



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Львівський
жиркомбінат» з урахуванням світового досвіду**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гуранич Камілі Іллівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Левків Оксана Василівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
заступник директора ПрАТ «ЛЖК»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

_____ Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

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

Гуранич Камілі Іллівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:	Управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Львівський жиркомбінат» з урахуванням світового досвіду
Керівник роботи:	Думич Наталія Богданівна
	кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.3, табл. 1.1-1.3 – теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.3 – дослідження управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

Табл 3.1 – 3.2 - напрямки вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка

(підпис)

Гуранич К. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Думич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гуранич К. І. «Управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Львівський жиркомбінат» з урахуванням світового досвіду». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 62 сторінки, включаючи 8 таблиць, 5 рисунків.

Автором вивчено теоретичні основи поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», охарактеризовано механізм управління конкурентоспроможністю, досліджено методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, надано характеристику фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат», проведено аналіз стану конкурентоспроможності Товариства, описано його систему управління конкурентоспроможністю, її сильні та слабкі сторони; визначено механізм управління конкурентоспроможністю на підприємстві, розроблено стратегію цільової конкуренції в системі управління конкурентоспроможністю комбінату, запропоновані шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ефективність, чистий прибуток, витрати, конкуренти, дохід, управління.

ANNOTATION

Kamila Guranic. "Management of the competitiveness of the Lviv oil processing plant PJSC taking into account world experience". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of the work is 62 pages, including 8 tables, 5 figures.

The author studied the theoretical foundations of the concept of "management of the competitiveness of the enterprise", characterized the mechanism of competitiveness management, researched the methods of assessing the competitiveness of enterprises, provided a description of the financial and economic activity of PJSC "Lviv Zhirkombinat", an analysis of the state of the Company's competitiveness was carried out, its competitiveness management system, its strengths and weaknesses were described; the mechanism of managing competitiveness at the enterprise was determined, the strategy of targeted competition was developed in the system of managing the competitiveness of the plant

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: enterprise, competitiveness, competitive advantages, efficiency, net profit, costs, competitors, income, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»	10
1.2 Характеристика механізму управління конкурентоспроможністю	17
1.3 Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств	20
Висновки до I розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЖИРКОМБІНАТ».....	26
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	26
2.2 Діагностика стану конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	33
2.3 Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат», її сильні та слабкі сторони	40
2.4 Механізм управління конкурентоспроможністю на ПрАТ «Львівський жиркомбінат»	46
Висновки до II розділу.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЖИРКОМБІНАТ».....	54
3.1 Розробка стратегії цільової конкуренції в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	54
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	60
Висновки до III розділу.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

В умовах сучасної економіки дослідження конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності та значущості як для окремих виробників, так і для економіки держави в цілому. За умов ринкової економіки високий рівень конкурентоспроможності є основою для стабільного фінансового результату та високих прибутків організацій. Крім того, підтримка високої конкурентоспроможності є ключовою для не тільки життєздатності, а й розвитку підприємства. Тому виробники намагаються досягти максимального прибутку та збільшити обсяги продажу через задоволення потреб споживачів, забезпечуючи необхідний рівень якості продукції та розширюючи як внутрішній, так і зовнішній ринок.

Актуальність цієї теми обумовлена високим рівнем конкуренції в харчовій промисловості. Це виявляється не лише у зростанні ринку та кількості нових підприємств, а й у збільшенні вимог споживачів до якості і різноманітності продуктів харчування. Таким чином, для досягнення комерційного успіху на підприємствах харчової галузі важливо забезпечити високу конкурентоспроможність.

Питання конкурентоспроможності залишається актуальним вже багато років, і в умовах зростання ділової активності та стратегічних змін, підприємства змушені постійно шукати нові напрями для розвитку. Основною причиною інтересу до цієї теми є те, що рівень конкурентоспроможності безпосередньо впливає на досягнення головної стратегічної мети підприємства — збільшення обсягів продажу товарів і послуг, що, в свою чергу, забезпечує максимальне зростання прибутку.

В наукових дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних авторів значна увага приділяється питанням створення конкурентних переваг, оцінки конкурентоспроможності підприємств та методів її підвищення. Незважаючи на численні дослідження, оцінка конкурентоспроможності підприємств часто має суб'єктивний характер, що не дозволяє отримати чітке кількісне визначення цього показника.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Предметом дослідження є економіко-організаційні відносини, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності цього підприємства.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Для досягнення цієї мети в роботі ставились такі завдання:

- дослідити теоретичні основи поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- охарактеризувати механізм управління конкурентоспроможністю;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємств; – дати характеристику фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»;
- здійснити аналіз стану конкурентоспроможності підприємства; – описати систему управління конкурентоспроможністю комбінату, її сильні та слабкі сторони;
- визначити механізм управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- розробити стратегію цільової конкуренції в системі управління конкурентоспроможністю комбінату;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та міжнародні публікації, матеріали преси, електронні джерела Інтернету, звіти та фактичні дані з діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Методи дослідження. У процесі роботи були застосовані такі методи дослідження: метод узагальнення наукової літератури, який дозволяє показати етапи розвитку управління конкурентоспроможністю та охоплює всі основні складові цієї сфери управлінської діяльності; системний аналіз і синтез, що дає можливість детально розглянути процес управління конкурентоспроможністю,

а також визначити його значення й особливості; індукція і дедукція, які застосовуються для аналізу моделей та методів управління конкурентоспроможністю; візуально-графічний метод, що дає змогу представити результати дослідження в наочній формі, розробляти схеми, таблиці та ілюстрації.

