіки і забезпеченню максимальної користі для споживачів.

Таблиця 1.1- Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г.	«...наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців та продавців та можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і залишати його» [2, с.35]
Бондаренко С.М., Свірінюк О.В.	«...процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби виробників та постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту» [14]
Євтушенко Н.О., Гончар Д.К.	«...процес отримання прибутку на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого або як перевищення над середньостатистичними прибутками у відповідній сфері бізнесу» [15, с.129]
Діденко О.Є., Жураківський П.І.	«...процес суперництва конкурентів щодо реалізації конкурентних переваг на конкретному ринку (території) для отримання перемоги або досягнення інших цілей щодо задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у межах законодавства чи природних умов. Змагання господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обороту товарів на відповідному товарному ринку» [7]
Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В.	«...економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення потреб покупців та отримання найбільшого прибутку» [16, с.167]
Кривіцька В. В., Зянько В. В.	«...процес пошуку нових позицій, які забезпечать потік споживачів, вже існуючих на цьому ринку, або залучення на ринок абсолютно нових споживачів» [17]
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це форма взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки, обумовлена суверенним правом кожного їх реалізацію свого економічного потенціалу» [9, с.28]
Селезньова Г. О.	«...наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок та залишати його» [18, с.85]

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 7, 9, 14, 15, 16, 17, 18]

Конкуренція є невід'ємною складовою сучасного бізнесу і може виявлятися у різних формах та рівнях (рис.1.1).

Ці види конкуренції відображають різноманітність ситуацій, в яких підприємства змагаються на ринку за залучення клієнтів і збільшення прибутку.

Види конкуренції	Пряма конкуренція. Конкуренція між підприємствами, що пропонують схожі або ідентичні товари або послуги на одному ринку
	Непряма конкуренція. Конкуренція між підприємствами, які пропонують товари або послуги, які можуть бути сполучені або використовані разом, але не є прямими заміниками.
	Монополістична конкуренція. Це форма ринкової структури, в якій існує велика кількість малих підприємств, які продають схожі, але не ідентичні товари або послуги.
	Олігополія. Це форма ринкової структури, в якій на ринку присутні лише кілька великих підприємств або фірм, які контролюють більшу частину виробництва чи продажів певного товару або послуги. У порівнянні з монополією, де існує лише один виробник, олігополія характеризується тим, що на ринку присутні кілька конкуруючих фірм
	Монополія. Це форма ринкової структури, в якій лише одне підприємство чи група підприємств має контроль або домінує на ринку для певного товару або послуги. У монополії виробник або постачальник має значний ступінь влади над цінами і умовами, що визначаються на ринку

Рисунок 1.1 - Види конкуренції [3, с.76]

Отже, конкуренція стала однією з ключових складових успіху для будь-якого бізнесу в сучасному світі. Розвиток технологій та зростання вимог споживачів роблять цей фактор ще більш важливим і актуальним. Конкуренція підтримує інновації та покращення якості продукції і послуг, оскільки підприємства постійно шукають способи відрізнитися від конкурентів та задовольнити зростаючі потреби ринку. Вона також стимулює ефективне управління ресурсами, оскільки підприємства шукають шляхи оптимізації виробництва та маркетингових стратегій для збільшення конкурентоспроможності. Тому конкуренція, хоча й може бути викликом, водночас створює стимул для розвитку та просування вперед у сучасному бізнес-середовищі.

Конкуренція тісно пов'язана з поняттям конкурентоспроможності. Хоча поняття конкурентоспроможності вивчається та аналізується в економічній науці, немає однозначного визначення, яке охоплювало б всі його аспекти. В даний час існують різноманітні визначення конкурентоспроможності, які наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Бочана І. О.	«...властивість об'єкта, що зумовлює реальне або потенційне задоволення потреб споживача по порівняно з аналогічними об'єктами цього ринку; здатність товару задовольняти вимоги споживачами» [3, с.76]
Бугай В. З., Омельченко В. М.	«...це здатність та розвиток пристосувальних якостей до боротьби на конкурентному ринку, що нагадує дерево, що намагається всіма можливими способами пристосуватися до агресивного навколишнього середовища» [4, с.34]
Вараксіна О. В.	«...інструмент суб'єкта господарювання, який проявляє себе дихотомічно: з одного боку, він орієнтує суб'єкт на адаптацію до умов ринку, а з іншого, - виявляє здатність активізувати внутрішній ресурсний потенціал суб'єкта на досягнення поставлених орієнтирів, а також побудові внутрішньовиробничих і ринкових відносин» [5, с.24]
Діденко О.Є., Жураківський П.І.	«...це здатність використовувати свої сильні та слабкі сторони та концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів та послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках» [7]
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В..	«...характеризує змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів та послуг на відповідному ринку» [15, с.130]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«...залежить від оптимального комбінування ресурсів і здатності керівництва компанії грамотно керувати ними: швидше, ефективніше і в більш оригінальному форматі, ніж у конкурентів» [19, с.23]
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це складна економічна категорія, що виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх та зовнішніх відносин між підприємствами з приводу можливості реалізації певного виду продукції на ринку» [9, с.63]
Романюк І.В.	«...це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо» [20, с.3073]

Джерело: систематизовано автором на основі [3, 4, 5, 7, 9, 15, 19, 20]

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати стійкий успіх у порівнянні з іншими гравцями в своїй галузі. Це не просто здатність протистояти конкурентам, але і здатність привертати та утримувати клієнтів.

Різноманітність наукових підходів до сутності конкурентоспроможності підприємства вносить певну неоднозначність у визначення механізму її управління.

Наприклад, Бочана І. О. [3,с.77] визначає механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність управлінських дій, спрямованих на аналіз діяльності конкурентів, виявлення їхніх сильних і слабких сторін, а також розроблення стратегій, які дозволяють формувати та утримувати довгострокові конкурентні переваги.

На думку Вараксіна О. В. [5, с. 26] управління конкурентоспроможністю є систематичним, планомірним і цілеспрямованим впливом на конкурентоспроможність для збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх засобів і методів впливу.

Василькова Ю. К. [21, с. 154] підкреслює, що управління конкурентоспроможністю є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується через виконання загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що утворюють єдину систему. Воно орієнтоване на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Діденко О.Є. та Жураківський П.І. розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як набір управлінських дій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку в умовах нестабільного господарювання та динамічного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів[7]. У таких умовах важливим є не лише розробка стратегій, а й їхнє постійне переглядання та коригування для відповідності новим умовам.

Гавриш О.А. визначає управління конкурентоспроможністю підприємства як систему заходів, спрямованих на позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного стану та забезпечення утримання конкурентних позицій в перспективі[22].

Дещо іншої думки Кривіцька В. В., яка вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі [17].

Отже, досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що різні науковці підходять до цього поняття з різних точок зору. Деякі розглядають його як функцію управління, інші - як сукупність конкретних дій та методів впливу, а треті - як складний процес. На нашу думку, управління конкурентоспроможністю підприємства - це систематичний процес розробки та реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення успішного конкурування на ринку та збереження або підвищення його позицій у порівнянні з конкурентами.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ці фактори можна класифікувати на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства включають різноманітні аспекти, які контролюються самим підприємством та можуть бути піддані його впливу. Внутрішні фактори включають [23, с.86]:

- якість продукту або послуги. Висока якість продукту чи послуги може відігравати критичну роль у привертанні та утриманні клієнтів;
- інновації. Здатність до впровадження нових ідей, технологій і підходів дозволяє підприємству відрізнитися від конкурентів та залишатися актуальним на ринку;
- бренд і репутація. Сильний бренд і добра репутація можуть зробити підприємство більш привабливим для клієнтів і допомогти вирізнитися серед конкурентів;
- управління якістю і процесами. Ефективне управління якістю продукції та оптимізація виробничих процесів можуть покращити продуктивність і знизити витрати;
- людські ресурси. Наявність кваліфікованих та мотивованих співробітників, їхній розвиток і задоволеність можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства;
- фінансове управління. Ефективне управління фінансами та вміння

ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами є ключовим для успіху підприємства.

Ці внутрішні фактори можуть бути ключовими для успішної конкурентоспроможності підприємства і вимагають постійного уваги та удосконалення.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства включають широкий спектр аспектів, на які підприємство може впливати лише обмежено або навіть не може впливати взагалі. Зовнішні фактори включають [23, с.87]:

- ринкові умови. Відсутність контролю над ринковими умовами, такими як попит і пропозиція, цінова конкуренція, зміни в умовах збуту тощо, може суттєво впливати на успіх підприємства;
- економічні та політичні умови. Макроекономічні чинники, такі як інфляція, ставки процентів, податкова політика, політична стабільність тощо, можуть мати значний вплив на фінансове становище та діяльність підприємства;
- технологічні зміни. Швидкі технологічні зміни можуть створювати нові можливості для інновацій та покращень, але вони також можуть створити виклики для тих, хто не готовий або не може швидко адаптуватися;
- конкуренція та регулювання. Дії конкурентів і регулювальні стандарти відомі, як антимонопольні закони, можуть впливати на можливості та обмеження діяльності підприємства;
- соціокультурні тенденції. Зміни в суспільних тенденціях, які включають у себе зміни у споживчих уподобаннях, стилі життя, демографію, можуть впливати на попит на продукцію чи послуги підприємства;
- міжнародний контекст. Глобалізація та міжнародна торгівля можуть створювати як можливості, так і загрози для підприємства, в залежності від його готовності адаптуватися та конкурувати на міжнародному ринку.

Ці зовнішні фактори можуть виявити значний вплив на конкурентоспроможність підприємства і вимагати від нього стратегічного планування та адаптації для успішного функціонування на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе кілька етапів, які можна узагальнити на рис.1.2.

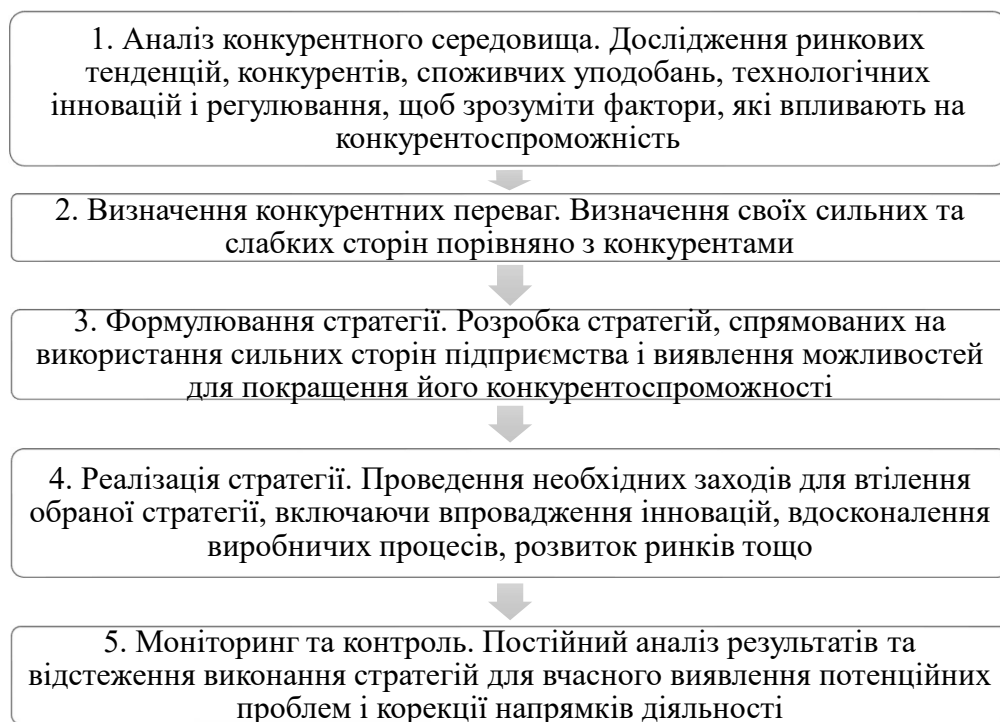


Рисунок 1.2 - Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [2, с.39]

Ці етапи управління конкурентоспроможністю підприємства є циклічними і можуть повторюватися для постійного вдосконалення стратегічного напрямку та досягнення успіху на ринку.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні успіху та стійкості організації на ринку. В умовах швидко змінюваного економічного середовища та постійної конкуренції важливість ефективного управління конкурентоспроможністю зростає ще більше.

По-перше, управління конкурентоспроможністю допомагає підприємствам розуміти їхнє місце на ринку і визначати стратегії, необхідні для досягнення та збереження конкурентних переваг. Аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, підприємства можуть розробляти стратегії, спрямовані на підвищення ефективності.

По-друге, управління конкурентоспроможністю сприяє створенню та збереженню цінності для клієнтів. Розуміння потреб та вимог споживачів дозволяє підприємствам адаптувати свою продукцію та послуги до ринкових умов, що сприяє залученню та утриманню клієнтів.

По-третє, управління конкурентоспроможністю сприяє інноваціям та розвитку. Шляхом постійного аналізу ринкових тенденцій та технологічних змін підприємства можуть виявляти нові можливості та впроваджувати інновації, що дозволяє їм залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Таким чином, у сучасних умовах бізнесу управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідним елементом стратегічного управління, який допомагає організаціям досягати успіху та стійкості на ринку, реагуючи на зміни у середовищі та ефективно використовуючи свої ресурси.

1.2 Управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов

Роль та значення розробки та реалізації системи підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливими для його успішного функціонування та збереження конкурентних позицій на ринку. Ця система відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості, ефективності та розвитку підприємства.

По-перше, розробка та реалізація системи підвищення конкурентоспроможності дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зміни в умовах ринку, технології та споживчих уподобаннях вимагають постійного оновлення та модернізації бізнес-процесів та продуктів.

По-друге, реалізація системи підвищення конкурентоспроможності сприяє покращенню якості продукції та послуг. Шляхом впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів та контролю за якістю, підприємство може підвищити задоволеність клієнтів та свою конкурентоспроможність на ринку.

По-третє, система підвищення конкурентоспроможності сприяє підвищенню ефективності виробництва та оптимізації бізнес-процесів. Шляхом впровадження систем управління якістю, автоматизації та оптимізації виробничих процесів, підприємство може знизити витрати, підвищити продуктивність та стати більш конкурентоспроможним на ринку.

Отже, розробка та реалізація системи підвищення конкурентоспроможності є ключовим елементом стратегії успіху будь-якого підприємства.

Управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на розробку, впровадження та ефективне функціонування системи, що дозволяє підприємству зберігати та посилювати свої позиції на ринку порівняно з конкурентами.

Управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути розділене на кілька етапів, що наведені на рис.1.3.

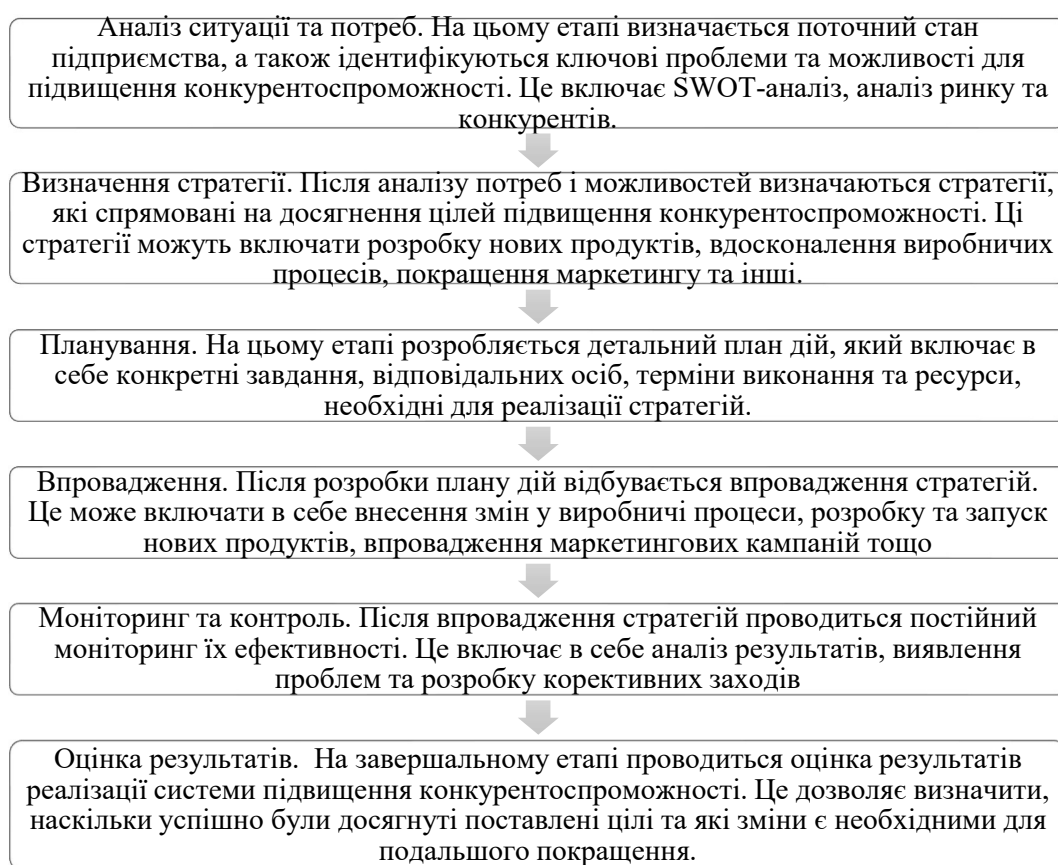


Рисунок 1.3 - Етапи управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства [5, с.27]

Механізми управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства включають в себе різні інструменти, методи та підходи, спрямовані на досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності. Деякі з найбільш ефективних механізмів управління включають наступне [5, с.28]:

1) стратегічне управління. Цей механізм передбачає розробку стратегій та планів дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку стратегій залучення клієнтів та підвищення якості продукції.

2) управління якістю. Цей механізм передбачає впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, що допомагають забезпечити високу якість продукції та послуг. Це включає в себе встановлення стандартів якості, контроль якості та постійне вдосконалення процесів.