Практична значущість кваліфікаційної роботи. Рекомендації, наведені в роботі, орієнтовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і можуть бути застосовані вітчизняними компаніями, що працюють в олійножировій галузі України. Отримані результати допоможуть підприємствам ефективно конкурувати на ринку, незважаючи на специфіку зовнішнього середовища.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Текст містить 8 таблиць та 5 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Зміни в соціально-економічній політиці, що відбулися в Україні протягом останніх 15 років, створили реальні передумови для розвитку нових напрямів у науково-практичній діяльності підприємств, зокрема в галузях менеджменту, маркетингу, інжинірингу, контролінгу та інших. Це стало можливим завдяки впровадженню західних теоретичних напрацювань у національну науку та практику, що суттєво вплинуло на інтерпретацію термінів «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність підприємства» різними вченими та практиками.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності викликає інтерес серед представників численних наукових галузей. Щороку в світі публікуються десятки наукових праць, монографій, а також проводяться міжнародні та національні конференції та симпозіуми. Хоча механізм забезпечення конкурентоспроможності ще потребує подальшої розробки, його теоретична та практична важливість уже отримала широке визнання, оскільки як наука, так і практика відчують потребу в нових ідеях і підходах.

Теоретичні питання забезпечення конкурентоспроможності завжди були в центрі уваги науковців практично всіх економічних шкіл. Можна стверджувати, що сучасний стан економічної науки, актуальність вирішення поставлених проблем та необхідність подальшого розвитку цієї галузі, а також аналіз ситуації на підприємствах, вказують на важливість забезпечення їх конкурентоспроможності.

Також варто зазначити, що в економічній науці, на нашу думку, ще не сформовано чіткої методології створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Проблеми конкурентоспроможності,

які виникають, зумовлені різними течіями та напрямками, що розвиваються на власних методологічних основах або перебувають у конкуренції між собою. Для ефективного створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки необхідно здійснити детальний аналіз існуючих поглядів, критично осмислити глобальні підходи до цієї теми. Узагальнюючи категоріальний апарат дослідження, ми пропонуємо звернути увагу на найбільш вдалі терміни, що чітко окреслюють сутність різних категорій, які наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення термінів «конкурентоспроможність»,
«конкурентоспроможність підприємства» різними вченими-економістами***

Автор визначення і трактування	Визначення і трактування
Портер Майкл [32]	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Василенко В.О. [8]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій конкурентів у даній галузі бізнесу.
Фатхутдинов Р. [34]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Покропивний С. [31]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Савчук О. [35]	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.

Продовження таблиці 1.1

	сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх
--	--

	підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Воронін Г. [9]	Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства.
Ярошенко С.П. [35]	Конкурентоспроможність – є здатністю підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.
Гринько Т.В. [14]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти у визначеному сегменті ринку.
Карпенко Є.М. [17]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Чернега О.Б. [35];	Конкурентоспроможність виробника – це сукупність характеристик діяльності, завдяки яким є ринок збуту і задовольняються потреби певних груп покупців.

*Джерело: складено автором

Аналізуючи різноманітні підходи до трактування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», можна виділити наступні основні точки зору:

По-перше, більшість дослідників вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається через конкурентоспроможність його товарів.

По-друге, деякі автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат ефективної господарської діяльності на конкурентному ринку.

По-третє, інші дослідники вбачають конкурентоспроможність підприємства в її комплексній порівняльній характеристиці, що відображає ступінь переваг підприємства над конкурентами.

По-четверте, згідно з поглядами представників російської економічної школи, конкурентоспроможність підприємства є системою економічних категорій, до якої входять, зокрема, конкурентоспроможність продукції та фінансова конкурентоспроможність.

По-п'яте, деякі автори визначають конкурентоспроможність підприємств через підвищення ефективності використання його ресурсів.

По-шосте, інші вчені акцентують увагу на маркетинговому аспекті конкурентоспроможності підприємств, зокрема на наявності ефективного маркетингового комплексу, бренду та іміджу.

По-сьоме, деякі автори розглядають конкурентоспроможність підприємства через перспективу освоєння частки міжнародного конкурентного ринку, зосереджуючи увагу на вдосконаленні зовнішньоекономічної діяльності.

По-восьме, окремі науковці трактують конкурентоспроможність підприємства через розвиток людського капіталу, стверджуючи, що саме він є основою конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності, на противагу таким матеріальним факторам, як заводи чи обладнання.

По-дев'яте, іноземні економісти розглядають конкурентоспроможність підприємства як постійне збільшення його вартості або капіталу.

Складність у визначенні точного змісту терміну «конкурентоспроможність підприємства» виникає через його особливості, які були виділені різними вченими в сучасних економічних дослідженнях. До цих особливостей відносяться такі аспекти, що конкурентоспроможність:

- 1) не є вродженою рисою підприємства, а виступає як його здатність до адаптації;
- 2) може бути виявлена та оцінена лише в умовах конкурентного середовища;
- 3) є відносним поняттям і має різні рівні залежно від порівняння з іншими конкурентами;
- 4) залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі або країни;
- 5) залежить від наявності конкурентних переваг і шляхів їх здобуття.

Таким чином, кожне підприємство, що виходить на ринок зі своєю продукцією, прагне здобути перевагу над іншими конкурентами. Можливості підприємства досягти цієї переваги визначаються поняттям

конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність має такі основні принципи та характеристики:

1. Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається через впровадження нововведень, змін та реструктуризацію.
2. Конкурентоспроможність охоплює всі аспекти створення цінностей, що включають всі види діяльності, які взаємодіють у процесі створення, виробництва та продажу продукції.
3. Для підтримки конкурентоспроможності підприємства необхідно постійне удосконалення його діяльності.
4. Конкурентоспроможність може бути досягнута за допомогою різних підходів і методів, що забезпечують різноманітні способи її реалізації.
5. Наявність конкурентних переваг, що забезпечують конкурентоспроможність продукції, є важливим фактором у досягненні високої конкурентоспроможності підприємства.
6. Конкурентна перевага, яка забезпечує конкурентоспроможність, може бути сформована в різних сферах діяльності підприємства: управлінні, маркетингу, логістиці, фінансах, підприємстві, і реалізована через різні методичні підходи.
7. Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає детальне вивчення всіх елементів та факторів, що впливають як зсередини, так і зовні підприємства.
8. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств і продукції дозволяють провести глибший аналіз поточного рівня конкурентоспроможності.

Отже, можна зробити висновок, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» повинна ґрунтуватися на основних показниках, таких як висока операційна ефективність, що забезпечується за допомогою новітніх технологій, кваліфікованого персоналу, сучасного обладнання, а також здатності утримувати свою ринкову позицію через ефективне використання стратегічного управління.