3) маркетингове управління. Цей механізм передбачає розробку та впровадження маркетингових стратегій для просування продукції та підвищення свідомості бренду. Це може включати в себе рекламні кампанії, PR заходи, ціноутворення та інші маркетингові ініціативи.

4) управління змінами. Цей механізм передбачає ефективне управління змінами в організації, пов'язаними з реалізацією стратегій підвищення конкурентоспроможності. Це включає в себе комунікацію зі співробітниками, залучення їх до процесу змін та підтримку їхньої участі;

5) управління ризиками. Виявлення, оцінка та керування ризиками, які можуть вплинути на реалізацію стратегій підвищення конкурентоспроможності.

6) управління людськими ресурсами. Розвиток та управління персоналом, що включає найм, навчання, мотивацію та розвиток співробітників. Забезпечення високого рівня кваліфікації та залученість персоналу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

7) фінансове управління. Ефективне управління фінансами підприємства, що включає бюджетування, фінансовий аналіз, оптимізацію витрат та залучення фінансових ресурсів. система управління знаннями. Створення, збереження та

поширення знань в організації, що сприяє швидкій адаптації до змін у середовищі та сприяє інноваційному розвитку.

Ці механізми можуть використовуватися окремо або в поєднанні один з одним для ефективного управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація системи підвищення конкурентоспроможності підприємства може включати значну невизначеність та різноманіття ризиків. Деякі з найбільш суттєвих ризиків у цьому процесі включають [21, с.159]:

1) ризик невдалого вибору стратегії. Це включає в себе можливість обрання неправильної стратегії або стратегії, яка не враховує в повній мірі змін на ринку або у внутрішньому середовищі підприємства.

2) ризик фінансової нестабільності. Великі вкладення в реалізацію системи підвищення конкурентоспроможності можуть призвести до фінансових труднощів, особливо у випадку несподіваних витрат або змін у фінансових умовах.

3) ризик зміни урядової політики. Зміни урядових політик, законодавства або регулювання можуть вплинути на умови функціонування підприємства і ефективність реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

4) ризик конкуренції. Дії конкурентів, такі як впровадження власних стратегій підвищення конкурентоспроможності або реакція на зміни, що вносить підприємство, можуть вплинути на успішність реалізації системи.

З розпізнаванням цих ризиків та розробкою стратегій їх управління підприємство може підвищити ймовірність успішної реалізації системи підвищення конкурентоспроможності і досягнення поставлених цілей.

Впровадження системи підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо без ефективного контролю, який включає не лише моніторинг досягнення цілей та виявлення причин, які можуть ускладнити виконання завдань. Контроль системи підвищення конкурентоспроможності підприємства включає [24, с.827]:

1) моніторинг виконання цілей. Систематична перевірка та оцінка того,

наскільки успішно досягаються поставлені цілі і завдання. Це може включати аналіз виконання планів, вимірювання ключових показників ефективності та порівняння результатів з попередніми прогнозами.

2) аналіз причин відхилень. Виявлення причин, які призвели до невиконання цілей або досягнення результатів, що відстають від очікуваних.

3) прийняття управлінських рішень. На основі зібраних даних і аналізу контрольних показників приймаються управлінські рішення щодо корекції ходу робіт, виправлення виявлених проблем та запобігання подальшим ризикам і втратам.

4) корекція стратегій та планів. При необхідності змінюються стратегії та плани дій для відповідності новим умовам або для усунення виявлених недоліків.

5) запобігання майбутнім проблемам. Розробка та впровадження проактивних заходів для запобігання майбутнім проблемам або ризикам, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Контроль системи підвищення конкурентоспроможності є важливою складовою управління, оскільки дозволяє вчасно виявляти негативні тенденції та реагувати на них, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Контроль здійснюється у трьох основних формах [29]:

– попередній контроль. Ця форма контролю передбачає вжиття заходів до виникнення проблем або негативних ситуацій. Попередній контроль передбачає планування, прогнозування та управління ризиками, щоб уникнути можливих негативних наслідків.

– поточний контроль. Ця форма контролю передбачає моніторинг процесів та результатів в реальному часі. Вона дозволяє виявляти проблеми та втручатися у вирішення їх негайно, щоб уникнути подальших ускладнень.

– заключний контроль. Ця форма контролю відбувається після завершення дій або виконання процесів. Вона передбачає аналіз результатів та виявлення причин, які спричинили позитивні або негативні результати, для подальшого вдосконалення процесів та стратегій.

Узагальнюючи вищенаведене, необхідно відзначити, що розробка та реалізація системи підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Важливо, наскільки добре розроблена система та як послідовно вона реалізована. Це визначає шанси підприємства досягти високих результатів як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах.

1.3 Обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасному світі ринкова конкуренція виявляється надзвичайно інтенсивною, і багато компаній працюють у тій же галузі. Таким чином, конкурентоспроможність стає ключовою ознакою ефективності підприємства. Можна стверджувати, що ця конкурентоспроможність визначає виживання підприємства та його результативність у конкурентному середовищі. Чим вищий рівень конкурентоспроможності, тим сильнішою стає позиція підприємства на ринку.. Тому розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно важливим.

Кожному сучасному підприємству потрібно уважно оцінити свою позицію на ринку та визначити ефективні стратегії конкуренції.

Роль оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна проілюструвати за допомогою рисунку 1.4.

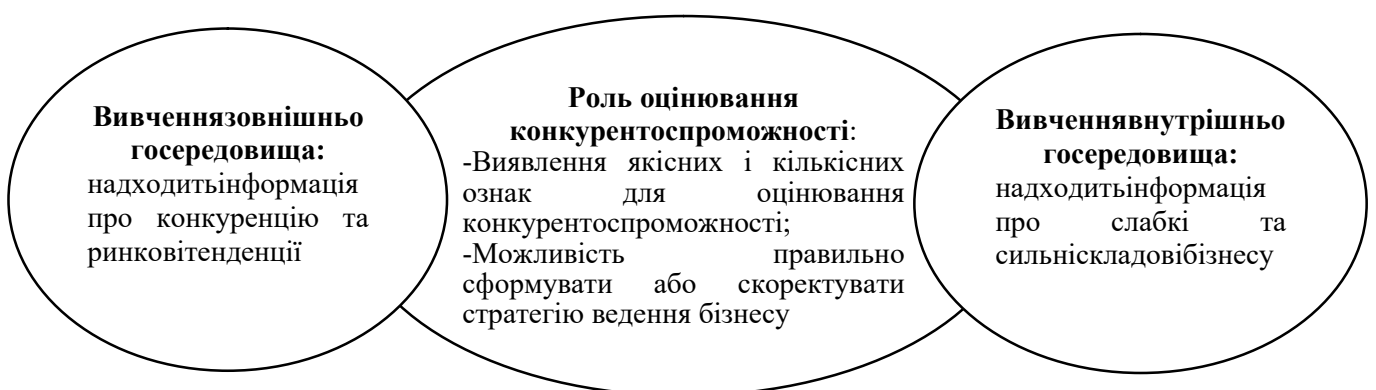


Рисунок 1.4 - Роль оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено авторомна основі [26, с.16]

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою стратегічного управління та розвитку. Роль та значення цього процесу не можна переоцінити, оскільки вони визначають його успіх на конкурентному ринку та його можливості для зростання. Одним із ключових аспектів є здатність підприємства адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності допомагає підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами. Це дозволяє ідентифікувати області, в яких підприємство вже має конкурентні переваги, а також ті, де можливість покращення є найбільшою. З цієї інформації підприємство може розробити стратегії, спрямовані на зміцнення своїх позицій та підвищення конкурентоспроможності.

Також, оцінювання конкурентоспроможності допомагає виявити ризики та можливості на ринку. Воно дозволяє підприємству підготуватися до негативних тенденцій та вчасно використовувати можливості для розвитку.

Окрім цього, оцінювання конкурентоспроможності допомагає підприємству привернути інвестиції та залучити потенційних партнерів. Інвестори та партнери зазвичай шукають підприємства зі стійкою конкурентоспроможністю та потенціалом для росту. Оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємству продемонструвати свою привабливість для інвесторів та партнерів.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності є важливим елементом стратегічного управління підприємством. Воно допомагає підприємству розуміти його місце на ринку, виявляти можливості для розвитку та ризики, які йому загрожують, та розробляти стратегії для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

Існує різноманітні розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які можна класифікувати згідно з представленою на рис.1.5 схемою.

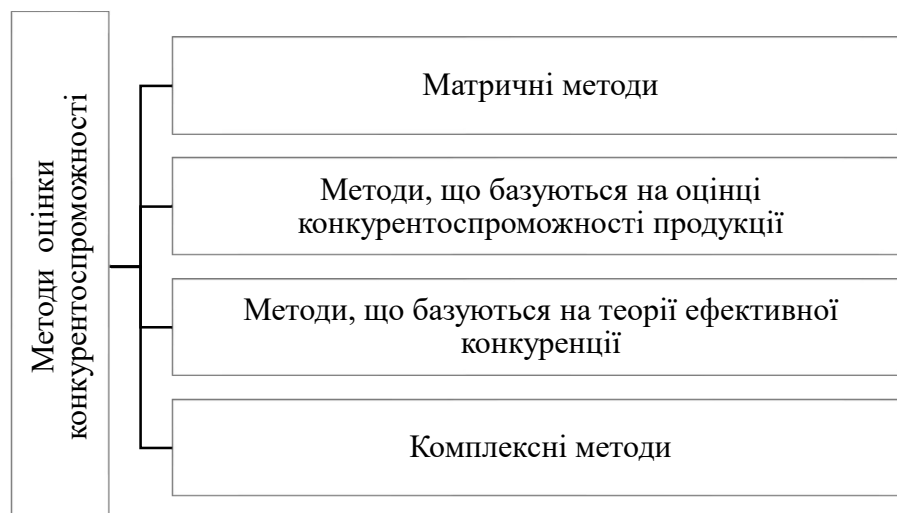


Рисунок 1.5 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження. Розглянемо їх більш детально.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств базуються на використанні матриць або таблиць для аналізу та порівняння різних аспектів конкурентоспроможності. Ці методи дозволяють систематизувати інформацію та здійснювати об'єктивну оцінку конкурентної позиції підприємства [27, с.229]. Основні матричні методи включають такі:

- SWOT-аналіз. SWOT-аналіз базується на вивченні внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства (Strengths, Weaknesses) та зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats). Цей аналіз дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги та недоліки, а також ідентифікувати потенційні можливості та загрози на ринку;
- BCG-матриця. BCG-матриця використовується для аналізу портфеля продуктів підприємства. Вона розділяє продукти на категорії відповідно до їх частки на ринку і темпів зростання ринку. Це дозволяє підприємству визначити, які продукти потребують додаткових інвестицій, а які можуть бути відмовлені;
- матриця конкурентоспроможності МакКінсі. Це інструмент для аналізу

конкурентоспроможності підприємства, який був розроблений консалтинговою компанією McKinsey&Company. Ця матриця допомагає підприємствам оцінити їхню конкурентоспроможність на основі різних факторів, що впливають на їхню успішність на ринку;

- матриця «Стадія розвитку ринку/Конкурентна позиція», також відома як модель Хофера/Шендела. Є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям розуміти своє місце на ринку. Ця матриця розділяє компанії на чотири категорії на основі їх стадії розвитку ринку (зростання, зрізання, зміна, стійкість) та їхньої конкурентної позиції (домінанти, товариші, перебіжчики, аутсайтери);

- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/Конкурентна позиція», також відома як модель ADL/LC (ArthurD. Little/LittleConsulting), є іншим інструментом стратегічного аналізу, що використовується для аналізу конкурентної позиції компанії в контексті її життєвого циклу продукту. Ця модель розділяє продукти на чотири категорії на основі їхньої стадії життєвого циклу (запуск, розвиток, зрілість, спад) та конкурентної позиції компанії (лідер, висуванець, наочник, супутник).

Матричні методи надають зручний і структурований підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи здійснювати порівняльний аналіз та приймати обґрунтовані стратегічні рішення[28, с.36].

Методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції ґрунтуються на взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та якістю його товарів. Вони використовують маркетингові методи, що аналізують співвідношення ціни та якості, такі як диференційний метод, що порівнює окремі параметри товарів, або комплексний метод, що використовує комплексні показники. Ці методи припускають, що конкурентоспроможність зростає з покращенням якості товару та зниженням його вартості [29].

Методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції, мають важливе значення у визначенні та оцінці конкурентоспроможності підприємства. Теорія ефективної конкуренції враховує, що на ринку діє велика кількість виробників і

споживачів, які діють незалежно один від одного. Основні методи, що використовуються на основі цієї теорії, включають аналіз цінкових та нецінкових факторів, оцінку рівня прибутковості та ефективності виробництва, а також врахування впливу конкуренції на ринку на стратегії підприємства. Ці методи допомагають підприємствам розуміти їхнє місце на ринку, виявляти конкурентні переваги та недоліки, а також розробляти стратегії для збереження або підвищення конкурентоспроможності. Особливо важливою є можливість адаптації до змін в умовах ринку та ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг [30]. Таким чином, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, стають важливим інструментом для успішного функціонування підприємства на ринку.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються для аналізу всіх аспектів його діяльності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його конкурентоспроможність. Найпоширенішими комплексними методами є наступні:

- модель балансу виробництва і попиту. Ця модель враховує співвідношення між попитом на продукцію підприємства та його виробничими можливостями;
- балансова система показників. Цей метод використовується для оцінки різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінансові показники, ефективність виробництва, якість продукції, ринкова стратегія тощо;
- модель конкурентної матриці. Ця модель аналізує конкурентне середовище підприємства, враховуючи його позицію в порівнянні з конкурентами за такими параметрами, як ціна, якість, інновації, обслуговування тощо;
- система бенчмаркінгу. Цей метод включає порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками в галузі або з результатами найкращих конкурентів.

Ці методи використовуються для забезпечення комплексного та всебічного аналізу конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє розробляти ефективні

стратегії для його подальшого розвитку.

Виявимо основні переваги та недоліки розглянутих методів. Результати представлені у Додатку Б.

Розглянувши різноманітні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що жодна з них не є ідеальною з усіх можливих точок зору.

Вибір системи оцінювання конкурентоспроможності на підприємстві має вирішальне значення для його успіху та довгострокової стійкості на ринку. Економічне обґрунтування вибору певної системи оцінювання базується на кількох ключових аспектах:

- ефективність ресурсів. Система оцінювання повинна бути ефективною у використанні ресурсів, вкладених у процес. Це означає, що вона повинна бути достатньо простою та легко реалізовуватися, не вимагати великих витрат часу та коштів на впровадження та підтримку;
- адаптивність. Система оцінювання повинна бути гнучкою та адаптованою до змінних умов ринку та внутрішніх факторів підприємства. Вона повинна забезпечувати можливість внесення коригувань і модифікацій у відповідь на нові виклики та можливості;
- наявність об'єктивних показників. Вибрана система оцінювання повинна базуватися на об'єктивних показниках, які можна виміряти та проаналізувати. Це дозволить уникнути суб'єктивності та забезпечити точність та надійність отриманих результатів;
- спроможність прогнозування. Вибрана система оцінювання повинна мати можливість прогнозувати майбутні тенденції та визначати потенційні проблеми або можливості заздалегідь. Це допоможе підприємству адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення;
- відповідність стратегічним цілям. Вибрана система оцінювання має сприяти досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості на ринку.

Нами пропонується, у наступному розділі кваліфікаційної роботи, обрати для оцінки конкурентоспроможності підприємства комплексний метод, у якому поєднаємо оцінку конкурентів за балансовою системою показників та конкурентоспроможністю продукції.

Балансова система показників є потужним інструментом для оцінки різних аспектів діяльності підприємства, а також для порівняння їх зі стандартами галузі або з результатами конкурентів. Деякі з основних переваг цієї системи показників включають[29]:

- комплексність оцінки. Балансова система показників дозволяє оцінити не лише фінансові результати, але й ефективність виробництва, якість продукції, ринкову стратегію та інші ключові аспекти діяльності підприємства;
- порівняння зі стандартами та конкурентами. Цей метод дозволяє порівнювати показники зі стандартами галузі або з результатами конкурентів, що допомагає виявляти сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з іншими учасниками ринку;
- визначення стратегічних пріоритетів. Аналіз балансових показників допомагає керівництву визначити стратегічні пріоритети для підприємства, наприклад, зосередження на підвищенні ефективності виробництва або поліпшенні маркетингових стратегій;
- моніторинг результатів. Балансова система показників дозволяє проводити систематичний моніторинг результатів діяльності підприємства та вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загалом, балансова система показників є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона дозволяє здійснювати комплексну оцінку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Щодо оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, то пропонується обрати диференційний метод. Диференційний метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства є дуже ефективним інструментом для порівняння переваг і недоліків продукції різних компаній на ринку.

На першому етапі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства диференційним методом визначаються показники для оцінювання та їх вага, за допомогою експертів.

Далі здійснюється розподіл продукції за рівнем конкурентоспроможності розраховуючи поодинокі параметричні індекси продукції кожної компанії з технічних та економічних параметрів щодо еталону[28, с.41]:

$$q_i = P_i / P_i^1, (1.1)$$

де P_i – показник підприємства;

P_i^1 – еталон.

Потім отримані показники порівнюються для визначення, яке підприємство має переваги у конкурентній боротьбі.

Далі розраховуються групові показники технічних та економічних параметрів діяльності підприємств [28, с.41]:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i, (1.2)$$

де a_i – вага показника конкурентоспроможності.

На останньому етапі оцінки розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за формулою [28, с.42]:

$$K = I_{\text{гп}} / I_{\text{ек}}, (1.3)$$

де $I_{\text{гп}}$ - показник технічних параметрів.

$I_{\text{ек}}$ - показник економічних параметрів.

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) використовуючи формулу:

$$I_{\text{НН}} = \sum_{i=1}^n (P_i^g)^2, (1.4)$$

де ІНН – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 1$);

R_{vi} – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Загалом, оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати на основі збалансованого підходу, який враховує потреби та можливості підприємства, характеристики ринку та стратегічні цілі.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи:

- розкрито поняття конкурентоспроможності в дослідженні науковців та виявлено що конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати стійкий успіх у порівнянні з іншими гравцями в своїй галузі. Управління конкурентоспроможністю підприємства - це систематичний процес розробки та реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення успішного конкурування на ринку та збереження або підвищення його позицій у порівнянні з конкурентами.

- визначено особливості управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, етапи та механізми. Встановлено, що управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на розробку, впровадження та ефективне функціонування системи, що дозволяє підприємству зберігати та посилювати свої позиції на ринку порівняно з конкурентами. Це процес управління, спрямований на визначення ключових факторів конкурентоспроможності, розробку стратегій для покращення цих факторів, впровадження необхідних змін у внутрішніх процесах підприємства та постійне вдосконалення цих процесів;

- обрано для оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства комплексний метод, у якому буде поєднано оцінку конкурентів за балансовою системою показників та конкурентоспроможністю продукції.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

2.1 Характеристика харчової промисловості України

Розглянемо сучасний стан галузі функціонування ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» функціонує на ринку переробної харчової промисловості.

У минулому, до нападу РФ, Україна мала розвинуту, структуровану та різноманітну харчову промисловість, яка виробляла широкий асортимент продуктів для харчування.

Харчова промисловість України включає 25 різних галузей. Харчова промисловість займає значне місце в структурі промислового комплексу за вартістю валової продукції, майже 20%, поступаючись лише машинобудуванню та металообробці. За кількістю промислового виробництва потенціалу (10,1%) вона займала третє місце, а за вартістю промислово-виробничих фондів – п'яте.

Серед провідних галузей харчової промисловості України є борошномельна, круп'яна, хлібопекарська, цукрова, олійно-жирова, плодоовочевоконсервна (до якої належить ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»), м'ясна, молочна, харчосмакова, кондитерська, виноробна та інші галузі. У загальній структурі виробництва продовольства найбільшу частку, понад 27,9%, складає продукція олійно-жирової промисловості, 13,3% – м'ясо та м'ясні продукти, 10,5% – молочні продукти, 11% – напої [31].

В умовах війни харчова промисловість проявляє найбільшу стійкість серед усіх галузей економіки. Вона визначається як провідна у відновленні обсягів виробництва та експорту до рівня перед початком війни, але її представники виявляють обережний оптимізм щодо перспектив майбутнього. Це основні висновки дев'ятогощомісячного опитування підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у березні 2024 року [31].

Навіть у умовах війни, харчова промисловість залишається однією з найбільш оптимістичних галузей української економіки. У березні 2024 року 71% підприємств харчової галузі працювали майже на повну та повну потужність (73% у лютому) (табл.2.1) [31].

Таблиця 2.1 - Частка промислових підприємств, які працюють майже на повну та повну потужність (75 – 99%, 100% та більше) порівняно з довоєнним періодом, % опитаних за галузями [31]

Промисловість	Бер. 23	Кві. 23	Тра .23	Чер .23	Лип. 23	Сер .23	Вер .23	Жов. 23	Лис .23	Гру .23	Січ. 24	Лют. 24	Бе. 24
Харчова	66	73	73	78	72	72	73	76	72	73	73	73	71
Легка	63	65	55	69	66	64	61	57	60	62	61	61	67
Машинобудування	39	43	30	47	38	39	32	43	52	44	46	48	50
Поліграфічна	58	62	60	71	64	57	43	62	46	46	57	54	45
Деревообробка	13	42	33	36	38	30	26	36	29	41	38	39	45
Хімічна	30	42	42	36	35	43	35	39	39	38	43	41	42
Металургія та металообробка	22	20	29	27	26	10	10	16	32	28	24	27	35
Виробництво будматеріалів	15	30	38	38	44	41	31	27	31	28	31	28	26

У березні 2024 року 71% підприємств у сфері харчової промисловості працювали майже на повну або повну потужність (порівняно з 73% у лютому). Це є найвищим показником разом з легкою промисловістю. Водночас менше ніж 5% опитаних узагалі не працювали або працювали на менш ніж 25% своєї потужності [31]. Це свідчить про те, що роль харчової промисловості нині ще більше посилює вагу агропромислового комплексу для української економіки, особливо на тлі зниження виробництва у металургії, машинобудуванні, виробництві будівельних матеріалів та інших галузях [31].

Навіть при значних втратах через переривання ланцюгів постачання та блокування морських маршрутів для експорту, а також у зв'язку з пошкодженням виробничих споруд у деяких регіонах, харчовий сектор все ж виявляє відносну стійкість порівняно з іншими галузями. Це зумовлено тим, що сектори, які забезпечують основні потреби населення, мають постійний попит як у межах країни, так і за її межами.

Показник відновлення експорту у харчовій промисловості, яка в цілому є лідером відновлення, залишається приблизно на рівні попередніх місяців – 16% (табл.2.2) [31].

Таблиця 2.2 - Частка експортерів, які не експортували впродовж останніх 12-ти місяців, за галуззю промисловості (% опитаних експортерів) [31]

Промисловість	Бер. 23	Кв. 23	Тра. 23	Чер. 23	Лип. 23	Сер. 23	Вер. 23	Жов. 23	Лис. 23	Гру.23	Січ. 24	Лют. 24	Бер 24
Харчова	10	16	21	14	16	17	16	16	15	17	15	16	16
Легка	0	9	23	17	14	11	4	12	11	11	10	13	11
Машинобудування	18	21	26	26	20	19	23	29	31	22	24	23	21
Поліграфічна	58	62	60	71	64	57	43	62	46	46	57	54	45
Деревооборотна	13	5	1	13	17	7	7	17	8	7	14	14	8
Хімічна	6	11	0	6	0	0	0	12	10	11	9	10	14
Металургія та металообробка	30	33	26	35	33	40	33	33	28	36	33	29	39
Виробництво будматеріалів	50	50	46	56	50	73	67	55	64	57	58	60	73

Представники цієї галузі частіше повідомляють про збільшення кількості нових замовлень (26% опитаних), ніж про їх скорочення (10%). Лише у харчовій та легкій промисловості відзначаються позитивні тенденції у зміні кількості працівників, наприклад, 7% підприємств харчової промисловості збільшили свої команди. У той же час рівень заборгованості на підприємствах цієї галузі (кредиторська, дебіторська та податкова) майже не змінюється.

Вперше за всі періоди опитування частка підприємств харчової промисловості, які збільшували обсяги експорту (24%), перевищила тих, що зменшували (19%). Оптимізм стосовно зростання експорту в найближчі місяці також значно зріс [31].

Незважаючи на ці позитивні тенденції, харчові виробники відчують серйозні логістичні труднощі при експорті. Зокрема, вони частіше скаржаться на черги на західних кордонах (68% опитаних) і морську блокаду (62%). У цілому, 17% харчових підприємств експортували свою продукцію в 11 або більше країн протягом останніх трьох місяців [31].

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» у цій галузі відіграє важливу роль, пропонуючи широкий асортимент продукції, включаючи хрін, гірчицю, майонез, соуси, кетчуп, круп'яні палички, сухі сніданки, каші швидкого приготування та інші товари. Компанія займає значне місце на ринку і забезпечує споживачів різноманітними і якісними продуктами.

Проте, конкуренція в галузі харчової промисловості завжди висока. Лідерами серед плодопереробних підприємств Вінницької області вже багато років поспіль залишаються ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод», ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», ТОВ «АгронаФрут Україна», ТОВ «ПфаннерБар», ТОВ «Екосфера». Саме ці підприємства є провідними виробниками плодоовочево-переробної продукції досліджуваного регіону.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Приватне акціонерне товариство «Вінницька харчосмакова фабрика» (ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика») - це українське підприємство, що спеціалізується на виробництві харчових продуктів і напоїв. Воно випускає широкий асортимент продукції, включаючи консерви, напої, солодоці, снеки тощо.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 21018 Вінницька область Ленінський район, м. Вінниця, Р. Скалецького, 15. Основний вид діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за КВЕД: «10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів» [32].

Місія ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»: «Наша місія полягає в тому, щоб надавати споживачам вишукані, смачні та якісні харчові продукти, які відповідають їхнім очікуванням і вимогам. Ми прагнемо стати визнаним лідером у галузі харчового виробництва, що відомий своєю надійністю, інноваційністю та відмінністю своєї продукції» [32].

Цілі ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» [32]:

1. Збільшення обсягів виробництва. Захоплення нових ринків та розширення асортименту продукції для збільшення обсягів виробництва і підвищення обсягу продажів.

2. Покращення якості продукції. Забезпечення високих стандартів якості у всіх аспектах виробництва, щоб зберігати і підвищувати репутацію як виробника високоякісної продукції.

3. Розвиток нових продуктів. Впровадження інновацій та розробка нових продуктів, які відповідають потребам і смакам споживачів та забезпечують конкурентні переваги на ринку.

4. Створення стійкої брендової ідентичності. Розвиток і підтримка сильної брендової ідентичності, яка забезпечить відмінне сприйняття продукції споживачами та позитивну репутацію компанії.

5. Збільшення ефективності виробництва. Вдосконалення процесів виробництва та управління, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та зниження виробничих витрат.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр. у табл.2.3.

Аналіз показав, що у 2022 році чистий прибуток ПрАТ «Вінницька

харчосмакова фабрика» склав 259086 тис. грн., що на 36,3% або 68996 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. У 2023 році підприємство також змогло збільшити чистий прибуток на 19,96% або 51712 тис. грн.

Зростання чистого прибутку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» протягом аналізованого періоду може бути наслідком кількох факторів, що працюють на користь компанії навіть в умовах війни:

1. Стабільний попит. Незважаючи на економічні та політичні турбулентності, попит на продукцію ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» залишається стабільним, а інколи і зростає, що сприяє збільшенню обсягів продажів та прибутковості.

2. Ефективне управління витратами. ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» впровадила стратегії зниження витрат та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє збільшувати чистий прибуток навіть у складних умовах.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	190 090	259 086	310 798	68 996	51 712	36,30	19,96
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	146 767	192 266	235 167	45 499	42 901	31,00	22,31
Валовий прибуток, тис.грн.	43 323	66 820	75 631	23 497	8 811	54,24	13,19
Витрати на збут, тис.грн.	26 393	31 406	36 814	5 013	5 408	18,99	17,22

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, тис.грн	5 574	6 538	8 354	964	1 816	17,29	27,78
Інші операційні доходи, тис.грн.	17 770	39 520	16 767	21 750	-22 753	122,40	-57,57
Інші операційні витрати, тис.грн.	18 784	38 747	16 922	19 963	-21 825	106,28	-56,33
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	10 342	29 649	30 308	19 307	659	186,69	2,22
Фінансові витрати, тис.грн	566	1 369	542	803	-827	141,87	-60,41
Прибуток до оподаткування (збиток), тис.грн.	9 782	29 004	30 383	19 222	1 379	196,50	4,75
Податок на прибуток, тис.грн.	1761	5 221	5 469	3 460	248	196,48	4,75
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	8 021	23 783	24 914	15 762	1 131	196,51	4,76
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,77	0,74	0,76	0	0	-3,89	1,96
Рентабельність продаж, %	4,22	9,18	8,02	5	-1	117,55	-12,67
Рентабельність послуг, %	5,47	12,37	10,59	7	-2	126,34	-14,35

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Зростання чистого прибутку компанії в умовах війни свідчить про її здатність ефективно функціонувати та адаптуватися до змінного середовища.

Але переважання темпів приросту собівартості продукції (22,31%) над темпами приросту чистого доходу (19,96%) підприємства у 2023 році може вказувати на деякі проблеми або виклики, з якими зіткнулася компанія:

1. Зростання витрат. Вартість виробництва продукції зросла через підвищення цін на сировину, енергію або інші витратні складові, що вплинуло на собівартість продукції.

2. Нестабільність ринку. Умови ринку є нестабільними, що призводить до змін

у цінах на сировину, витрати на працю, що впливає на собівартість продукції.

Отже, переважання темпів приросту собівартості над приростом чистого доходу може свідчити про потенційні проблеми в управлінні витратами та прибутковістю компанії, які потребують уваги та коригування стратегій.

Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.1.

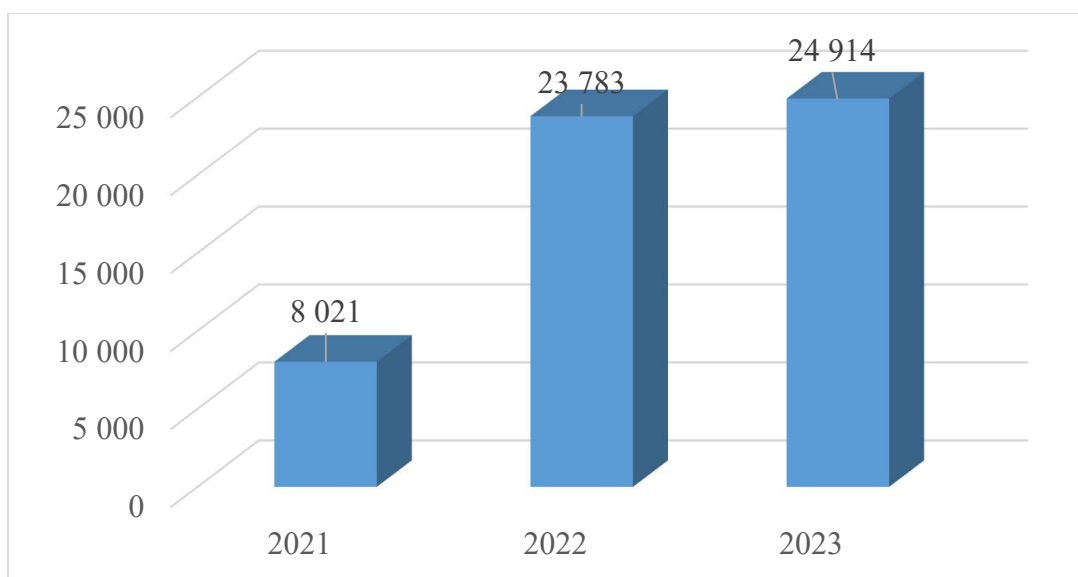


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр, тис.грн

Джерело: складено автором

Зростання чистого прибутку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на 196,51% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 4,76% у 2023 році свідчить про успішну діяльність компанії, навіть у складних умовах. Це може бути результатом ефективного управління та стратегічного планування, які дозволили компанії збільшити обсяги продажів, оптимізувати витрати та збільшити прибутковість.

Крім того, важливо відзначити, що керівництво ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» проявляє високий рівень соціальної відповідальності, орієнтуючись на підтримку працівників, створення нових робочих місць, сплату податків та підтримку економіки України.

Показники рентабельності є важливими показниками фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Вони відображають співвідношення між чистим прибутком та обсягом витрат або виручки і дають уявлення про ефективність використання ресурсів. Показники рентабельності (збитковості) ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» наведено на рис.2.2.

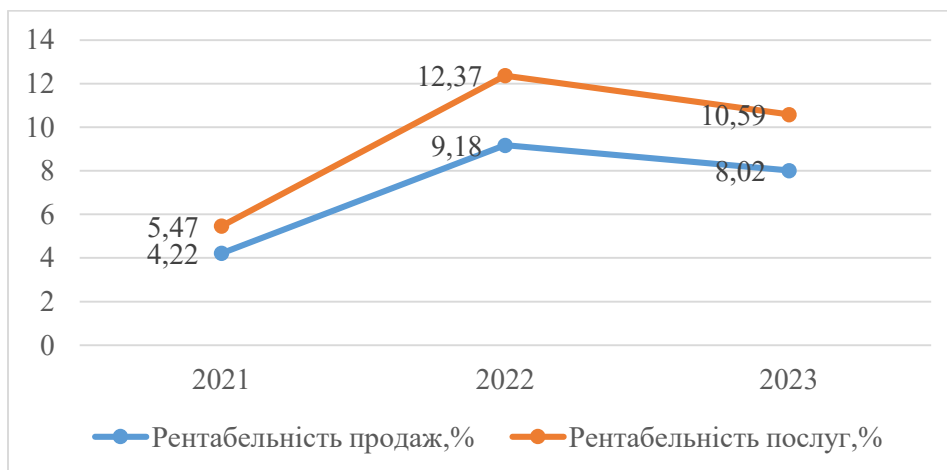


Рисунок 2.2 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором

Рентабельність продажів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» зросла з 4,22% у 2021 році до 9,18% у 2022 році, що є значним покращенням. Однак у 2023 році вона знизилася до 8,02%, хоча залишалася значною порівняно з рівнем 2021 року. Падіння рентабельності у 2023 році на 1,16% порівняно з 2022 роком може вказувати на те, що компанія стикалася з деякими труднощами або несприятливими умовами на ринку.

Рентабельність послуг ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» також значно зросла з 5,47% у 2021 році до 12,37% у 2022 році, що свідчить про успішність стратегій підприємства. Однак, подальше зниження до 10,59% у 2023 році, в порівнянні з попереднім роком, може бути ознакою зменшення ефективності діяльності компанії в цьому сегменті. Падіння рентабельності на 1,78% між 2022 і 2023 роками свідчить про нестабільність або можливі проблеми у сфері послуг

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

В цілому, ці показники свідчать про позитивний розвиток підприємства та його здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відображає позитивні тенденції у його господарській діяльності. Зростання чистого прибутку та високі показники рентабельності у 2023 році свідчить про успішну стратегію підприємства та вдосконалення управлінських підходів для подальшого розвитку.

2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

У 2023 році ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» займає 15% ринку серед плодOPERЕРОБНИХ підприємств Вінницької області. Основні конкуренти підприємства такі: ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» - 14,1%, ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод» - 16,3%, ТОВ «АгронаФрут Україна» - 11,4%, ТОВ «ПфаннерБар» - 7,3%, ТОВ «Екосфера» - 6,8%, а решта компаній складає 25,4% ринку (рис. 2.3).