Основні властивості конкурентоспроможності підприємства можна побачити на рис. 1.1.

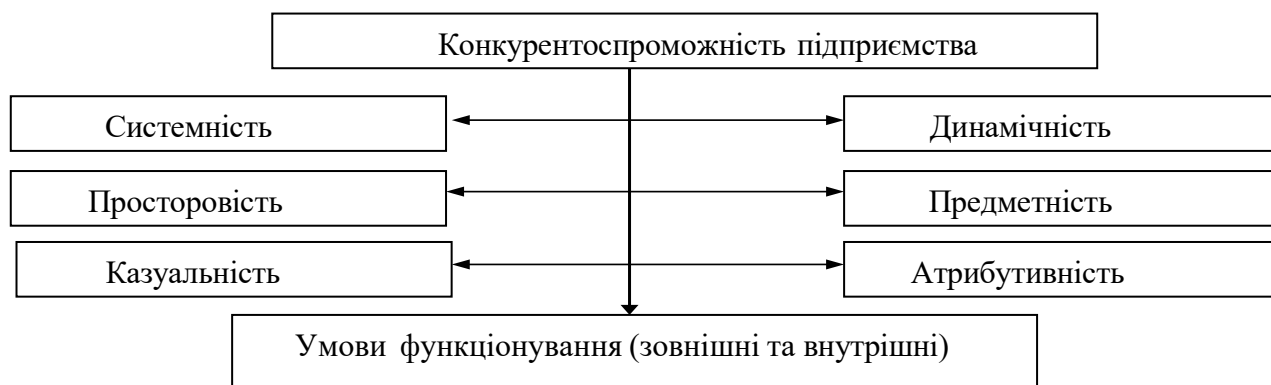


Рис. 1.1. Особливості поняття «конкурентоспроможності підприємства»*

*Джерело: узагальнено [9, 16, 17, 22]

Отже, можна зробити висновок, що для ефективної діяльності на ринку недостатньо лише оцінити конкурентоспроможність підприємства та на основі цього приймати управлінські рішення. Важливо також враховувати можливі зміни на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства дає можливість господарюючим суб'єктам постійно вдосконалювати свою діяльність, оптимізувати всі операційні процеси, що впливають на конкурентні переваги, передбачати наслідки таких змін.

Необхідно реалізувати управлінські заходи, які дозволяють підприємству адаптуватися до майбутніх непередбачуваних ситуацій. Вихід на ринок із конкурентоспроможним товаром є лише початковим етапом діяльності підприємства, далі потрібно систематично працювати над підвищенням конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює комплекс заходів, орієнтованих на постійне вдосконалення продукції, пошук нових каналів збуту, залучення нових покупців, поліпшення якості обслуговування та реклами [29].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складовою частиною загального менеджменту, яка спрямована на створення і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення стійкості підприємства.

Аналіз концепції «управління конкурентоспроможністю підприємства» (див. табл. 1.2) показав, що в сучасній науковій літературі існує кілька підходів до цього поняття: перша група вчених розглядає його через функції управління та менеджменту, друга — як комплекс дій, важелів та методів впливу, третя — як сам процес управління.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»*

Група вчених	Автор	Визначення
I	Галелюк М.М. [14]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
	Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [17]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
	І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [30]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
II	Балабанова Л. В. [8]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
	Бондаренко Г.С. [9]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
	Кузьмін О. Є. [23]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
	Мансуров Р. Є. [29].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
III	Савельєва Н.А. [34]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей.

*Джерело: складено автором

Згідно з дослідженнями [17; 29], можна виокремити наступні ключові етапи управління конкурентоспроможністю: реалізація функцій управлінської

діяльності, які включають різноманітні види діяльності, такі як: планування конкурентоспроможності, управління розробкою технологій, проектування виробів, організація підрозділів, що сприяють підтриманню та підвищенню конкурентоспроможності, тощо; формування методів управління, які визначають способи впливу керівної системи на об'єкти управління; формалізація методів управління, що передбачає створення механізмів для їх переведення у накази, розпорядження, вказівки тощо; забезпечення ефективного управлінського впливу через принципи керівництва.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства набуває все більшої значущості в умовах ринкових відносин і на сьогодні є основою для успішної діяльності. В цих умовах українським підприємствам необхідно прискорити створення системи управління конкурентоспроможністю, адаптувати її до змін у ринковому середовищі та зміцнити її стратегічну орієнтацію.

1.2 Характеристика механізму управління конкурентоспроможністю

Ключовою умовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є ідентифікація комплексу факторів, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності економічного суб'єкта.

Варто зазначити, що в науковій літературі зазвичай виділяють дві основні категорії чинників: зовнішні та внутрішні. Такий поділ є обґрунтованим, оскільки для ефективного управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта важливо враховувати не лише внутрішні процеси й зміни, що відбуваються в межах організації, але й зовнішні чинники, що впливають на її діяльність.

Основні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають управління конкурентоспроможністю підприємства, представлені на рисунку 1.2.

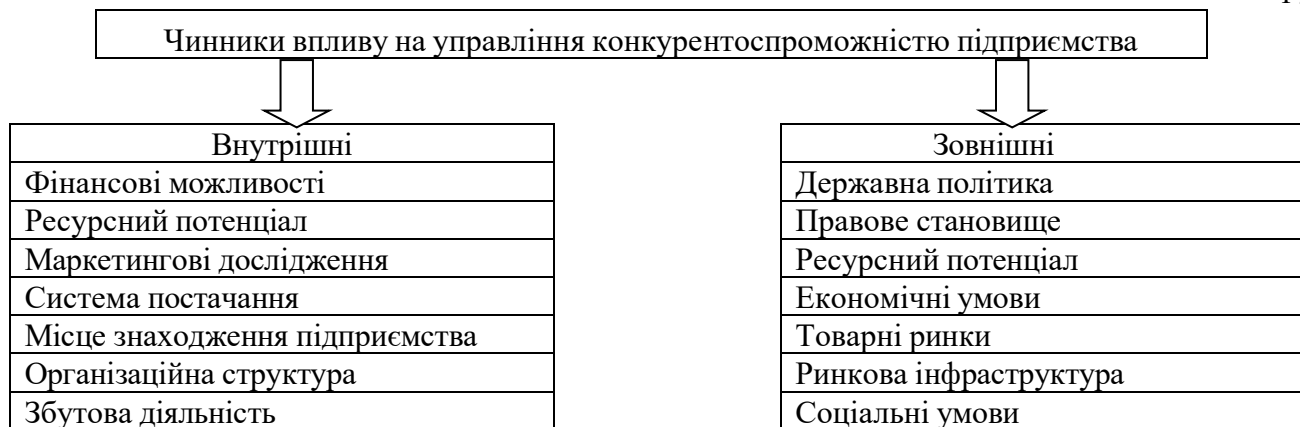


Рис. 1.2. Чинники впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: узагальнено [5, 9, 17, 29]

Виходячи з даних на рисунку, можна зробити висновок, що внутрішні фактори є такими, вплив яких на конкурентоспроможність економічного суб'єкта повністю або частково залежить від його власних дій, тобто перебувають під його контролем. У той час як зовнішні фактори — це умови, що не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і включають різноманітні економічні, соціальні, природні аспекти, а також міждержавні й національні структури, що складають зовнішнє середовище і впливають на діяльність суб'єкта господарювання [14].

Вплив зовнішніх чинників набуває особливої значущості в умовах нестабільності, оскільки хоча підприємство може повністю контролювати внутрішні чинники, контролювати зовнішні значно складніше. За наявності зовнішніх чинників господарюючі суб'єкти стикаються з безпосереднім ризиком, зокрема через зміни нормативно-правової бази, підвищення вартості ресурсів, зміни в попиті тощо. Як результат, відносини підприємства з його партнерами стають більш непередбачуваними, що прямо впливає на його конкурентоспроможність. Тому в управлінні конкурентоспроможністю в умовах нестабільності господарюючі суб'єкти повинні насамперед зосередитися на вивченні і коригуванні зовнішніх факторів впливу.

У ситуаціях турбулентності зовнішнього середовища для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю доцільно застосовувати модель організаційно-економічного механізму управління підприємницькою

діяльністю, розроблену науковцями. Ця модель містить рекомендації та практичні підходи до вибору і впровадження конкретних заходів, які спрямовані на забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання [14]. З урахуванням основних компонентів цієї моделі можна розробити відповідну схему управління, що представлена на рисунку 1.3 [22].



Рис. 1.3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: узагальнено [9,14,16, 17, ,22]

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства обов'язково передбачає наявність керуючої системи, визначення мети та встановлення завдань управлінського процесу. В ідеальному випадку, незважаючи на зміни,

що можуть відбутись у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, конкурентоспроможність повинна залишатися на стабільному рівні. Цей механізм є важливою багатофункціональною системою, яка складається з ряду взаємопов'язаних елементів, що змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

1.3 Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складною і багатогранною задачею, що передбачає інтерпретацію та оцінку системи показників, які відображають аспекти діяльності підприємства, що впливають на його здатність конкурувати. Головною метою такого оцінювання є виявлення та оцінка факторів, що значною мірою впливають на споживчі вподобання щодо продукції підприємства та забезпечують можливість конкуренції з іншими виробниками. Рівень конкурентоспроможності можна визначити тільки шляхом порівняння умов і результатів роботи підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів. За словами Гончарука Т.І. в його роботі «Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості», оцінка конкурентоспроможності дозволяє:

- формувати систему управлінських завдань (виробництво, технологічні процеси, збут, найм трудових ресурсів, фінансові операції, інформаційне забезпечення);
- ухвалювати управлінські рішення (оптимізація витрат, зосередження на певному ринковому сегменті, укладання контрактів);
- розробляти заходи для формування і розвитку конкурентних переваг (впровадження інновацій, забезпечення стійких переваг, заходи щодо освоєння нових ринків та залучення інвестицій);
- адаптувати підприємства до умов господарювання, що дозволяють домогтися перемоги в конкурентній боротьбі на ринках збуту та залучати споживачів.

Загалом оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на структурному та функціональному підходах. Структурний підхід передбачає

оцінку позицій підприємства на ринку з урахуванням рівня монополізації галузі. Аналізу підлягають рівень концентрації виробництва і капіталу, бар'єри для входу нових гравців, ступінь диференціації продукції, можливості для технологічних інновацій та економії від масштабів виробництва [29].

Функціональний підхід передбачає оцінку таких показників, як ефективність виробництва, збуту, фінансова стабільність та рівень конкурентоспроможності продукції. Основною перевагою цього підходу є використання сукупності показників, які дозволяють більш об'єктивно аналізувати ключові напрямки діяльності підприємства. Це особливо стосується оцінки фінансово-господарської діяльності компанії (таких як продуктивність праці, фондівіддача, ліквідність, платоспроможність, рентабельність продажу) та визначення позицій підприємства на ринках галузі. Як зазначають Богацька Н.М. та Христич С.Г., цей підхід не враховує таких аспектів конкурентоспроможності, як імідж і потенціал підприємства [5].

За словами Жовновача Р.І., існує сім основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз порівняльних переваг; теорія рівноваги фірми та галузі; теорія ефективної конкуренції; теорія якості товару; комплексні (у тому числі інтегральні) методи; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; метод, заснований на теорії мультиплікатора [14].