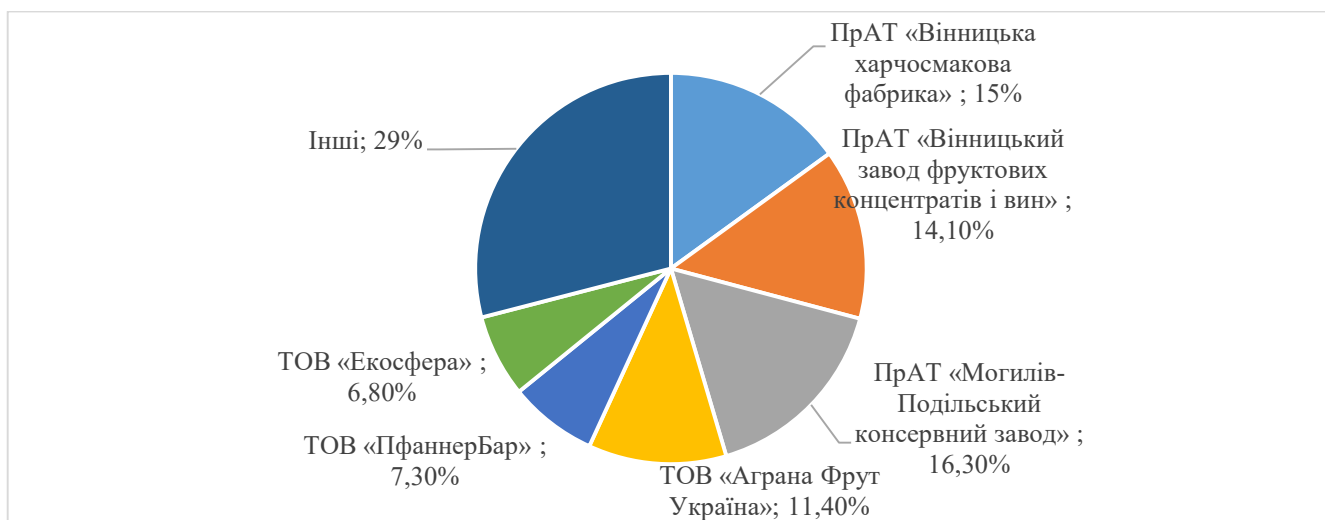


Рисунок 2.3 - Частка ринку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів, станом на 01.04.2024 року

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) використовуючи формулу (1.4) :

$$ІНН=\sum(15^2+14,1^2+16,3^2+11,4^2+7,3^2+6,8^2+25,4^2)=1564,15.$$

Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дорівнює 1564,15. Отримане значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дозволяє характеризувати ринок функціонування ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» як високонцентрований.

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів, використовуючи комплексний метод, у якому поєднаємо оцінку конкурентів за балансовою системою показників та конкурентоспроможністю продукції.

Для оцінки конкурентів за балансовою системою показників використано анкетування через соціальні мережі, яке є ефективним методом для отримання повної та достовірної інформації про ставлення споживачів до підприємства. У анкетуванні брали участь 202 респондента, а проведено його було в березні 2024 року. В якості показників порівняння, фахівцями з маркетингу підприємства були обрані: асортимент продукції, ціна, інноваційність технологій, якість обслуговування, кваліфікація персоналу, реклама і маркетинг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Визначення ваги факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники конкурентоспроможності	Оцінка фактору	Вага фактору K_{bi}
1. Рівень цін	3	$3/23=0,13$
2. Якість обслуговування	5	$5/23=0,22$
3. Асортимент продукції	5	$5/23=0,22$
4. Інноваційність технологій	3	$3/23=0,13$
5. Мотивація персоналу	5	$5/23=0,22$
6. Реклама і маркетинг	2	$2/23=0,09$
Всього	23	1

Джерело: складено автором

Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» і його основних конкурентів за балансовою системою показників представлена в таблиці 2.3.

Виважений рейтинг конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» становив 4,13 балів, тобто знаходиться на 2 місці з чотирьох виділених конкурентів, випереджаючи ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

Таблиця 2.3 - Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» і його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»		ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»		ТОВ «АгронаФрут Україна»		ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»	
	Рai	Kbi	Рai	Kbi	Рai	Kbi	Рai	Kbi
1. Рівень цін	5	0,65	5	0,92	2	0,16	4	1,25
2. Якість продукції	5	1,1	5	0,92	4	0,64	3	0,45
3. Асортимент продукції	5	1,1	5	0,92	4	0,64	4	1,04
4. Інноваційність технологій	3	0,39	4	0,6	5	0,65	3	0,39
5. Мотивація персоналу	5	0,45	4	0,6	4	0,64	3	0,45
6. Маркетинг і реклама	2	0,18	4	0,6	4	0,64	2	0,44
Всього	23	4,13	27	4,56	23	3,37	20	4,02

Примітка: Рai – оцінка фактору, бали; Kbi – зважена оцінка

Джерело: складено автором

Для наочності результатів наведемо дані табл.2.3 на рис.2.4.

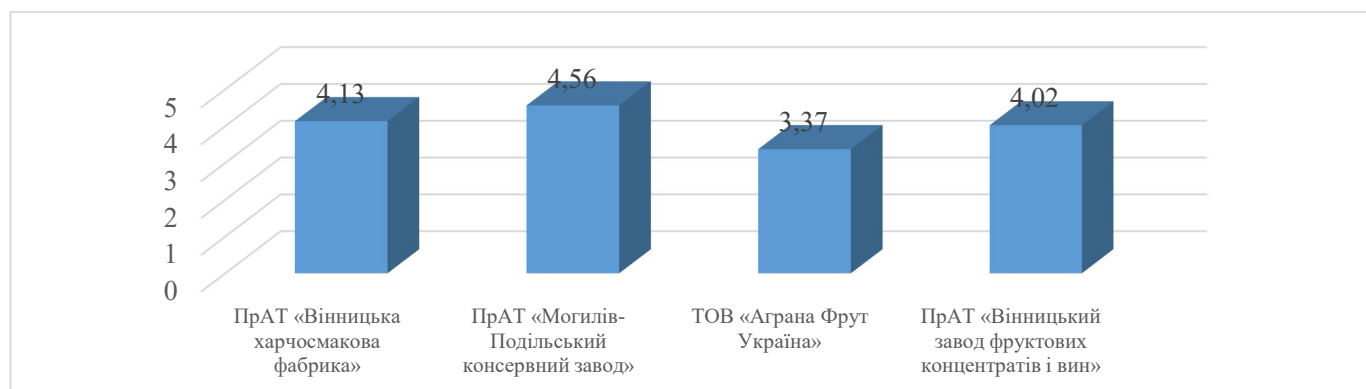


Рисунок 2.4 - Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.3.

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.5).

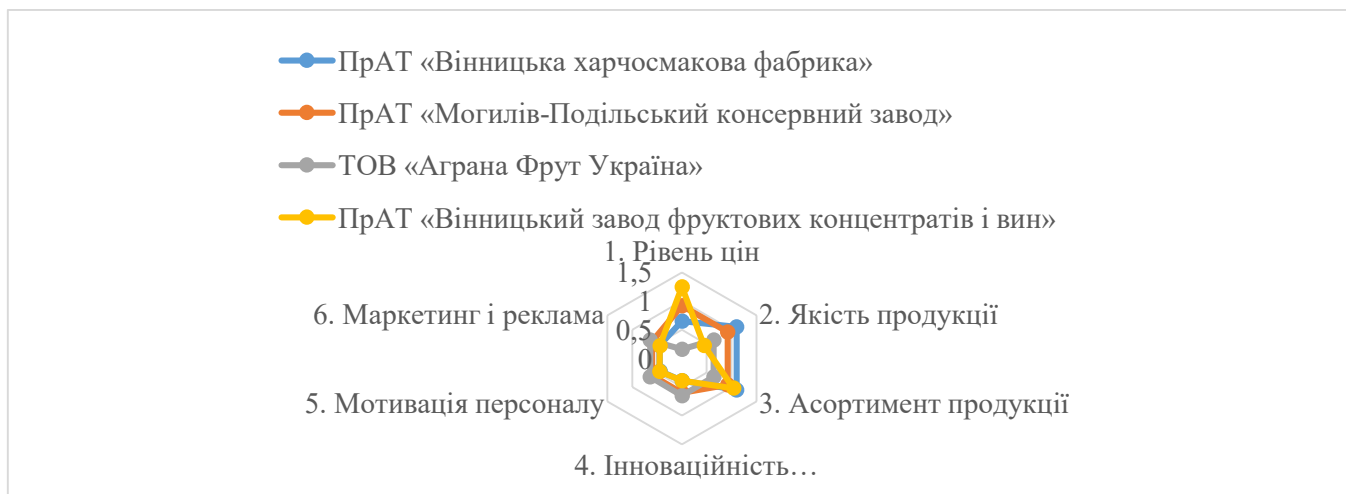


Рисунок 2.5 - Багатокутник конкурентоспроможностіПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» і його основних конкурентів

Джерело: складено на основі даних табл.2.3.

За результатами проведеної оцінки факторів, які впливають на конкурентні позиції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»та його основних конкурентів, можна зробити наступні висновки:

- низький рівень цін на пропоновані продукти сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»таПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод», але є слабкою стороною для ТОВ «АгронаФрут Україна»;
- висока якість продукції характерна для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»таПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод», в той час як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», що негативно впливає на його конкурентні позиції;
- інноваційність технологій для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» не є найсильнішою стороною, а більш інноваційними конкурентами є ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод» та ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»;
- мотивація персоналу високо оцінена для ПрАТ «Могилів-Подільський

консервний завод» та ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», а також для низько для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;

– реклама і маркетинг добре опрацьовані ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод», але для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» цей чинник є слабкою стороною.

У цілому, ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод» має найвищий загальний бал конкурентоспроможності, проте ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має сильні конкурентні позиції в різних аспектах, що може дозволити їй зберігати та розвивати своє лідерство на ринку.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що інноваційність технологій ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є його слабкою стороною, а також маркетинг та реклама, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації.

Також проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів. Для оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів використаємо диференційний метод, враховуючи дані з таблиці 2.4. Цей метод дозволяє порівняти переваги і недоліки продукції різних компаній.

Таблиця 2.4 - Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів диференціальним методом(на прикладі хрону ВХС)

Компанії-конкуренти	Технічні параметри			Економічні параметри	
	Якість сировини, Р1, балів	Смак та аромат, Р2, балів	Різноманітність асортименту, Р3, балів	Ціна, грн (за 250 гр)	Витрати на виробництво, грн
Еталон	10	10	5	25,0	11,0
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»	10	10	5	29,8	16,2

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
ПрАТ «Моги́лів-Подільський консервний завод»	8,5	10	3,5	31,5	13,6
ТОВ «АгранаФрут Україна»	10,0	10	4,5	36,8	16,4
ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»	9	9	3,7	38,4	17,2
Коефіцієнт вагомості показника, аі	0,2	0,2	0,6	0,5	0,5

Джерело: складено автором

Для розподілу продукції за рівнем конкурентоспроможності диференціальним методом розраховуються поодинокі параметричні індекси продукції кожної компанії з технічних та економічних параметрів щодо еталону за формулою 1.1:

- за технічними параметрами:

дляПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»: $q_1 = 10/10 = 1$; $q_2 = 10/10 = 1$; $q_3 = 5/5 = 1$;

для ПрАТ «Моги́лів-Подільський консервний завод»: $q_1 = 8,5/10 = 0,85$; $q_2 = 10/10 = 1$; $q_3 = 3,5/5 = 0,7$;

для ТОВ «АгранаФрут Україна»: $q_1 = 10/10 = 1$; $q_2 = 10/10 = 1$; $q_3 = 4,5/5 = 0,9$;

для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»: $q_1 = 9/10 = 0,9$; $q_2 = 9/10 = 0,9$; $q_3 = 3,7/5 = 0,74$.

- за економічними параметрами:

дляПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»: $q_1 = 29,8/25 = 1,19$; $q_2 = 16,2/11 = 1,47$;

для ПрАТ «Моги́лів-Подільський консервний завод»: $q_1 = 31,5/25 = 1,26$; $q_2 = 13,6/11 = 1,24$;

для ТОВ «АгранаФрут Україна»: $q_1 = 36,8/25 = 1,47$; $q_2 = 16,4/11 = 1,49$;

для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»: $q_1 = 38,4/25 = 1,54$; $q_2 = 17,2/11 = 1,56$.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має значні конкурентні переваги, особливо за

технічними параметрами, оскільки у порівнянні з іншими підприємствами всі коефіцієнти мають значення, рівні 1. За економічними параметрами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» знаходиться на третьому місці серед цих організацій.

Далі необхідно розрахувати групові показники технічних та економічних параметрів діяльності щодо ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за формулою 1.2:

для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»:

$$I_{тп} = 1*0,2 + 1*0,2 + 1*0,6 = 1;$$

$$I_{ек} = 1,19*0,5 + 1,47*0,5 = 1,33.$$

для ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»:

$$I_{тп} = 0,85*0,2 + 1*0,2 + 0,7*0,6 = 0,79;$$

$$I_{ек} = 1,26*0,5 + 1,24*0,5 = 1,25.$$

для ТОВ «АгронаФрут Україна»:

$$I_{тп} = 1*0,2 + 1*0,2 + 0,9*0,6 = 0,94;$$

$$I_{ек} = 1,47*0,5 + 1,49*0,5 = 1,48.$$

для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»:

$$I_{тп} = 0,9*0,2 + 0,9*0,2 + 0,74*0,6 = 0,80;$$

$$I_{ек} = 1,54*0,5 + 1,56*0,5 = 1,55.$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою 1.3 дозволить нам оцінити повну картину діяльності організацій щодо ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та дати оцінку його діяльності на ринку:

$$\text{для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»}: 1/1,33 = 0,75.$$

$$\text{для ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»}: 0,79/1,25 = 0,63.$$

$$\text{для ТОВ «АгронаФрут Україна»}: 0,94/1,48 = 0,64.$$

$$\text{для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»}: 0,8/1,55 = 0,52.$$

Після аналізу можна зробити такі висновки: з технічної точки зору ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є найбільш конкурентоспроможним, оскільки вона краще відповідає потребам споживачів порівняно з іншими організаціями. З

економічної точки зору ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в основному конкурує лише з ТОВ «АгронаФрут Україна», яке вже працює на ринку протягом тривалого періоду і має значну частку ринку. Загалом можна сказати, що ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має добру репутацію на ринку, що забезпечує їй стабільну діяльність.

2.4 Аналіз системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Система управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» - це комплекс організаційних структур, процедур, методів і інструментів, які використовуються для ефективного керування діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб зацікавлених сторін.

Основні складові системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» наведено на рис.2.6.

Основні складові системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»	Стратегічне управління. Розробка стратегії підприємства, визначення його місії, цілей і пріоритетів для досягнення конкурентних переваг
	Функціональне управління. Керування різними функціональними областями підприємства, такими як фінанси, виробництво, маркетинг, ресурси людського капіталу і технічна підтримка
	Операційне управління. Управління щоденною діяльністю підприємства, включаючи планування виробництва, контроль якості, управління запасами і логістику
	Фінансове управління. Управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, управління капіталом і оптимізацію фінансових процесів
	Інноваційне управління. Стимулювання та управління інноваційними процесами, дослідження та розвитку нових продуктів або послуг для підтримки конкурентоспроможності підприємства
	Управління якістю. Розробка та впровадження системи управління якістю для забезпечення виробничих процесів відповідно до вимог якості продукції та задоволення потреб клієнтів

Рисунок 2.6 - Елементи системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Ці компоненти системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» взаємодіють між собою для забезпечення ефективного функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

Аналіз ефективності системи управління підприємством - це складний процес, який включає в себе ідентифікацію, детальний аналіз та оцінку поточного стану підприємства та його тенденцій розвитку, використовуючи різноманітні бізнес-індикатори. Головною метою цього процесу є розробка конкретних рекомендацій для вирішення існуючих проблем та виявлення слабких сторін у системі управління підприємства. Водночас аналіз спрямований на створення передумов для вдосконалення та досягнення нового якісного рівня розвитку підприємства.

Для аналізу ефективності системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» використаємо збалансовану систему показників (ЗСП).

Основна ідея ЗСП полягає в тому, щоб виміряти ефективність управління компанією не лише за фінансовими показниками, а й за іншими ключовими аспектами, які впливають на її успішність у довгостроковій перспективі. ЗСП враховує баланс між різними видами показників, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку ефективності системи управління.

Проведемо оцінку ефективності системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2023 рік табл.2.5.

Таблиця 2.5–Оцінка показників ЗСП ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2023 рік

ЗСП	Цільове значення	Значення в 2023 році	Вага
Фінанси			
Рентабельність активів,%	Більше 1	14,53	5
Рентабельність власного капіталу,%		18,01	5
Рентабельність продаж, %		8,02	5
Рентабельність продукції, %		10,59	5
Клієнт			
Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів,%	Від 60%	65	4
Коефіцієнт лояльності клієнтів,%	Від 55%	59	3
Частка ринку, %	Від 15%	15	4
Коефіцієнт задоволеності клієнтів, %	Від 60%	57	4

Продовження табл. 2.5

Внутрішні процеси			
Частка витрат на фінансування НДДКР в загальному обсязі витрат підприємства, %	Від 5%	3,9	3
Впровадження нових видів продукції, кількість	Від 3	6	2
Частка виробничих витрат в загальному обсязі витрат підприємства, %	50-55%	49,6	4
Відсоток дефектів або відмов продукції, %	До 5%	6,4	4
Персонал			
Частка працівників які пройшли навчання, %	Від 15%	7	3
Плинність кадрів, %	6%	14,6	4
Частка витрат на навчання персоналу в загальному обсязі витрат підприємства, %	Від 5%	3,6	3

Джерело: складено автором

Підсумуємо оцінку ефективності системи управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» розрахунком інтегрального показника ефективності на основі показників ЗСП (Ізсп) з урахуванням їх значущості, що оцінюється за шкалою від 1 до 5:

$$\text{Мах (Ізсп)} = \text{вага 1} + \text{вага 2} + \dots + \text{вага n} = 5 + 5 + \dots + 3 = 58$$

Підсумуємо вагу всіх показників, які досягли або перевищують цільове значення, а ефективність управління оцінимо за шкалою нормативних значень інтегрального показника Ізсп (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Нормативні значення інтегрального показника Ізсп, %

№	minІзсп	maxІзсп	Підсумок
1	0%	18%	дуже низький
2	18%	36%	низький
3	36%	54%	задовільний
4	54%	72%	середній
5	72%	90%	високий
6	90%	100%	дуже високий

Розраховане значення інтегрального показника ефективності становило в 2023 році:

$$I_{зсп} = \frac{\text{факт 2023 (вага } I_{зсп})}{\max(I_{зсп})} = \frac{37}{58} * 100 = 63,8\%$$

Отриманий результат означає, що ефективність управління компанією становить менше 64% і відповідає за шкалою середньому рівню. З огляду на те, що у 2022-2023 рр. більшість українських підприємств, в тому числі і ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», зіштовхнулися з проблемами, спричиненими нападом РФ на Україну та його наслідками, результат можна оцінити як задовільний.