Кузьмін О.Є. пропонує більш розширений список методів, класифікованих відповідно до різних ознак. Згідно з цією класифікацією методи можна розподілити за такими критеріями [8]:

- за формою подання: графічні, матричні, табличні, розрахункові;
- за рівнем охоплення всіх складових: елементні, часткові, комплексні;
- за базою порівняння: методи порівняння з конкурентами, еталоном;
- за типом інформації: методи, що використовують кількісну/якісну інформацію, комбіновані; – за типом оцінки: динамічні та статичні методи;
- за оцінювальною базою: методи оцінки досягнутого результату, методи оцінки потенціалу;
- за деталізацією результатів: багатокомпонентні та інтегральні методи;

- за глибиною аналізу: методи експрес-оцінки, фундаментальної оцінки;
- за суб'єктами оцінювання: методи самодіагностики, зовнішньої діагностики.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Група	Характеристика	Методи
Матричні	Передбачають розрахунок кількісного значення інтегрального показника розвитку окремого підприємства або визначення його позиції за визначеними параметрами. Матричні методи дають змогу виконати аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його середовища функціонування, ринкових позицій; окреслити основні напрями подальшого розвитку	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) Матриця McKinsey Матриця І. Ансоффа Матриця конкурентних стратегій М. Портера Модель ADL Матриця Томпсона – Стрікланда SWOT-аналіз STEP-аналіз SPACE-аналіз
Графічні	Характерні наочністю представлення кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (графіках, рисунках, діаграмах), логіки наведення відповідних розрахунків та висновків	Графіки аналітичні, ілюстративні, порівнянь (крива досвіду, функції бажаності та ін) Діаграми, картограми, картодіаграми (радар конкурентоспроможності, карта стратегічних груп тощо) Моделі розвитку
Індексні	Надають комплексну характеристику зміни елементів розвитку підприємства у часі та просторі або порівняно з еталоном. Представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом функціональної залежності між ними та отримання інтегрального результату	Методи, що ґрунтуються на: оцінці конкурентоспроможності продукції, визначенні сили реактивної позиції, застосуванні теорій ефективної конкуренції, рівноваги фірми та галузі Метод інтегральної оцінки
Аналітичні	Базуються на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. Залежно від конкретної методики аналізу використання цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і складні розрахунки	Метод балів Метод різниць Метод рангів Методи експертної оцінки Системи диференційних рівнянь Індекс Херфіндаля-Хіршмана Модель з ідеальною точкою

Комплексні	Орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства	Таксономічний метод Метод радара Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства Метод бенчмаркінгу
------------	---	--

*Джерело: узагальнено [9, 14, 15, 16, 17]

Серед основних переваг використання матричних методів можна виокремити такі: при наявності необхідної інформації щодо обсягів продажу є можливість отримати точну оцінку конкурентоспроможності підприємства; ці методи прості в застосуванні та зручні для аналізу взаємозв'язків між різними напрямками діяльності підприємства. Однак, є й недоліки матричних методів, зокрема обмеженість критеріїв для оцінки конкурентоспроможності та знижена об'єктивність характеристик конкурентоспроможності, зокрема, на основі відносної частки ринку.

Перевагою графічних методів є їх візуальна доступність і порівняно проста реалізація, але ці методи також мають свої обмеження. Вони, зокрема, не дозволяють отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства і не можуть використовуватись для прогнозування майбутніх змін у рівні конкурентоспроможності.

Застосування комплексних методів оцінки конкурентоспроможності дає змогу отримати найбільш точну і достовірну інформацію, яка дозволяє виявити як переваги, так і слабкі сторони підприємства, завдяки більш детальному аналізу порівняльних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає кілька показників, серед яких: економічний потенціал (активи, основний та оборотний капітал, обсяг продажу, прибуток, рентабельність); збутовий потенціал (асортимент продукції, наявність та обсяг товарних запасів, рівень інноваційності процесу збуту тощо); репутація підприємства; фінансовий стан (платоспроможність, кредитоспроможність, структура фінансування капіталу

тощо); організаційний потенціал; менеджмент, склад і кваліфікація працівників; ринкова стратегія та інші.

Таким чином, сучасна економічна наука пропонує різноманітні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, групуючи їх за різними ознаками та систематизуючи. Проте, науковці виділяють основні методи, які базуються на життєвому циклі товару, теорії ефективної конкуренції, частці ринку, конкурентних перевагах та оцінці конкурентоспроможності продукції.

Висновки до I розділу

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є складним і трудомістким процесом, який дає можливість керівництву ефективно аналізувати ситуацію, виконувати планування, організацію та контроль низки взаємозв'язаних операцій, необхідних для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на розв'язання нагальних операційних проблем, що виникають на підприємстві.

Виходячи з визначення сутності конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та управлінських аспектів в цій сфері, а також враховуючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність, доцільно застосовувати механізм управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності, який складається з кількох етапів: виявлення та аналізу конкурентних сил, що здійснюють вплив на діяльність підприємства; розробки стратегії управління конкурентоспроможністю; оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку; розробки й впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах змінюваного середовища.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства неможливо уявити без наявності керуючої системи, чітко сформульованих цілей і завдань управлінської діяльності. У найкращому варіанті, незважаючи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, конкурентоспроможність повинна залишатися на досягнутому рівні. Такий механізм є важливою

багатофункціональною системою, що включає низку взаємопов'язаних компонентів, які змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Це дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей шляхом реалізації управлінських функцій.

Сучасна економічна наука пропонує безліч методичних підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємств, систематизуючи їх у відповідні групи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЖИРКОМБІНАТ»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є одним із провідних підприємств олійно-жирової індустрії України і почало свою діяльність ще в 1948 році.

Основною метою підприємства є ведення комерційної діяльності, залучення необхідних інвестицій, виробництво та переробка продукції, а також надання послуг для певного ринку, що сприяє зростанню прибутковості компанії та задоволеності клієнтів [39].

Основною діяльністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за класифікацією КВЕД є виготовлення маргаринів та інших харчових жирів. Крім того, компанія активно займається виробництвом і реалізацією кетчупів, майонезів, гірчиці, соусів та інших продуктів.

У своєму виробничому процесі компанія використовує обладнання від таких міжнародних виробників, як індійські, швейцарські, англійські, голландські та німецькі компанії. Основне обладнання надходить від таких відомих марок, як «Gerstenberg Schroeder» (Німеччина), «SELO» (Нідерланди) і «Fryma KORUMA» (Швеція) [39].

Для забезпечення відповідності продукції високим стандартам та вимогам українського законодавства та ЄС, фахівцями розроблено численні тести та методики контролю якості. Тому процес виробництва, починаючи від закупівлі сировини і до випуску готової продукції, супроводжується ретельним контролем якості на всіх етапах.

Цікаво зазначити, що на підприємстві працюють досвідчені фахівці, 20% з яких мають понад 20 років досвіду роботи. Працівники компанії мають можливість регулярно підвищувати свою кваліфікацію, беручи участь у різноманітних тренінгах та семінарах.