Отже, можемо зробити висновок, що ефективність системи управління на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи щодо її покращення.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи:

- охарактеризовано харчову галузь в якій працює ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та визначено, що в умовах війни харчова промисловість проявляє найбільшу стійкість серед усіх галузей економіки.
- проведено аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та встановлено, що фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відображає позитивні тенденції у його господарській діяльності;
- здійснено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на ринку України та виявлено, що інноваційність технологій ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є його слабкою стороною, а також мотивація персоналу, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації;
- проаналізовано систему управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та зроблено висновки, що ефективність системи управління на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи щодо її покращення.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

3.1 Вибір базової стратегії розвитку для ПРАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПРАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», використаємо PEST-аналіз (табл.3.1). Кожен фактор було оцінено за трьома показниками: 1 - незначний вплив, 2 - помірний вплив на продажі і прибуток, 3 - значний вплив, що викликає значні зміни в продажах і прибутку.

Таблиця 3.1-PEST-аналіз ПРАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Напад РФ на Україну	3	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
<i>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
Всього								69,8	

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом, виявлено, що політичні фактори мають найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», зокрема напад рф на Україну та рівень бюрократизації та корупції.

Напад рф на Україну має серйозні негативні наслідки для діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»:

1. Переривання ланцюга постачання. Війна призвела до переривання ланцюга постачання сировини, обладнання та інших ресурсів, що спричинило часткову зупинку виробництва та зменшення обсягів продукції.

2. Погіршення економічної ситуації. Війна призвела до погіршення економічної ситуації в країні, що призвело до зменшення покупної спроможності населення та зменшення попиту на продукцію компанії.

3. Зростання витрат на безпеку. В умовах війни компанія змушена збільшувати витрати на забезпечення безпеки працівників та об'єктів виробництва, що впливає на загальні витрати та прибутковість.

4. Втрата ринків збуту. Війна призвела до втрати ринків збуту, особливо через те, що компанія експортувала свою продукцію до країн, що підтримали росію у нападі на Україну. Тому були вимушені розірвати контракти на постачання продукції до цих країн.

Оскільки ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» не може контролювати макроекономічне середовище та дії уряду та Національного банку України, важливо мати систему моніторингу та аналізу цих факторів. Економічні фактори, такі як інфляція, курси валют та витрати на різноманітні ресурси, вимагають постійного вивчення та аналізу, оскільки вони можуть значно впливати на фінансове здоров'я та конкурентоспроможність підприємства.

Соціальні аспекти також важливі для успішного функціонування бізнесу. Вимоги до якості продукції, рівень обслуговування та вподобання споживачів визначають переваги компанії на ринку. Дотримання стандартів безпеки та етичних норм у виробництві є ключовим для підтримання довіри споживачів та зниження ризиків.

Технологічні фактори, включаючи доступ до передових технологій та інновацій, можуть значно впливати на конкурентоспроможність підприємства. Використання передових технологій дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та розширювати ринки збуту.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцями з маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив. Результати аналізу для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2-Аналіз п'яти сил М.Портера для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Послуги-замінники «ціна-якість»	Високий	Через наявність альтернативних продуктів споживачі можуть переходити до інших виробників, якщо ціни або якість товарів підприємства їх не влаштовують	Постійне вдосконалення якості та зниження витрат на виробництво

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Рівень внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	На ринку існує велика кількість конкурентів, які пропонують схожі продукти	Розробка маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності
Рівень появи нових гравців	Середній	Відкриття нових підприємств у галузі може призвести до збільшення конкуренції	Зміцнення бренду та розробка стратегій для привертання та утримання клієнтів
Ринкова влада споживача	Високий	Споживачі мають великий вибір товарів та можуть впливати на ціни та умови продажу	Постійне моніторинг та адаптація до потреб споживачів
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Недобросовісність постачальників може призвести до перебоїв у постачанні сировини	Пошук альтернативних постачальників та розвиток стратегій ризик-менеджменту

Джерело: складено автором

Для зниження впливу загроз головних конкурентних сил на діяльність ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» можна розглянути наступні напрямки робіт:

1. Підвищення якості продукції. Зосередження на підвищенні якості продукції допоможе створити конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку.
2. Розвиток унікальних продуктів. Створення унікальних продуктів або послуг, які важко піддаються конкуренції, дозволить зменшити вплив загрози внутрішньогалузевої конкуренції.
3. Інновації та дослідження ринку. Постійне оновлення та вдосконалення продукції шляхом впровадження нових технологій та інновацій дозволить збільшити споживчу цінність продукції та зменшить загрозу появи нових гравців.
4. Клієнтозорієнтований підхід. Активна взаємодія зі споживачами, врахування їхніх потреб і побажань.

Використовуючи SWOT – аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та визначити загрози і можливості підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив виявити основні сильні сторони ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»:

1. Широкий асортимент продукції. Підприємство виробляє більше 50 видів продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів.
2. Висока якість продукції. Продукція відома своєю якістю та смаковими якостями, що забезпечує високий рівень задоволення споживачів.
3. Технологічна база. Підприємство має сучасне обладнання та використовує передові технології у виробництві.
4. Досвід та кваліфікований персонал. Команда спеціалістів підприємства має великий досвід у галузі харчового виробництва.
5. Стабільність та надійність. ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відома своєю стабільністю та надійністю, що сприяє позитивному сприйняттю бренду та підтримує довгострокові відносини з клієнтами та партнерами.

Слабкі сторони ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»:

1. Залежність від постачальників сировини. Підприємство має обмежену кількість постачальників сировини, це може призвести до перебоїв у виробництві та втрати конкурентної переваги.
2. Вразливість до змін в законодавстві. Зміни в законодавстві щодо виробництва, якості продукції або стандартів безпеки вимагають додаткових витрат на адаптацію виробництва, що впливає на конкурентоспроможність підприємства.
3. Недостатня маркетингова стратегія. Відсутність ефективної маркетингової стратегії та просування продукції призводить до низького рівня усвідомленості бренду серед споживачів та втрати частки на ринку.
4. Недостатня диверсифікація продукції. Підприємство обмежується виробництвом обмеженої кількості продуктів, це робить його вразливим до змін в попиті на ринку або конкуренції з іншими виробниками.
5. Недосконалість логістичних процесів. Проблеми з управлінням логістикою, складськими запасами або постачанням призводять до перебоїв у виробництві та затримок у поставках.
6. Відсутність інновацій. Недостатня увага до досліджень та розвитку нових продуктів або процесів призводить до втрати конкурентної переваги.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» наведена у табл.3.3.

Зважаючи на загрози, що виявлені у SWOT-аналізі, ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» може розглянути наступну стратегію для їх подолання:

Стратегія впровадження нових технологій. Застосування передових технологій у виробництві може допомогти збільшити продуктивність, знизити витрати та підвищити якість продукції, що зробить бізнес більш конкурентоспроможним.

Таблиця 3.3-Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Можливості	Загрози
1	2
1. Розширення асортименту. Підприємство може розглядати можливості розширення свого асортименту продукції, включаючи випуск нових продуктів, щоб задовольнити зростаючий попит на ринку. 2. Введення інноваційних продуктів. Розвиток нових продуктів або використання нових технологій у виробництві може створити конкурентні переваги та забезпечити ринковий успіх. 3. Експортна діяльність. Підприємство може розглядати можливості розширення своєї діяльності на міжнародні ринки, що дозволить збільшити обсяги продажів. 4. Використання онлайн-продажів. Розвиток електронної комерції та продажів через Інтернет може стати можливістю для розширення ринків збуту та привернення нових клієнтів. 5. Партнерство та стратегічні співпраці. Укладання партнерських угод з іншими компаніями у галузі харчового виробництва або співпраця з постачальниками може забезпечити доступ до нових ресурсів та ринків. 6. Запровадження програми лояльності. Створення програми лояльності для клієнтів може сприяти збереженню і підвищенню лояльності споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів. Розвиток бренду. Інвестування у рекламу та маркетинг може допомогти в розвитку та позиціонуванні бренду на ринку, що сприятиме збільшенню його впізнаваності та популярності.	1. Конкуренція на ринку. Зростання конкуренції від інших виробників харчових продуктів може призвести до зменшення частки ринку та зниження прибутковості. 2. Зміни в попиті споживачів. Зміни в смаках або уподобаннях споживачів можуть призвести до зниження попиту на продукцію компанії та зменшення обсягів продажів. 3. Зростання вартості сировини. Підвищення цін на сировину, таку як олія, мука або цукор, може підірвати прибутковість підприємства, особливо якщо ці підвищення не можуть бути передані на ціни продукції. 4. Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві щодо безпеки харчових продуктів, упаковки або маркування можуть вимагати додаткових витрат на відповідність нормам та стандартам. Економічні кризи. Економічні спади або фінансові труднощі можуть призвести до зниження споживчого попиту та зменшення продажів

Продовження табл.3.3

1	2
Сильні сторони 1. Широкий асортимент продукції. Підприємство виробляє більше 50 видів продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів та займати впевнену позицію на ринку харчових товарів. 2. Висока якість продукції. Продукція відома своєю якістю та смаковими якостями, що забезпечує високий рівень задоволення споживачів. 3. Технологічна база. Підприємство має сучасне обладнання та використовує передові технології у виробництві, що дозволяє забезпечувати ефективний процес виробництва та контролювати якість продукції. 4. Досвід та кваліфікований персонал. Команда спеціалістів підприємства має великий досвід у галузі харчового виробництва, що сприяє ефективному управлінню та розвитку бізнесу. Стабільність та надійність. ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відома своєю стабільністю та надійністю, що сприяє позитивному сприйняттю бренду на ринку та підтримує довгострокові відносини з клієнтами та партнерами.	Слабкі сторони 1. Залежність від постачальників сировини. Підприємство має обмежену кількість постачальників сировини, це може призвести до перебоїв у виробництві та втрати конкурентної переваги. 2. Вразливість до змін в законодавстві. 3. Недостатня маркетингова стратегія. Відсутність ефективної маркетингової стратегії та просування продукції призводить до низького рівня усвідомленості бренду серед споживачів та втрати частки на ринку. 4. Недостатня диверсифікація продукції. Підприємство обмежується виробництвом обмеженої кількості продуктів, це робить його вразливим до змін в попиті на ринку або конкуренції з іншими виробниками. 5. Недосконалість логістичних процесів. Проблеми з управлінням логістикою, складськими запасами або постачанням призводять до перебоїв у виробництві та затримок у поставках. Відсутність інновацій. Недостатня увага до досліджень та розвитку нових продуктів або процесів призводить до втрати конкурентної переваги

Джерело: складено автором

Ця стратегія може допомогти ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» зберегти стабільність та зростати навіть у умовах загроз, виявлених у SWOT-аналізі.

3.2 Макетування організаційної структури відділу маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Одним із ключових етапів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є налагодження ефективної організаційної структури. Це означає створення добре скомпонованої та високоефективної команди, яка об'єднує в собі фахівців різних напрямків: від тих, хто безпосередньо взаємодіє зі споживачами

продукції, до тих, хто займається її розробкою та проектуванням. Цією командою є фахівці відділу маркетингу підприємства.

У нинішніх умовах ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» повинна переосмислити свій підхід до управління та маркетингу. Це означає, що керівництво компанії повинно зрозуміти, що маркетинг відіграє ключову роль у досягненні успіху на ринку харчової продукції. Тому, необхідно об'єднати всі структурні підрозділи компанії, включаючи відділ маркетингу, в одну систему управління. Тільки при такому підході компанія зможе досягти своїх бізнес-цілей та залишатися конкурентоспроможною на ринку харчової продукції.

Основною метою реорганізації відділу маркетингу у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є досягнення кількох стратегічних цілей: збільшення частки компанії на ринку, підвищення обсягів продажу та прибутку, що в свою чергу підвищить загальний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Одним з основних завдань реорганізованого відділу маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» буде встановлення тісних відносин між брендом та споживачами. Це означає активне дослідження та розуміння потреб і побажань споживачів, а також впровадження цих знань у процес розробки та маркетингу продукції.. Тільки така глибока взаємодія зі споживачами дозволить підприємству витримати конкуренцію на ринку та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Оновлений відділ маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» буде відповідальний за постійне відслідковування і оновлення потреб наших поточних та потенційних клієнтів. Це включає в себе активну взаємодію з ними, прийом зворотного зв'язку стосовно ідей та прототипів нових продуктів, проведення інтерв'ю, а також систематизацію та аналіз отриманих результатів.

За допомогою даних, зібраних під час customerdevelopment, маркетологи можуть заздалегідь сформулювати точні якості та характеристики продуктів, які споживачі бажають. Такий підхід дозволить підприємствам зосередитися на тих продуктах, які відповідають реальним потребам та очікуванням споживачів, що сприятиме збільшенню ефективності та прибутковості бізнесу, а отже і його

конкурентоспроможності.

Для успішної реорганізації маркетингового відділу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» потрібно виконати наступні завдання:

- розробити оптимальну структуру управління маркетингом, яка відповідає цілям і стратегії маркетингової політики компанії;
- відібрати кваліфікований персонал або забезпечити перепідготовку існуючого персоналу відповідно до потреб;
- чітко розподілити обов'язки та повноваження між співробітниками маркетингового відділу та іншими відділами компанії відповідно до їхніх професійних здібностей та компетенцій;
- створити комфортні умови для ефективної роботи маркетингового персоналу, включаючи організацію робочих місць, застосування сучасних технологій та створення позитивного робочого середовища;
- забезпечити ефективну співпрацю маркетингових служб з іншими адміністративними та виробничими підрозділами компанії.

Алгоритм реорганізації відділу маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», на наш погляд, має передбачати кілька основних етапів (рис. 3.1).

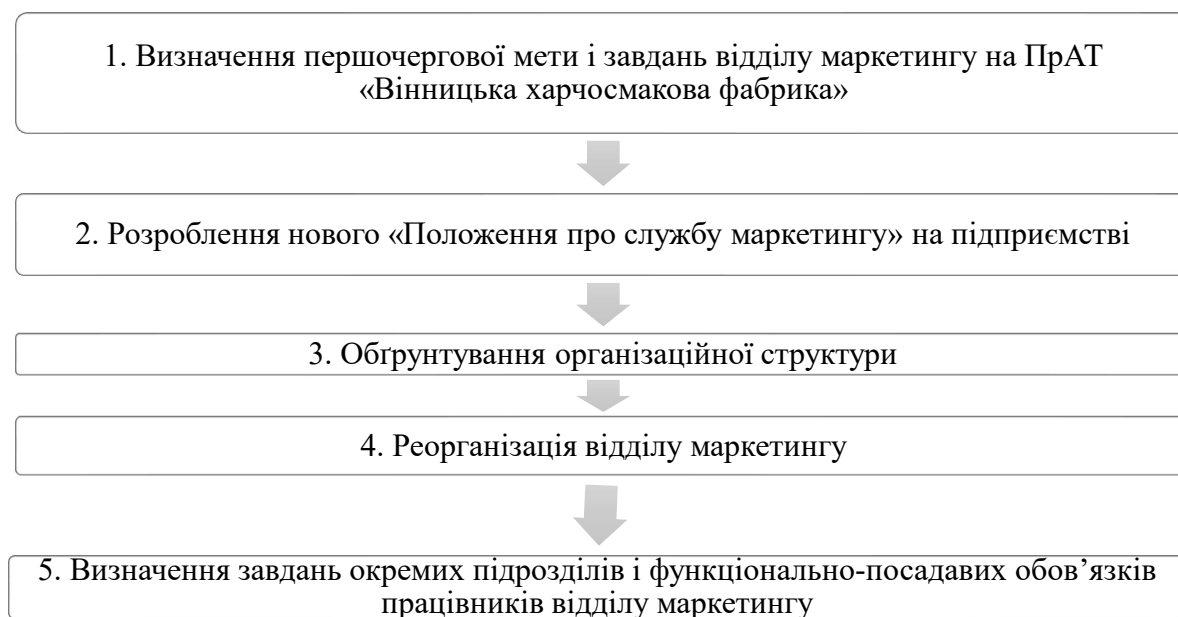


Рисунок. 3.1- Алгоритм реорганізації відділу маркетингу на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Реорганізований відділ маркетингу підприємства повинен взаємодіяти з багатьма іншими відділами з метою досягнення комерційних цілей. Для уникнення конфліктів між маркетинговим відділом та іншими структурними підрозділами, маркетингова стратегія повинна стати загальною для всього підприємства. Основні принципи цієї стратегії повинні бути зрозумілими та прийнятними для кожного працівника компанії.

У зв'язку з особливостями діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», його асортиментом продукції та фінансовим станом, рекомендується сформувати організаційну структуру відділу маркетингу за функціональною спрямованістю. Тобто, відділ маркетингу буде складатися з кількох підрозділів: підрозділ цінової політики, підрозділ маркетингових досліджень, підрозділ реклами та зв'язків з громадськістю та підрозділ товарної політики (рис.3.2).



Рисунок 3.2-Змакетована організаційна структура реорганізованого відділу маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: складено автором

Підрозділ маркетингових досліджень повинен включати фахівців з економічної інформації, з досвідом збирання та аналізу комерційної інформації, а також спеціалістів з аналітичними навичками для прогнозування попиту. Основні завдання цього підрозділу включатимуть проведення комплексних досліджень ринку та розробку стратегічних цілей підприємства на різні терміни, аналіз якісних

характеристик конкурентів та поведінки споживачів, а також вивчення найбільш ефективних методів продажів і реклами.

Підрозділ цінової політики ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відповідатиме за формування контрактних і роздрібних цін на продукцію, укладання збутових угод та прийняття замовлень. Відділ здійснюватиме розрахунок цін на нові види продукції підприємства та встановлення цін при зміні ринкових умов.

Підрозділ товарної політики на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відповідатиме за планування асортименту продукції підприємства, що є необхідною складовою маркетингової стратегії. Серед його завдань - координація науково-технічних досліджень та маркетингових досліджень, організація збуту і розподілу продукції, рекламна діяльність та стимулювання попиту. Підрозділ розроблятиме річну виробничу програму, використовуючи дані підрозділу маркетингових досліджень та іншу інформацію про можливості підприємства.

Підрозділ реклами і зв'язків із громадськістю відділу маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» має включати фахівців з основних аспектів реклами, організації фірмових магазинів, проведення торгових заходів, виставок і ярмарків. Основними функціями цього підрозділу на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» буде проведення досліджень ринку, вибір оптимальних засобів та методів реклами для продукції підприємства, прогнозування ефективності рекламної кампанії та розрахунок витрат на неї.

За такої організаційної структури, працівники відділу маркетингу будуть групуватися відповідно до їх функціональної спеціалізації, а їх робота буде координуватися керівником відділу маркетингу. Керівник відділу маркетингу буде нести відповідальність за всі аспекти маркетингової діяльності на підприємстві.

Ця функціональна структура маркетингу на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» матиме такі переваги:

- вона дозволить виконувати завдання комплексно і з високим професійним рівнем;
- зосередження зусиль на основних аспектах маркетингу;

- можливість спеціалізації для кращого виконання завдань;
- легкість управління цією структурою.

Отже, реорганізація відділу маркетингу на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відіграє важливу роль у формуванні та впровадженні нових підходів до маркетингової стратегії підприємства. Це означає осмислення нових завдань щодо співпраці з ринком, розробку системи управління маркетингом та вдосконалення спеціалізованого відділу для забезпечення виконання стратегії. В результаті реорганізації відділу маркетингу керівництво ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» зможе краще координувати збутові процеси, вибирати оптимальні ринки, рекомендувати виробництву необхідні обсяги продукції та зміцнювати позиції підприємства на ринку, а, отже, і підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

3.3 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Сучасне бізнес-середовище, особливо в галузі харчової промисловості, характеризується посиленою конкуренцією, швидкими змінами в смаках та уподобаннях споживачів, а також технологічними інноваціями. У таких умовах підвищення конкурентоспроможності стає критично важливим для успіху підприємства в цій галузі.

Однією з ключових переваг підвищення конкурентоспроможності є здатність підприємства залучати більше клієнтів і утримувати існуючих. Споживачі сьогодні більш вимогливі щодо якості продуктів, їхньої безпеки та вартості. Підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству відповідати на ці вимоги, пропонуючи якісніші, безпечніші та більш доступні товари.

Друга перевага полягає в здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку. Швидкі зміни в смаках споживачів, виробничі технології та регулювання створюють нові виклики для підприємств. Підвищення конкурентоспроможності

допомагає підприємству бути гнучким та реагувати на ці зміни швидко та ефективно.

Третя важлива перевага полягає в забезпеченні стійкості та стабільності у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможні підприємства здатні зберігати свою позицію на ринку навіть у складних умовах. Вони можуть привертати інвестиції, розширювати асортимент, вдосконалювати технологічні процеси та підвищувати ефективність виробництва.

Крім того, підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємствам активно залучати талановитих працівників та розвивати свої кадрові потенціали. Сприятливе репутація, стабільність та перспективи росту привертають кваліфікованих фахівців, які допомагають підприємству досягти високих результатів.

Отже, підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором успіху для підприємств у харчовій галузі в сучасних умовах бізнесу. Це дозволяє підприємствам не лише виживати, але і процвітати в умовах посиленої конкуренції та змін на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та успіх у майбутньому.

В результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» було виявлено певні недоліки, що потребують вирішення:

- відсутність чітких відмінностей продукції від конкурентів;
- не ефективна збутова політика;
- не ефективні методи просування продукції.

В даний час існує велика частка споживачів, які сприятливо ставляться до продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», але воліють купувати продукцію конкурентів. У таких споживачів потрібно сформувати переконаність у перевагах продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» (досить висока якість, невисока ціна, смакові характеристики). Для потенційних споживачів, які нічого не знають про продукцію підприємства, необхідно створити поінформованість про неї.

Складемо план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності для ПрАТ

«Вінницька харчосмакова фабрика» (табл.3.4). Зважаючи на важкі умови ведення бізнесу, для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» було запропоновано лише ті заходи, які можуть бути реалізовані наявним персоналом та ресурсами.

Таблиця 3.4-План заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Витрати, тис.грн	Очікувані результати
Співпраця з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для проведення спеціальних промоакцій та виставок продукції підприємства	протягом року	Керівник відділу маркетингу, фахівці відділу маркетингу	280	Збільшення попиту на продукцію, зростання показників економічної ефективності у майбутньому
Укладання партнерських угод з ресторанными підприємства та роздрібними мережами для рекомендації продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»			375	
Запуск програми лояльності для споживачів, що надає можливість збірних балів за кожну покупку продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та їх обмін на знижки або подарунки	3 міс.	Фахівці відділу маркетингу	73,628	Збільшення кількості споживачів, підтримка взаємодії з постійними споживачами продукції
Брендування автомобілів підприємства	3 міс.	Фахівці відділу маркетингу	110	Зростання іміджу організації
Реклама в мережі Інтернет	постійно	Фахівці відділу маркетингу	160	Зростання інформованості споживачів про продукцію підприємства, зростання попиту
Всього			998,628	

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Продукція ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» може успішно просуватися через співпрацю з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами за допомогою спеціальних промоакцій та виставок.. Промоакції можуть включати знижки, подарунки, конкурси або дегустаційні заходи,

а виставки дозволять представити продукцію широкому колу споживачів та отримати зворотний зв'язок щодо їхніх вподобань та потреб. Такий підхід сприятиме збільшенню обсягів продажів та розширенню ринкової частки компанії.

Для цього розрахуємо витрати на співпрацю з ключовими роздрібними мережами:

Кожна промоакція буде коштувати 70 тисяч гривень. Таких промоакцій буде організовано 4 протягом року, тобто кожні три місяці.

$$B = 70 \cdot 4 = 280 \text{ тис.грн.}$$

Пропозиції щодо реалізації партнерської програми з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для просування продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» наведено на рис.3.3.

Пропозиції щодо реалізації партнерської програми	Створення спеціальних торгових умов. Укладення партнерських угод, що передбачають вигідні умови для роздрібних мереж та спеціалізованих магазинів при закупівлі продукції. Це може включати знижки на оптові обсяги, програми лояльності, а також індивідуальне підход до кожного партнера
	Організація спеціальних виставок та заходів. Спільне проведення виставок та демонстраційних заходів разом з партнерами у спеціалізованих магазинах або в торгових центрах. Це дозволить клієнтам отримати безпосередній досвід з продукцією ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" і збільшити їхню зацікавленість у покупці
	Проведення навчальних заходів. Організація тренінгів та семінарів для персоналу ключових роздрібних мереж та магазинів щодо особливостей продукції, її переваг та способів продажу. Це допоможе збільшити їхню ефективність у продажу продукції компанії.
	Спільні маркетингові заходи. Проведення спільних промоакцій, рекламних кампаній та виставок з ключовими партнерами. Наприклад, спільні дегустації продукції у магазинах або участь у великих ярмарках та заходах з продажу.

Рисунок 3.3- Пропозиції щодо реалізації партнерської програми з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для просування продукції

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: складено автором

Реалізація партнерської програми спільно з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами може значно підвищити видимість та

продажі продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика», а також зміцнити партнерські відносини з цими організаціями, що позитивно позначиться на його конкурентоспроможності.

Для цього розрахуємо витрати на укладання партнерських угод з ресторанными підприємства та роздрібними мережами:

Нам потрібно буде укласти договори хоча б з 3 ресторанами та з 3 роздрібними мережами. Кожен договір з рестораном коштуватиме 60 тисяч гривень, а з мережами - 65 тис. грн. Це початкові інвестиції.

$$B = 3 \cdot 60\,000 + 3 \cdot 65\,000 = 180\,000 + 195\,000 = 375\,000 \text{ грн.}$$

Запуск програми лояльності для споживачів є чудовою ідеєю для залучення та утримання клієнтів, а також для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Можна запропонувати деякі ідеї, які може врахувати ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» при впровадженні такої системи (рис.3.4)

Пропозиції щодо реалізації програми лояльності	Нагородження за кожну покупку. Створення системи, де клієнти отримують бонусні бали або знижки за кожну покупку продукції фабрики. Це може бути привабливою можливістю для стимулювання повторних покупок
	Сезонні акції та спеціальні пропозиції. Пропонувати клієнтам ексклюзивні знижки та промоакції на особливі продукти або у певні періоди року, наприклад, до свят або під час спеціальних заходів
	Персоналізовані пропозиції. Використовувати дані про покупки та уподобання клієнтів для надання персоналізованих пропозицій та рекомендацій, що відповідають їхнім індивідуальним потребам
	Програма відновлення втрачених клієнтів. Створення системи, що спрямована на повернення втрачених клієнтів, наприклад, за допомогою електронних листів з індивідуальними пропозиціями або спеціальними знижками
	Участь у бонусних програмах. Посилення привабливості програми лояльності через участь у бонусних програмах спільно з іншими партнерами, наприклад, зі спільними програмами лояльності інших компаній
	Соціальні та екологічні ініціативи. Включення елементів соціальної відповідальності та екологічної свідомості у програму лояльності, наприклад, надання бонусів за участь у благодійних акціях або за покупку екологічно чистих продуктів

Рисунок 3.4-Пропозиції щодо реалізації програми лояльності для
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Джерело: складено автором

Для цього розрахуємо витрати на запуск програми лояльності для споживачів:

Прогнозується, що витрати на практичне втілення запуску програми лояльності для споживачів складуть близько 0,2 % від витрат на збут підприємства (додаток В):

$$B = 36814 * 0,002 = 73,628 \text{ тис. грн.}$$

Брендування автомобілів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» може бути дуже ефективним інструментом для залучення уваги та підвищення впізнаваності його бренду, що в свою чергу, призведе до підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Можна запропонувати ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» декілька ідей, щодо брендування автомобілів:

розміщення логотипу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та іншої інформації, такої як контактні дані та веб-сайт, на автомобілях компанії- вартість 70 000 тисяч гривень;

включення на автомобілях рекламних пропозицій, що стимулюють клієнтів до дії, наприклад, знижки, спеціальні пропозиції або безкоштовні бонуси— вартість 40 000 тисяч гривень;

– використання транспортних маршрутів, планування яких проходить через густонаселені райони та основні транспортні вузли, де можна привернути найбільше уваги до свого бренду.

Для цього розрахуємо витрати:

$$B = 70 + 40 = 110 \text{ тисяч гривень.}$$

Брендування автомобілів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» може значно підвищити її впізнаваність та помітність в місцевому співтоваристві, що може призвести до збільшення кількості клієнтів та підвищення обсягів продажів.

В якості рекламування ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» в Інтернет пропонується здійснити запуск інформаційної кампанії в мережах соціальних медіа, на веб-сайті компанії та в інтернет-рекламі, яка буде включати запуск інформаційної кампанії на платформах соціальних мереж, розміщення реклами на веб-сайті компанії та інтернет-площадках, що присвячені її продуктам. Можна запропонувати

для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» наступні ідеї для такої кампанії:

1. Соціальні медіа:

- створювати короткі відеоролики або анімації, що наглядно демонструють переваги та унікальні особливості продукції компанії. Ці матеріали можна публікувати на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, TikTok і т. д.- вартість 60 000 тисяч гривень;

2. Веб-сайт ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»:

- створення окремої сторінки або розділу, що спеціалізується на продукції підприємства. Тут можна зберегти детальну інформацію про кожен продукт, його склад, характеристики, переваги та способи використання– вартість 15 000 тисяч гривень;

- розміщення відгуків та рецензій клієнтів щодо продукції підприємства, що допоможе підтвердити її якість та ефективність.

3. Інтернет-реклама:

- направлена реклама у соціальних мережах та на інших онлайн-платформах, спрямована на аудиторію, яка виявила зацікавленість у подібних продуктах чи має пов'язані інтереси- вартість 50 000 тисяч гривень;

- використання рекламних систем, таких як GoogleAdWords або інші контекстуальні мережі, для показу рекламних банерів та текстових оголошень користувачам, які активно шукають інформацію про аналогічні продукти- вартість 35 000 тисяч гривень.

Для цього розрахуємо витрати :

$$B=60+15+50+35=160\text{тисяч гривень.}$$

Розрахуємо загальні витрати:

$$3B=280+375+73,628+110+160=998,628 \text{ тис. грн.}$$

Ці ідеї допоможуть створити комплексну інформаційну кампанію, спрямовану на ефективне просування продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на споживчому ринку.

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ

«Вінницька харчосмакова фабрика» запропоновано реалізувати наступні заходи: співпраця з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для проведення спеціальних промоакцій та виставок продукції підприємства; укладання партнерських угод з ресторанными підприємства та роздрібними мережами для рекомендації продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»; запуск програми лояльності для споживачів, що надає можливість збірних балів за кожну покупку продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та їх обмін на знижки або подарунки; брендування автомобілів підприємства; рекламування в Інтернет.

Порівняємо показники конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» до та після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.5).

Спрогнозуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

В результаті запланованих заходів ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» прогнозує збільшувати чистий дохід з реалізації продукції у кожному прогнозному році на 0,5% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Річний ефект від впровадження запропонованих заходів для ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показник	Прогноз		
	2024	2025	2026
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	0,5	0,5	0,5
Всього, тис. грн.	1553,99	1561,76	1569,57

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок приведеної величини всіх економічних ефектів, отриманих протягом 3-х років.

За один період візьмемо 1 рік. Розрахуємо ПП для кількості періодів – 3.

Ставку дисконтування візьмемо 13,5%.

1 рік: $1553,99 / (1 + 0,135) * 1 = 1369,15$ тис. грн.

$$2 \text{ рік: } 1561,76 / (1 + 0,135) * 2 = 688 \text{ тис.грн.}$$

$$3 \text{ рік: } 1569,57 / (1 + 0,135) * 3 = 460,96 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Отже, ПП} = 1369,15 + 688 + 460,96 = 2518,11 \text{ тис.грн.}$$

Проведемо розрахунок приведеної величини всіх витрат на реалізацію зроблених рекомендацій:

$$1 \text{ рік: } 998,628 / (1 + 0,135) * 1 = 879,84 \text{ тис.грн.}$$

$$2 \text{ рік: } 998,628 / (1 + 0,135) * 2 = 439,92 \text{ тис.грн.}$$

$$3 \text{ рік: } 998,628 / (1 + 0,135) * 3 = 293,28 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Отже, ЗВ} = 879,84 + 439,92 + 293,28 = 1613,04 \text{ тис.грн.}$$

Проведемо розрахунок абсолютного ефект вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_{\text{абс}} = 2518,11 - 1613,04 = 905,07 \text{ тис.грн.}$$

Оскільки $E_{\text{абс}} > 0$, то є доцільним вкладення коштів на впровадження запропонованих рекомендацій.

Проведемо розрахунок відносної ефективності вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_{\text{в}} = 905,07 / 1613,04 = 0,56$$

Розрахуємо строк окупності вкладених коштів:

$T_{\text{ок}} = 1 / 0,56 = 1,78$ року. Оскільки $T_{\text{ок}} < 3$ -х років, то фінансування впровадження запропонованих рекомендацій є доцільним і може принести підприємству отримання суттєвої економічної вигоди.

Порівняємо показники конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» до та після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 -Порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»до та після реалізації запропонованих заходів

Показники конкурентоспроможності	До впровадження заходів		Після впровадження заходів	
	Paі	Kbі	Paі	Kbі
1. Рівень цін	5	0,65	5	0,65
2. Якість обслуговування	5	1,1	5	1,1
3. Асортимент продукції	5	1,1	5	1,1
4. Інноваційність технологій	3	0,39	5	0,65
5. Мотивація персоналу	5	0,45	5	0,45
6. Маркетинг і реклама	2	0,18	5	0,45
Всього	23	4,13	30	4,35

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.3.5).

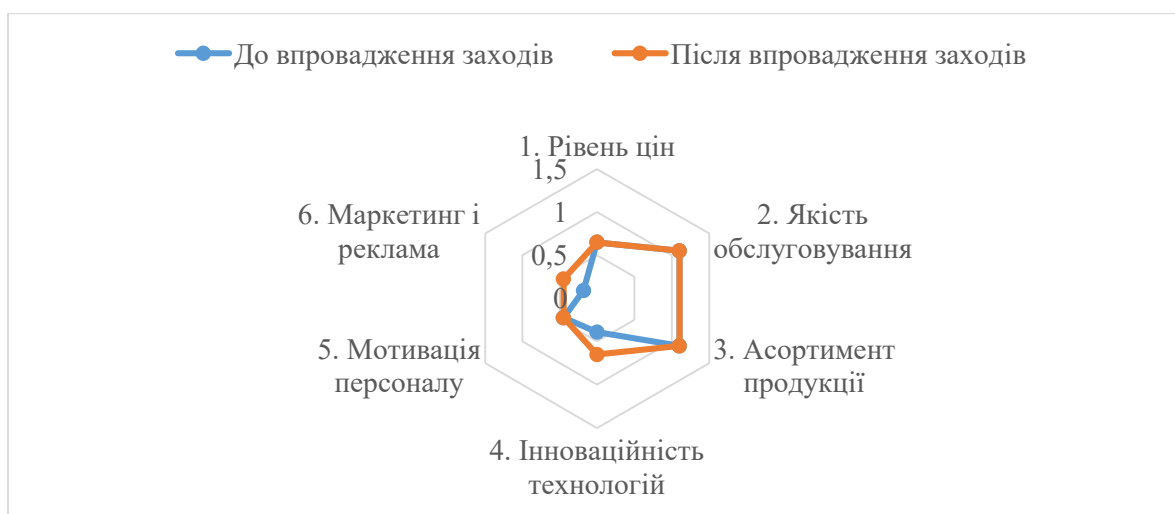


Рисунок3.5-Багатокутник конкурентоспроможностіПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»до та після реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 3.6

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»збільшитиобізнаність про бренд, залучити нових клієнтів та підтримати вже існуючої бази споживачів, що в результаті може позитивно позначитися на конкурентоспроможності компанії.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи:

- проведено СВОТ -аналіз ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та встановлено, що сильними сторонами підприємства є широкий асортимент продукції, висока якість продукції, технологічна база, досвід та кваліфікований персонал, стабільність та надійність. Слабкими сторонами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є: залежність від постачальників сировини; вразливість до змін в законодавстві; недостатня маркетингова стратегія; недостатня диверсифікація продукції; недосконалість логістичних процесів; відсутність інновацій.