Кожен з виробничих підрозділів оснащений акредитованими лабораторіями, які функціонують за стандартом ISO 17025 і здійснюють контроль якості сировини та матеріалів, що надходять на підприємство, з використанням сучасного високотехнологічного обладнання. Завдяки цьому продукція компанії отримує визнання та нагороди за високу якість та ефективність.

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» успішно впровадило систему менеджменту безпеки продуктів харчування, що відповідає міжнародному стандарту ISO 22000:2005, а також систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2008. Крім того, підприємство отримало сертифікат відповідності стандартам «Халяль» [39].

Торгова марка «Щедро» є відомим брендом ПрАТ «Львівський жиркомбінат», який вперше був представлений на продукції майонезу компанії у 2005 році.

Концепція ТМ базується на таких важливих цінностях для українців, як гостинність та доброзичливість. Продукція здобула популярність завдяки своїй високій якості та чудовій упаковці, яка легко впізнається. Тому кожен продукт, що виготовляється на комбінаті або за його ліцензією, має маркування ТМ «Щедро».

З 2008 року комбінат почав виробництво нових видів майонезу, основою яких є натуральний яєчний жовток, а не порошок. Серед них: «Провансаль Золотий» (50%), «Провансаль» (67%), «Провансаль Преміум» (72%), «Львівський Преміум» (80%).

Цей асортимент майонезу швидко завоював довіру і популярність серед споживачів. В результаті майонези ТМ «Щедро» отримали титул «Бренд Року – 2010» у категорії «Бездоганна якість», а також нагороду на всесвітньо відомому дегустаційному конкурсі «World Food Ukraine» у 2014 році [39].

У 2013 році розпочато випуск майонезу «Провансаль ORGANIC», що є органічним продуктом (не містить барвників і консервантів), і він був сертифікований міжнародною організацією Sic Global LLP (Лондон).

Хоча органічний майонез дорожчий за звичайний, правильна презентація цього продукту підприємством сприяла росту попиту серед споживачів. Якщо частка продажів основної продукції становить 3-5%, то органічного майонезу – вже 25%.

У 2015 році торговельна марка «Щедро» представила перші в Україні кетчупи з органічними спеціями. Ця інноваційна технологія дозволила компанії перевести виробництво на альтернативні джерела енергії, зокрема, на лузгу соняшника.

У 2015 році Антимонопольний комітет України дозволив об'єднання «SCHEDRO GROUP LTD», ПрАТ «Львівський жиркомбінат», ТОВ «Щедро» та ПрАТ «Запорізький олієжиркомбінат».

У 2016 році компанія модернізувала своє виробництво, розпочавши випуск продукції, придатної для дітей. Перша соусна продукція ТМ «Щедро» для дітей від трьох років включала кетчуп «Томатний для дітей» та майонез «Домашній для дітей».

Модернізація, що триває, дозволила ПрАТ «Львівський жиркомбінат» збільшити обсяги виробництва маргаринових та майонезних продуктів. У виробництво було введено новітній вотатор-комбінатор німецької компанії «Gerstenberg Schroeder» та фасувальний автомат.

У 2021 році під ТМ «Щедро» було випущено нову лінію гірчиці з органічними спеціями.

Влітку того ж року компанія презентувала кетчупи з новою рецептурою та оновленим дизайном упаковки. Кетчупи «Лагідний» і «Шашличний» можна придбати в зручному форматі – дой-пак об'ємом 0,2 кг, а соуси «Сацебелі» і «Аджику» – у скляних банках об'ємом 460 г. [39].

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» досяг значних результатів у 2021-2022 роках, зокрема:

– Були впроваджені новітні фасувальні машини VOLPAK (Іспанія) та PAKONA Сімплекс (Індія), які дозволяють упаковувати продукцію в дой-пак.

– Кетчупи «Лагідний» і «Шашличний» стали першими в своєму сегменті, підтвердивши свою якість і безпечність у європейських лабораторіях відповідно до стандарту «Добрий Знак».

Також важливо зазначити, що підприємство отримало можливість представити свою продукцію на 24-й Міжнародній виставці Gulfood у Дубаї, де було продемонстровано широкий асортимент товарів під ТМ «Olli», а також маргарини ТМ «Запорізький».

Окрім того, для B2B ринку було презентовано інноваційні продукти – феттіфрай, феттімілк і феттіфілл.

Успіхи підприємства в 2023-2024 роках виявляються наступними [39]:

– Встановлені нові датувальники на всіх фасувальних автоматах, а також парогенератор GARIONI (Італія), флотатор для очищення води та інше спеціалізоване обладнання.

– Запущено власний процес помолу спецій, необхідних для виробництва продукції.

– Модернізовані станції для прийому та обробки жирів, що застигають.

– Випущено нові яскраво-червоні соуси.

Розглянемо зміни в основних показниках господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за період 2022-2024 років (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2022-2024 рр.***

Показник	Значення показника у відповідному періоді (тис. грн.)			Відхилення: +,- 2023-2022 рр.		Відхилення: +,- 2024-2023 рр.	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11121	11250	11223	129	101,2	-27	99,8
Собівартість реалізованої	3960	5045	9493	1085	127,4	4448	188,2

продукції (товарів, робіт, послуг)							
Валовий прибуток	7161	6205	1730	-956	86,7	-4475	27,9
Інші операційні доходи	2134	18580	1835	16446	8,7 раз	-16745	9,9
Адміністративні витрати	2059	2511	1931	452	122	-580	76,9
Витрати на збут	575	1020	576	445	177,4	-444	56,5
Інші операційні витрати	6031	4734	4771	-1297	78,5	37	100,8
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток)	630	16520	-3713	15890	26,2 раз	-20233	–
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	630	-8720	-3791	-9350	–	4929	43,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	630	-8720	-3791	-9350	–	4929	43,5

*Джерело: складено на основі [45]

Як вказано у таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 129 тис. грн, або на 1,2%, порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення числа споживачів цієї продукції. Проте в 2024 році спостерігається зниження цього показника на 27 тис. грн, або на 0,2% порівняно з 2023 роком, що свідчить про зменшення обсягу реалізованої продукції.