- здійснено макетування. Запропоновано реорганізація відділу маркетингу підприємства. Основною метою реорганізації відділу маркетингу у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є досягнення кількох стратегічних цілей: збільшення частки компанії на ринку, підвищення обсягів продажу та прибутку, що в свою чергу підвищить загальний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;

- запропоновано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».Зметою підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»запропоновано реалізувати наступні заходи: співпраця з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для проведення спеціальних промоакцій та виставок продукції підприємства; укладання партнерських угод з ресторанными підприємства та роздрібними мережами для рекомендації продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»; запуск програми лояльності для споживачів; брендування автомобілів підприємства; рекламування в Інтернет. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»збільшитиобізнаність про бренд і в результаті може позитивно позначитися на конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної роботи:

- розкрито поняття конкурентоспроможності в дослідженні науковців та виявлено що конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати стійкий успіх у порівнянні з іншими гравцями в своїй галузі. Це не просто здатність протистояти конкурентам, але і здатність привертати та утримувати клієнтів, створювати цінність для них, ефективно використовувати ресурси та гнучко реагувати на зміни у середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства - це систематичний процес розробки та реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення успішного конкурування на ринку та збереження або підвищення його позицій у порівнянні з конкурентами.

- визначено особливості управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, етапи та механізми. Встановлено, що управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на розробку, впровадження та ефективне функціонування системи, що дозволяє підприємству зберігати та посилювати свої позиції на ринку порівняно з конкурентами. Це процес управління, спрямований на визначення ключових факторів конкурентоспроможності, розробку стратегій для покращення цих факторів, впровадження необхідних змін у внутрішніх процесах підприємства та постійне вдосконалення цих процесів;

- обрано для оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства комплексний метод, у якому буде поєднано оцінку конкурентів за балансовою системою показників та конкурентоспроможністю продукції.

У другому розділі кваліфікаційної роботи:

- охарактеризовано харчову галузь в якій працює ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та визначено, що в умовах війни харчова промисловість проявляє найбільшу стійкість серед усіх галузей економіки. Вона визначається як провідна у відновленні обсягів виробництва та експорту до рівня перед початком війни, але її представники виявляють обережний оптимізм щодо перспектив майбутнього;

- проведено аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та встановлено, що фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відображає позитивні тенденції у його господарській діяльності. Зростання чистого прибутку та високі показники рентабельності у 2023 році свідчить про успішну стратегію підприємства та вдосконалення управлінських підходів для подальшого розвитку;

- здійснено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на ринку України та виявлено, що інноваційність технологій ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є його слабкою стороною, а також мотивація персоналу, на що слід звернути особливу увагу керівництва для підвищення конкурентоспроможності організації;

- проаналізовано систему управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та зроблено висновки, що ефективність системи управління на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи щодо її покращення.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи:

- проведено СВОТ -аналіз ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та встановлено, що сильними сторонами підприємства є широкий асортимент продукції, висока якість продукції, технологічна база, досвід та кваліфікований персонал, стабільність та надійність. Слабкими сторонами ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є: залежність від постачальників сировини; вразливість до змін в законодавстві; недостатня маркетингова стратегія; недостатня диверсифікація продукції; недосконалість логістичних процесів; відсутність інновацій.

- здійснено макетування. Запропоновано реорганізація відділу маркетингу підприємства. Основною метою реорганізації відділу маркетингу у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» є досягнення кількох стратегічних цілей: збільшення частки компанії на ринку, підвищення обсягів продажу та прибутку, що в свою чергу підвищить загальний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;

- запропоновано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».Зметою підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»запропоновано реалізувати наступні заходи: співпраця з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для проведення спеціальних промоакцій та виставок продукції підприємства; укладання партнерських угод з ресторанными підприємства та роздрібними мережами для рекомендації продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»; запуск програми лояльності для споживачів, що надає можливість збірних балів за кожну покупку продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»та їх обмін на знижки або подарунки; брендування автомобілів підприємства; рекламування в Інтернет. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»збільшитиобізнаність про бренд, залучити нових клієнтів та підтримати вже існуючої бази споживачів, що в результаті може позитивно позначитися на конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42
3. Бочана І. О. Конкурентоспроможність у системі категорій ринкової економіки. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Львів. 2020. № 5. С. 75– 80.
4. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Київ. 2018. № 1. С. 34-39.
5. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. № 5. С. 24-28.
6. Гавриш К.В., Буреннікова Н. В. Важелі та механізми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Sectoralresearch XXI: characteristicsandfeatures: collectionofscientificpapers «SCIENTIA» withProceedingsofthe I InternationalScientificandTheoreticalConference (Vol. 1), March 26, 2021. Chicago, USA: EuropeanScientificPlatform.
7. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
8. Лесько О. Й. Якість та конкурентоспроможність продукції на підприємстві вінницької області. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/4853>.
9. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства.

Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

10. Причепя І. В. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні за сучасних умов. Розвиток підприємництва в Україні: теорія, методологія та практика : кол. монографія / під ред. д-ра екон. наук, професора О. О. Непочатенко. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2017. С. 8–14.

11. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020, (12), с. 135-141.

12. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент виробничої та комерційної діяльності» /Укладачі В.О.Козловський, О. Й. Лесько. 3-є видання, переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2021. – 51 с.

13. Причепя І.В.,Лесько О.Й.,Сінькевич А.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов.VII Міжнародна науково-практична конференція електронні наукові видання, Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2024).Вінниця:”Вінницький національний технічний університет”.2024.<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2024/paper/view/20250>.

14. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції.URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.

15. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (156), 2020, С.129-135.

16. Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності. Наука і вища освіта – 2021 : матеріали щорічної XXIX міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених 10 листопада 2021. Запоріжжя : НУ «Класичний приватний університет». 2021. С. 167-168.

17. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
18. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.
19. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
20. Романюк І.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: Зб. наук. пр. XII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 20 квітня 2023 р.). Вінниця : ВРР ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 305-311.
21. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА. 2018. № 129. С. 153-163.
22. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. *Київ: Політехніка*. 2019. 249 с.
23. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства. Харків, 2018. 320 с.
24. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833
25. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та правління*, 2017. №11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/102731-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-217278-1-10-20170529%20(1).pdf).

26. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
27. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237.
28. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
29. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
30. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>
31. 23-тє Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (березень 2024) <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7457>
32. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»
33. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34
34. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
35. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125
36. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>

37. Гресь-Євреїнова С. В., Іванова В. К. Конкурентні переваги малих підприємств. Тиждень науки – 2021 : матеріали щорічної наук.- пакт. конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів. 19- 23 квітня 2021.р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2021. С. 87-90.
38. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
39. Дудченко А., Прокопенко І. Теоретичні засади конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №6(6). С. 23-31.
40. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
41. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України*. 2010. № 9. С. 24–46.
42. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(14). С. 117-120.
43. Пандяк І. Конкурентоспроможність підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. *Вісник Львівського університету*. Сер. Географічна. 2018. № 52. С. 222-231.
44. Пащук Л.В., Свищук І.Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>
45. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
46. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
47. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.

ДОДАТКИ

Додаток А

(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності Приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика»»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 91,8 %

Схожість 8,2%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

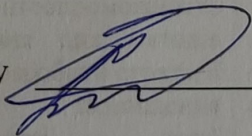
Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

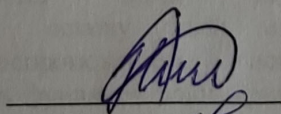
Особа, відповідальна за перевірку



к.е.н., доц. Нікіфорова Л.О.

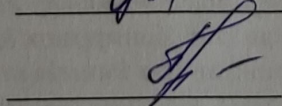
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи



Сінькевич А.Є.

Керівник роботи



Причепа І.В..

Додаток Б

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

Таблиця Б.1 - Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Матричні методи	Систематичний аналіз. Матричні методи дозволяють систематично оцінювати різні аспекти конкурентоспроможності, враховуючи різноманітні фактори, які впливають на успішність підприємства. Об'єктивність. Вони надають об'єктивну основу для прийняття стратегічних рішень, оскільки оцінки здійснюються на основі конкретних даних і параметрів. Мультипрофільність. Ці методи дозволяють оцінювати конкурентоспроможність з різних точок зору, враховуючи різні аспекти, такі як фінанси, маркетинг, виробництво, дослідження та розвиток	Спрощення моделі. Матричні методи можуть спрощувати складність реальної ситуації на ринку, існуючи деяке обмеження у врахуванні всіх можливих факторів. Суб'єктивність вибору параметрів. Вибір параметрів для включення у матрицю може бути суб'єктивним і залежить від того, які аспекти конкурентоспроможності вважаються найбільш важливими для конкретної ситуації. Чутливість до змін. Матричні методи можуть бути чутливими до змін у вхідних даних або параметрах, що може призвести до змін у висновках або рекомендаціях.
Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції	Об'єктивність. Ці методи надають об'єктивну основу для оцінки конкурентоспроможності продукції, враховуючи конкретні параметри якості, вартості, інноваційності тощо. Аналіз продукції. Вони дозволяють глибше зрозуміти сильні та слабкі сторони продукції, виявити можливості для покращення і розвитку. Покращення конкурентоспроможності. Шляхом використання цих методів підприємство може розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на ринку.	Суб'єктивність вибору критеріїв. Вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності може бути суб'єктивним і залежить від того, які аспекти вважаються важливими для конкретної ситуації. Складність вимірювання. Деякі параметри, такі як якість чи інноваційність, можуть бути складні для об'єктивного вимірювання, що може ускладнити оцінку конкурентоспроможності. Не враховуються зовнішні фактори. Ці методи можуть не враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в умовах ринку або дії конкурентів, що також може впливати на конкурентоспроможність продукції
Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції	Об'єктивність. Вони надають об'єктивну основу для аналізу конкурентоспроможності, оскільки враховують фундаментальні принципи ефективної конкуренції, такі як цінова гнучкість та вільний вхід на ринок. Аналіз ринкових факторів. Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, дозволяють глибше зрозуміти ринкові умови, включаючи	Спрощення моделі. Вони можуть спрощувати реальні умови ринку, що може призвести до недооцінки або недооцінки складності ситуації. Не враховуються неринкові фактори. Ці методи часто не враховують вплив неринкових факторів, таких як правові обмеження, соціальні та екологічні чинники, що також можуть впливати на конкурентоспроможність.

	попит, пропозицію, ціни та стратегії конкурентів. Стимулюють інновації. Ці методи стимулюють підприємства до пошуку інноваційних рішень та покращень для збереження або зміцнення їхньої конкурентоспроможності	Неадекватність в умовах немонопольних ринків. Вони можуть бути менш ефективними в умовах, коли на ринку діють монополістичні або олігополістичні структури, де ефективна конкуренція обмежена
Комплексні методи	Широкий огляд. Комплексні методи дозволяють оцінювати конкурентоспроможність з різних точок зору, враховуючи багато аспектів, такі як фінанси, маркетинг, виробництво, дослідження та розвиток. Систематичний аналіз. Вони надають систематичний підхід до оцінки конкурентоспроможності, дозволяючи ретельно проаналізувати всі ключові аспекти діяльності підприємства. Об'єктивність. Комплексні методи надають об'єктивну основу для прийняття стратегічних рішень, оскільки вони враховують багато різних факторів і параметрів	Складність використання. Деякі комплексні методи можуть бути складними для використання або розуміння, що може ускладнити їхнє застосування в практичних ситуаціях. Залежність від даних. Вони можуть вимагати значної кількості даних для ефективного застосування, що може бути проблемою в умовах обмежених ресурсів. Суб'єктивність вибору параметрів. Вибір параметрів для включення у комплексний аналіз може бути суб'єктивним і залежить від експертної оцінки

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 5, 7, 9, 15, 17, 18]

Додаток В
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр.

				КОДН
		Дата		01.01.2022
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	за ЄДРНОУ	30453389	
Територія	Вінницька обл.	за КАТОГТГ	UA050200300100638	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39	
Середня кількість працівників: 116				
Адреса, телефон: 21018 м.Вінниця, вул.Р.Скаленського, 15, (0432)53-61-74				
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	248	259
первісна вартість	1001	417	487
накопичена амортизація	1002	(169)	(228)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 378	1 165
Основні засоби	1010	27 269	58 360
первісна вартість	1011	59 780	98 615
знос	1012	(32 511)	(40 255)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	12	12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9	9
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	42 916	59 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 606	20 346
Виробничі запаси	1101	13 406	19 435
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	133	794
Товари	1104	67	117
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі отримані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 730	36 030
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17 759	6 494
з бюджетом	1135	990	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119	210
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 791	2 920
Готівка	1166	35	235
Рахунки в банках	1167	1 756	2 685
Витрати майбутніх періодів	1170	0	77
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	64 995	66 077
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	107 911	125 882

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	425	0
Додатковий капітал	1410	0	2 960
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	57	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	79 372	87 818
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	80 082	91 063
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відрестити податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	7 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благотворна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату лжек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	7 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	15 000	5 300
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	6 926	13 987
розрахунками з бюджетом	1620	920	3 054
у тому числі з податку на прибуток	1621	650	622
розрахунками зі страхування	1625	304	214
розрахунками з оплати праці	1630	1 210	1 432
одержаними авансами	1635	132	673
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 207	1 457
Доходи майбутніх періодів	1665	1 105	0
Відрестити комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 025	1 702
Усього за розділом III	1695	27 829	27 819
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	107 911	125 882

Примітки: Даних немає

Керівник

Семешок Любов Артемівна

Головний бухгалтер

Гайдар Оксана Юріївна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"

Дата
за ЄДРНОУКОДІ
01.01.2022
30453389

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
 за 2021 рік
 Форма №2
 І. Фінансові результати

		Код за ДКУД		1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	190 090	174 423	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премій підписанті, валова сума	2011	0	0	
Премій, перелані у перестраховування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(146 767)	(127 180)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	43 323	47 243	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	17 770	14 411	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, визначених під опіку	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(5 574)	(5 552)	
Витрати на збут	2150	(26 393)	(23 701)	
Інші операційні витрати	2180	(18 784)	(12 334)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	10 342	20 067	
збиток	2195	(0)	(0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	1	104	
Інші фінансові доходи	2220	7	12	

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(566)	(271)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 782	19 911
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 761	-3 607
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 021	16 304
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 021	16 304

III. Елементи операційних витрат

		Дата	01.01.2023
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	за ЄДРНОУ	30453389
Територія	Вінницька обл.	за КАТОТТГ	UA050200300100638
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів	за КВЕД	10.39
Середня кількість працівників: 110			
Адреса, телефон: 21018 м.Вінниця, вул.Р.Скаленського,15, (0432)53-61-74			
Одиниця виміру: тис.грн. без десятичного знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2022 р.
 Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	259	209	
первісна вартість	1001	487	530	
накопичена амортизація	1002	(228)	(321)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 165	3 041	
Основні засоби	1010	58 360	56 761	
первісна вартість	1011	98 615	106 525	
знос	1012	(40 255)	(49 764)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	12	12	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	9	9	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	

Усього за розділом I	1095	59 805	60 032
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20 346	32 158
Виробничі запаси	1101	19 435	30 570
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	794	1 364
Товари	1104	117	224
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі отримані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 030	51 029
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за витратами апансами	1130	6 494	20 236
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахований доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	210	82
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 920	3 640
Готівка	1166	235	374
Рахунки в банках	1167	2 685	3 266
Витрати майбутніх періодів	1170	77	57
Частка перестраховика в страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	66 077	107 202
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	125 882	167 234

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	2 960	2 052
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	57	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 818	111 601
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	91 063	113 938
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові зобов'язання банків	1510	7 000	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благотворна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	7 000	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5 300	11 594
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	13 987	18 881
розрахунками з бюджетом	1620	3 054	3 074
у тому числі з податку на прибуток	1621	622	714
розрахунками зі страхування	1625	214	284
розрахунками з оплати праці	1630	1 432	1 356
одержаними авансами	1635	673	14 044
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 457	1 402
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 702	2 661
Усього за розділом III	1695	27 819	53 296
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів нетривалого пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	125 882	167 234

Примітки: Зміни у додатковому капіталі у 2022 році відбулись за рахунок отриманих грантів (безоплатно отриманого обладнання на виробництво), зменшеного на нарахування зносу на це обладнання.

Керівник Семених Любош Артемівна

Головний бухгалтер Гайдар Оксана Юліївна

Підприємство	Принатне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	Дата	01.01.2023
		за СДРПОУ	30453389

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259 086	190 090
Чисті заробітні страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, перелані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резервів незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(192 266)	(146 767)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	66 820	43 323
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	39 520	17 770
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, інвентарних від амортизування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(6 538)	(5 574)
Витрати на збут	2150	(31 406)	(26 393)
Інші операційні витрати	2180	(38 747)	(18 784)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	29 649	10 342
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	1
Інші фінансові доходи	2220	0	7

Інші доходи	2240	726	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 369)	(566)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2)	(2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	29 004	9 782
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 221	-1 761
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	23 783	8 021
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23 783	8 021

III. Елементи операційних витрат

Звіт про фінансовий стан за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	209.00	233.00
первісна вартість	1001	530.00	1 058.00
накопичена амортизація	1002	321.00	825.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 041.00	637.00
Основні засоби	1010	56 761.00	76 988.00
первісна вартість	1011	106 525.00	136 928.00
знос	1012	49 764.00	59 940.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12.00	12.00
Відстрочені податкові активи	1045	9.00	
Усього за розділом I	1095	60 032.00	77 870.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	32 158.00	30 006.00
Виробничі запаси	1101	30 570.00	28 003.00
Незавершене виробництво	1102		1 354.00
Готова продукція	1103	1 364.00	403.00
Товари	1104	224.00	246.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 029.00	46 450.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20 236.00	13 347.00
з бюджетом	1135		143.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	82.00	524.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 640.00	2 866.00
Готівка	1166	374.00	447.00
Рахунки в банках	1167	3 266.00	2 419.00
Витрати майбутніх періодів	1170	57.00	201.00
Інші оборотні активи	1190		25.00
Усього за розділом II	1195	107 202.00	93 562.00
Баланс	1300	167 234.00	171 432.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228.00	228.00
Додатковий капітал	1410	2 052.00	1 504.00
Резервний капітал	1415	57.00	57.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	111 601.00	136 515.00
Усього за розділом I	1495	113 938.00	138 304.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	11 594.00	4 563.00
товари, роботи, послуги	1615	18 881.00	14 733.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 074.00	4 476.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	714.00	1 156.00
розрахунками зі страхування	1625	284.00	431.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 356.00	1 660.00
за одержаними авансами	1635	14 044.00	253.00
Поточні забезпечення	1660	1 402.00	1 543.00
Доходи майбутніх періодів	1665		967.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 661.00	4 502.00
Усього за розділом III	1695	53 296.00	33 128.00
Баланс	1900	167 234.00	171 432.00

Звіт про сукупний дохід за 2023 рік

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	310 798.00	259 086.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	235 167.00	192 266.00
Валовий: прибуток	2090	75 631.00	66 820.00
Інші операційні доходи	2120	16 767.00	39 520.00
Адміністративні витрати	2130	8 354.00	6 538.00
Витрати на збут	2150	36 814.00	31 406.00
Інші операційні витрати	2180	16 922.00	38 747.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30 308.00	29 649.00
Інші фінансові доходи	2220	12.00	
Інші доходи	2240	627.00	726.00
Фінансові витрати	2250	542.00	1 369.00
Інші витрати	2270	22.00	2.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 383.00	29 004.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 469.00	-5 221.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24 914.00	23 783.00

ДОДАТОК Г

Ілюстративний матеріал

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: “Управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності Приватного акціонерного товариства “Вінницька харчосмакова фабрика””

Виконала: студентка 4 курсу, групи МВКД-206
Синькевич А.С.
Керівник: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Причепя І.В.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити поняття конкурентоспроможності в дослідженні науковців;
- визначити особливості управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, етапи та механізми;
- обрати підхід до оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати харчову галузь в якій працює ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- провести аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» на ринку України;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- провести SWOT -аналіз ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»;
- здійснити макетування;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні засади управління розробкою та реалізацією системи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Бочана І. О.	«...властивість об'єкта, що зумовлює реальне або потенційне задоволення потреб споживача по порівняно з аналогічними об'єктами цього ринку; здатність товару задовольняти вимоги споживачами»
Бугай В. З., Омельченко В. М.	«...це здатність та розвиток пристосувальних якостей до боротьби на конкурентному ринку, що нагадує дерево, що намагається всіма можливими способами пристосуватися до агресивного навколишнього середовища»
Вараксіна О. В.	«...інструмент суб'єкта господарювання, який проявляє себе дихотомічно: з одного боку, він орієнтує суб'єкт на адаптацію до умов ринку, а з іншого, - виявляє здатність активізувати внутрішній ресурсний потенціал суб'єкта на досягнення поставлених орієнтирів, а також побудові внутрішньовиробничих і ринкових відносин»
Діденко О.С., Журавківський П.І.	«...це здатність використовувати свої сильні та слабкі сторони та концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів та послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках»
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В..	«...характеризує змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів та послуг на відповідному ринку»
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«...залежить від оптимального комбінування ресурсів і здатності керівництва компанії грамотно керувати ними: швидше, ефективніше і в більш оригінальному форматі, ніж у конкурентів»
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	«...це складна економічна категорія, що виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх та зовнішніх відносин між підприємствами з приводу можливості реалізації певного виду продукції на ринку»
Романюк І.В.	«...це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо»

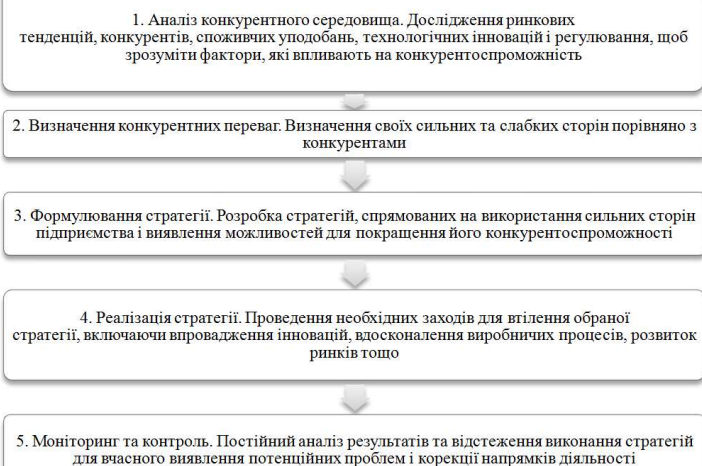


Рисунок 1 - Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

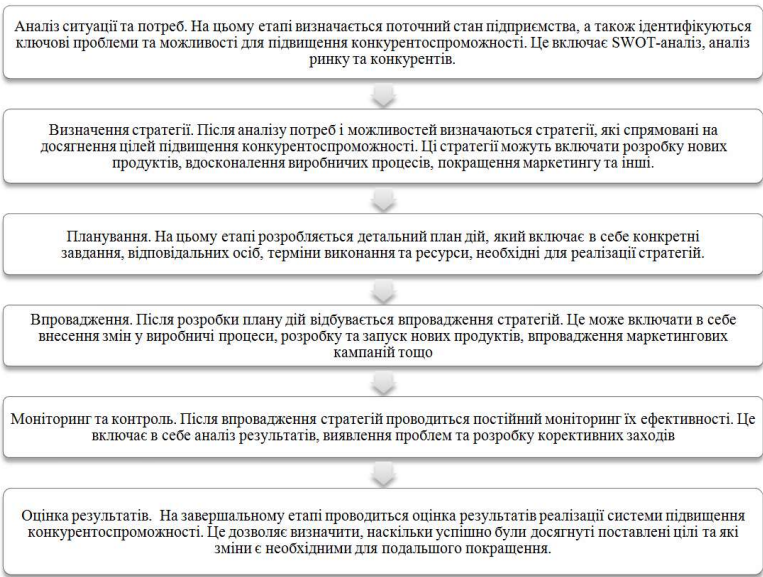


Рисунок 2 - Етапи управління системою підвищення конкурентоспроможності підприємства

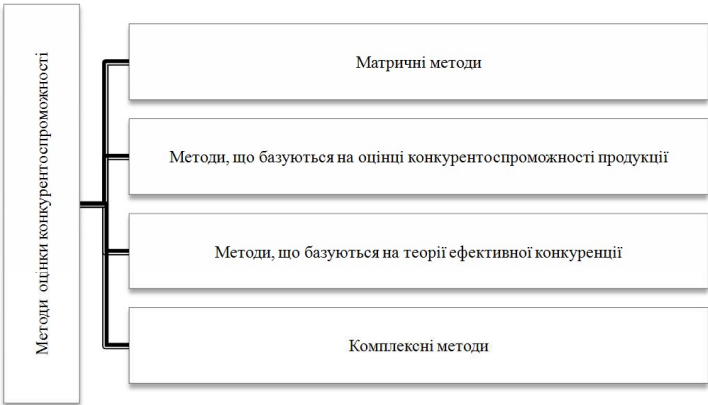


Рисунок 3 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Таблиця 2- Цілі ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Збільшення обсягів виробництва	Захоплення нових ринків та розширення асортименту продукції для збільшення обсягів виробництва і підвищення обсягу продажів.
Покращення якості продукції	Забезпечення високих стандартів якості у всіх аспектах виробництва, щоб зберігати і підвищувати репутацію як виробника високоякісної продукції.
Розвиток нових продуктів	Впровадження інновацій та розробка нових продуктів, які відповідають потребам і смакам споживачів та забезпечують конкурентні переваги на ринку.
Створення стійкої брендової ідентичності	Розвиток і підтримка сильної брендової ідентичності, яка забезпечить відмінне сприйняття продукції споживачами та позитивну репутацію компанії.
Збільшення ефективності виробництва	Вдосконалення процесів виробництва та управління, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та зниження виробничих витрат.

Таблиця 3 - Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	190 090	259 086	310 798	68 996	51 712	36,30	19,96
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	146 767	192 266	235 167	45 499	42 901	31,00	22,31
Валовий прибуток, тис.грн.	43 323	66 820	75 631	23 497	8 811	54,24	13,19
Витрати на збут, тис.грн.	26 393	31 406	36 814	5 013	5 408	18,99	17,22

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, тис.грн	5 574	6 538	8 354	964	1 816	17,29	27,78
Інші операційні доходи, тис.грн.	17 770	39 520	16 767	21 750	-22 753	122,40	-57,57
Інші операційні витрати, тис.грн.	18 784	38 747	16 922	19 963	-21 825	106,28	-56,33
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	10 342	29 649	30 308	19 307	659	186,69	2,22
Фінансові витрати, тис.грн	566	1 369	542	803	-827	141,87	-60,41
Прибуток до оподаткування (збиток), тис.грн.	9 782	29 004	30 383	19 222	1 379	196,50	4,75
Податок на прибуток, тис.грн.	1761	5 221	5 469	3 460	248	196,48	4,75
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	8 021	23 783	24 914	15 762	1 131	196,51	4,76
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,77	0,74	0,76	0	0	-3,89	1,96
Рентабельність продаж, %	4,22	9,18	8,02	5	-1	117,55	-12,67
Рентабельність послуг, %	5,47	12,37	10,59	7	-2	126,34	-14,35

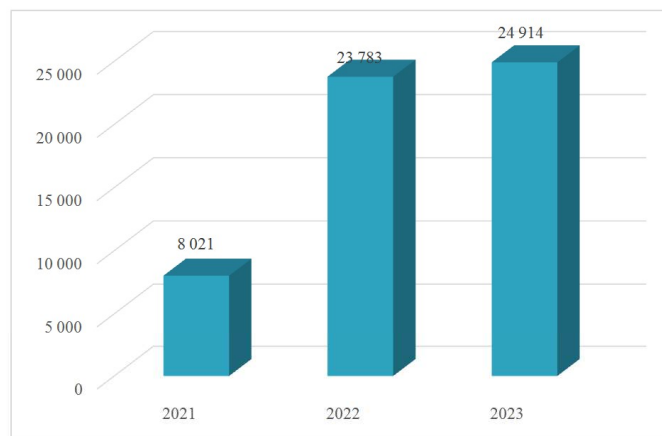


Рисунок 4 - Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 рр, тис.грн

Таблиця 4 - Визначення ваги факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники конкурентоспроможності	Оцінка фактору	Вага фактору Kbi
1. Рівень цін	3	$3/23=0,13$
2. Якість обслуговування	5	$5/23=0,22$
3. Асортимент продукції	5	$5/23=0,22$
4. Інноваційність технологій	3	$3/23=0,13$
5. Мотивація персоналу	5	$5/23=0,22$
6. Реклама і маркетинг	2	$2/23=0,09$
Всього	23	1

Таблиця 5 - Оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» і його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»		ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»		ТОВ «АгронаФрут Україна»		ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вини»	
	Paі	Kbi	Paі	Kbi	Paі	Kbi	Paі	Kbi
1. Рівень цін	5	0,65	5	0,92	2	0,16	4	1,25
2. Якість продукції	5	1,1	5	0,92	4	0,64	3	0,45
3. Асортимент продукції	5	1,1	5	0,92	4	0,64	4	1,04
4. Інноваційність технологій	3	0,39	4	0,6	5	0,65	3	0,39
5. Мотивація персоналу	5	0,45	4	0,6	4	0,64	3	0,45
6. Маркетинг і реклама	2	0,18	4	0,6	4	0,64	2	0,44
Всього	23	4,13	27	4,56	23	3,37	20	4,02



Рисунок 5 - Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та його основних конкурентів

Таблиця 6-Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Можливості	Загрози
1	2
1. Розширення асортименту. Підприємство може розглядати можливість розширення свого асортименту продукції, включаючи випуск нових продуктів, щоб задовольнити зростаючий попит на ринку. 2. Введення інноваційних продуктів. Розвиток нових продуктів або використання нових технологій у виробництві може створити конкурентні переваги та забезпечити ринковий успіх. 3. Експортна діяльність. Підприємство може розглядати можливість розширення своєї діяльності на міжнародні ринки, що дозволить збільшити обсяги продажів. 4. Використання онлайн-продажів. Розвиток електронної комерції та продажів через Інтернет може стати можливістю для розширення ринків збуту та привернення нових клієнтів. 5. Партнерство та стратегічні співпраці. Укладання партнерських угод з іншими компаніями у галузі харчового виробництва або співпраця з постачальниками може забезпечити доступ до нових ресурсів та ринків. 6. Запровадження програми лояльності. Створення програми лояльності для клієнтів може сприяти збереженню і підвищенню лояльності споживачів, що сприятиме збільшенню обсягів продажів. 7. Розвиток бренду. Інвестування у рекламу та маркетинг може допомогти в розвитку та позиціонуванні бренду на ринку, що сприятиме збільшенню його впізнаваності та популярності.	1. Конкуренція на ринку. Зростання конкуренції від інших виробників харчових продуктів може призвести до зменшення частки ринку та зниження прибутковості. 2. Зміни в попиті споживачів. Зміни в смаках або уподобаннях споживачів можуть призвести до зниження попиту на продукцію компанії та зменшення обсягів продажів. 3. Зростання вартості сировини. Підвищення цін на сировину, таку як олія, мука або цукор, може підірвати прибутковість підприємства, особливо якщо ці підвищення не можуть бути передані на ціни продукції. 4. Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві щодо безпеки харчових продуктів, упаковки або маркування можуть вимагати додаткових витрат на відповідність нормам та стандартам. 5. Економічні кризи. Економічні спади або фінансові труднощі можуть призвести до зниження споживчого попиту та зменшення продажів.

Продовження табл.6

1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції. Підприємство виробляє більше 50 видів продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів та займати впевнену позицію на ринку харчових товарів. 2. Висока якість продукції. Продукція відома своєю якістю та смаковими якостями, що забезпечує високий рівень задоволення споживачів. 3. Технологічна база. Підприємство має сучасне обладнання та використовує передові технології у виробництві, що дозволяє забезпечувати ефективний процес виробництва та контролювати якість продукції. 4. Досвід та кваліфікований персонал. Команда спеціалістів підприємства має великий досвід у галузі харчового виробництва, що сприяє ефективному управлінню та розвитку бізнесу. 5. Стабільність та надійність. ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» відома своєю стабільністю та надійністю, що сприяє позитивному сприйняттю бренду на ринку та підтримує довгострокові відносини з клієнтами та партнерами.	1. Залежність від постачальників сировини. Підприємство має обмежену кількість постачальників сировини, це може призвести до перебоїв у виробництві та втрати конкурентної переваги. 2. Вразливість до змін в законодавстві. 3. Недостатня маркетингова стратегія. Відсутність ефективної маркетингової стратегії та просування продукції призводить до низького рівня усвідомленості бренду серед споживачів та втрати частки на ринку. 4. Недостатня диверсифікація продукції. Підприємство обмежується виробництвом обмеженої кількості продуктів, це робить його вразливим до змін в попиті на ринку або конкуренції з іншими виробниками. 5. Недосконалість логістичних процесів. Проблеми з управлінням логістикою, складськими запасами або постачанням призводять до перебоїв у виробництві та затримок у поставках. Відсутність інновацій. Недостатня увага до досліджень та розвитку нових продуктів або процесів призводить до втрати конкурентної переваги

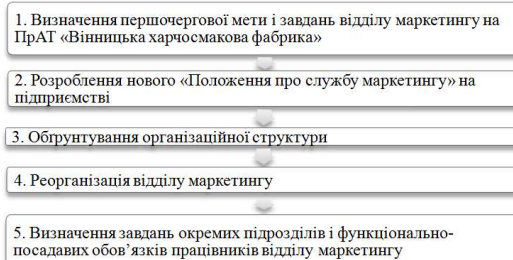


Рисунок. 6- Алгоритм реорганізації відділу маркетингу на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»



Рисунок. 3.2-Змакетована організаційна структура реорганізованого відділу маркетингу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Таблиця 7-План заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Витрати, тис.грн	Очікувані результати
Співпраця з ключовими роздрібними мережами та спеціалізованими магазинами для проведення спеціальних промоакцій та виставок продукції підприємства	протягом року	Керівник відділу маркетингу, фахівці відділу маркетингу	280	Збільшення попиту на продукцію, зростання показників економічної ефективності у майбутньому
Укладання партнерських угод з ресторанами підприємства та роздрібними мережами для рекомендації продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»			375	
Запуск програми лояльності для споживачів, що надає можливість збірних балів за кожну покупку продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та їх обмін на знижки або подарунки	3 міс.	Фахівці відділу маркетингу	73,628	Збільшення кількості споживачів, підтримка взаємодії з постійними споживачами продукції
Брендування автомобілів підприємства	3 міс.	Фахівці відділу маркетингу	110	Зростання іміджу організації
Реклама в мережі Інтернет	постійно	Фахівці відділу маркетингу	160	Зростання інформованості споживачів про продукцію підприємства, зростання попиту
Всього			998,628	