Собівартість реалізованої продукції показує тенденцію до зростання: у 2023 році вона збільшилася на 1085 тис. грн, або на 27,4%, у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 4448 тис. грн, що становить 88,2%.

Валовий прибуток має тенденцію до зниження: у 2023 році порівняно з 2022 роком він зменшився на 956 тис. грн, або на 13,3%, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 4475 тис. грн, що становить 72,1%.

Зростання собівартості свідчить про підвищення вартості одиниці продукції, що стало причиною зменшення валового прибутку.

Інші операційні доходи в 2023 році збільшилися в порівнянні з 2022 роком на 16446 тис. грн, або в 8,7 рази, завдяки реалізації старих основних засобів. У 2024 році порівняно з 2023 роком ці доходи знизилися на 16745 тис. грн, або на 90,1%, що має негативний вплив на підприємство.

Адміністративні витрати та витрати на збут у 2023 році зросли порівняно з 2022 роком відповідно на 452 і 445 тис. грн, або на 22% і 77,4%, що вказує на

зниження економічної вигоди для підприємства. В 2024 році ці витрати зменшилися порівняно з 2023 роком на 580 і 444 тис. грн, або на 23,1% і 43,5%, що говорить про покращення економічної вигоди для підприємства.

Інші операційні витрати у 2023 році знизилися на 1297 тис. грн, або на 21,5% порівняно з 2022 роком, що має позитивний ефект для підприємства. Натомість у 2024 році ці витрати зросли на 37 тис. грн, або на 0,8%, що є негативним для підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав значне покращення: прибуток у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 15890 тис. грн, або в 26,2 рази, що вказує на високу ефективність роботи підприємства. В 2024 році ж підприємство стало збитковим порівняно з попередніми роками.

До того ж, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат (прибуток) були зафіксовані лише у 2022 році на рівні 630 тис. грн, в той час як у 2023 і 2024 роках підприємство отримало збитки.

Таким чином, фінансові результати показують, що підприємству слід ефективніше керувати своїми доходами та витратами, що є необхідним для покращення фінансового стану його діяльності.

В аналізі господарської діяльності особливої уваги заслуговують операційні витрати ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за економічними елементами в 2022-2024 роках (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки операційних витрат
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за економічними елементами
у 2022-2024 рр.***

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення: +, -	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2023-2022	2024-2023
Матеріальні затрати	244	3,1	—	—	15	0,1	-244	15
Витрати на оплату праці	103	1,3	96	0,9	110	0,8	-7	14
Відрахування на соціальні заходи	23	0,3	28	0,3	23	0,2	5	-5
Амортизація	6 801	87,5	7 787	72,2	8 076	57,8	986	289
Інші операційні витрати	601	7,8	2 873	26,6	5 747	41,1	2 272	2 874
Разом:	7 772	100	10 784	100	13 971	100	3 012	3 187

Джерело: складено на основі [45]

Елементи операційних витрат на підприємстві у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилися на 3012 тис. грн, а в 2024 році у порівнянні з 2023 роком – на 3187 тис. грн, що свідчить про необхідність термінового перегляду цих витрат.

Як можна побачити, у 2023 році, в порівнянні з 2022 роком, матеріальних витрат не було, а в 2024 році вони склали 15 тис. грн, що вказує на високий рівень матеріаломісткості виробництва.

Витрати на оплату праці у 2023 році знизились на 7 тис. грн порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році, порівняно з 2023 роком, вони зросли на 14 тис. грн, що свідчить про підвищення рівня оплати праці та заохочення працівників до більш ефективної роботи. Відрахування на соціальні заходи у 2023 році збільшилися на 5 тис. грн порівняно з 2022 роком, а в 2024 році зменшилися на 5 тис. грн через зниження прибутковості підприємства.

Амортизація має стійку тенденцію до зростання: у 2023 році, порівняно з 2022 роком, вона збільшилася на 986 тис. грн, а в 2024 році – на 289 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Інші операційні витрати також демонструють зростання: у 2023 році вони зросли на 2272 тис. грн порівняно з 2022 роком, а в 2024 році – на 2874 тис. грн порівняно з 2023 роком, що вказує на негативну тенденцію для підприємства.

При аналізі структури витрат за економічними елементами було виявлено, що найбільшу частку загальних витрат займає амортизація, яка у 2022 році становила 87,5%, у 2023 році – 72,2%, а в 2024 році – 57,8%, що сприяє зростанню виробничих витрат.

Найменшу частку серед витрат складають відрахування на соціальні заходи: у 2022 році вони становили 0,3%, у 2023 році – 0,3%, а в 2024 році – 0,2%.

Загальний аналіз підтверджує, що кожного року спостерігається зростання операційних витрат, що вимагає пошуку способів їх скорочення. Для

цього необхідно поглиблено дослідити структуру операційних витрат, вивчити зміни окремих складових витрат і виявити основні фактори їх збільшення.

2.2 Діагностика стану конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є одним з лідерів олійно-жирової промисловості України. Уже більше п'ятдесяти років підприємство спеціалізується на виробництві високоякісних маргаринів, майонезів та жирів.

Асортимент майонезної продукції на підприємстві включає різноманітні види: «Львівський Преміум» 80%, з високим вмістом калорій, традиційний «Провансаль» 67% з класичним рецептом та смаком, «Провансаль Оливковий» 67% з додаванням натуральної оливкової олії, а також «Салатний» 37% для тих, хто дотримується збалансованого харчування. У лютому 2007 року комбінат розширив асортимент новими продуктами, зокрема майонезами «Сирний» 67% та «Грибний» 67%. Крім того, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» пропонує різноманітний асортимент фасованих жирів, маргаринів для смаження та випікання, а також майонезів у різних упаковках: від сучасного стійкого поліетиленового пакету «Дой-Пак» (200 г) до традиційних скляних банок (460 г) з металевією кришкою «твіст-офф», що зручно відкриваються та закриваються. Для підприємств харчової промисловості Львівський жиркомбінат пропонує високоякісні та економічно вигідні маргарини і жири для виготовлення кулінарних, кондитерських та хлібобулочних виробів.

В Україні є близько 30 виробників маргарину та майонезу. До основних конкурентів належать ПрАТ «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), ПАТ «Луцьк Фудз», ТзОВ «Імперія жирів» та ПП «Костопільський маргариновий завод». Ураховуючи великий конкурентний потенціал, підприємство активно працює над удосконаленням своєї продукції під маркою ТМ «Щедро», водночас враховуючи попит окремих споживачів. Зокрема, у 2020 році було запущено новий вид майонезу «Organik», що складається виключно з натуральних інгредієнтів. На сьогодні підприємство підтримує свою торгову марку на ринку,

орієнтуючись на оптимальне співвідношення ціна/якість та постійно розширює асортимент.

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» займає одне з провідних місць серед українських виробників майонезу за обсягом випуску і контролює понад 10% ринку.

Основним ринком збуту залишається Україна, хоча компанія також експортує продукцію до країн СНД, зокрема в Казахстан, Узбекистан та Молдову. Частка експорту у загальному обсязі продажів складає 14,8%, що еквівалентно 50 724 тис. грн від загальної реалізації.

Для проведення всебічного аналізу діяльності підприємства буде здійснено SWOT-аналіз його середовища (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»*

Можливості	Загрози
1. Збільшення обсягів виробництва та продажів	1. Низька платоспроможність споживачів
2. Пошук нових дистриб'юторів, постачальників сировини та торговельних партнерів	2. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні (військовий стан)
3. Розширення зовнішньоекономічної діяльності у країнах колишнього СНД та Європі	3. Світова економічна криза
4. Розширення площі виробничого цеху та складських приміщень	4. Податковий тиск
5. Залучення інвестицій від українських та іноземних інвесторів	5. Загроза від українських та іноземних конкурентів, які ведуть активну діяльність на ринку маргаринової продукції в Україні та поза її межами
6. Впровадження нових технологій у виробництво маргаринової продукції	6. Слабкість постачальників сировини
7. Випуск нових видів маргаринової продукції	7. Зміна тенденцій попиту
8. Хороші зв'язки з громадськістю	8. Нові митні бар'єри
9. Формування УТП	9. Нові законодавчі акти
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Достатньо широкий асортимент продукції	1. Постійне зростання собівартості продукції, що пов'язане із зростанням цін на сировину, матеріали, паливо, електроенергію, витрат на збут
2. Позитивний імідж ТМ "Щедро" (бренд на території України)	2. Зношеність власного автотранспорту для перевезення сировини та готової продукції
3. Незалежність від іноземних постачальників сировини	3. Періодичні простоя у виробництві, що пов'язані з відсутністю замовлень на виробництво від дистриб'юторів
4. Підприємство перше в Україні розпочало виробляти рідкий маргарин – відсутність	4. Незначна площа виробничого цеху та складських приміщень, що

конкуренції з боку українських виробників рідкого маргарину	перешкоджають створенню умов для збільшення обсягів виробництва та зберігання більшого обсягу готової продукції
5. Високоякісна сировина для виробництва	5. Зростання обсягів боргових зобов'язань у
	формі векселів
6. Висококваліфікований персонал	6. Збільшення витрат на незавершене виробництво
7. Чітко налагоджена система логістики, виробництва та маркетингу	
8. Постійне оновлення основних засобів для виробництва продукції	
9. Застосування трейд-маркетингових заходів	
10. Вихід на ринок B2B	
11. Постійні та надійні постачальники сировини	
12. Постійне зменшення дебіторської заборгованості від покупців	
13. Високоякісна продукція	
14. Лідерство в галузі виробництва маргаринової продукції	
15. Згуртований колектив	

*Джерело: складено автором

SWOT-аналіз дозволяє дати відповіді на низку важливих питань: чи використовує компанія свої внутрішні сильні сторони або ключові переваги в своїй стратегії? Якщо таких переваг немає, то які потенційні сильні сторони можуть ними стати? Чи є слабкі сторони компанії її вразливими місцями в умовах конкуренції або вони перешкоджають використанню певних сприятливих умов? Які слабкості потребують коригування з огляду на стратегічні цілі? Які загрози повинні бути головною турботою для керівництва і які стратегічні кроки варто зробити для належного захисту? Які можливості можуть відкрити перед компанією реальні шанси на успіх при ефективному використанні її кваліфікацій і доступних ресурсів?

При аналізі взаємозв'язку між сильними сторонами і можливостями, слабкими сторонами та загрозами, доцільно розглянути стратегію розвитку підприємства, зокрема стратегію “Максі–Максі”. Вона передбачає, що підприємство має більше переваг, ніж слабких сторін, і кількість можливостей рівна загрозам (сильні сторони – 15, слабкі сторони – 6, можливості – 9, загрози – 9).

Суть стратегії “Максі–Максі” полягає в максимальному використанні сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей, зокрема таких як: налагоджений бренд, позитивний імідж підприємства, висококваліфікований персонал, ефективно побудовані системи логістики, виробництва та маркетингу, лідерство в галузі виробництва маргаринової продукції. Це дозволить збільшити обсяги виробництва та продажів, розширити зовнішньоекономічну діяльність у країнах колишнього СНД, Європи та Азії, а також випускати нові види маргаринової продукції і залучати інвестиції від українських та іноземних інвесторів.

Плановані стратегічні заходи для компанії ПрАТ «Львівський жиркомбінат» включають:

- розширення ринків збуту продукції;
- збільшення споживання маргаринів на вже освоєних ринках;
- маркетингову підтримку продажів продукції;
- проведення локальних заходів для стимулювання збуту в окремих регіонах;
- постійне вдосконалення системи продажу та просування бренду спільно з дистриб'юторами;
- виведення рідких маргаринів на споживчий ринок;
- реалізацію точкових та всеукраїнських маркетингових акцій;
- постійний обмін досвідом з дистриб'юторами для розширення збуту.

Аналізуючи динаміку споживання, маркетологи зазначають, що на сьогодні майонез споживають 95% дорослого населення України. За інформацією ринкових операторів, продажі майонезно-жирової продукції традиційно зростають напередодні свят, а в осінньо-зимовий період краще реалізуються висококалорійні види майонезу, тоді як влітку та навесні спостерігається підвищений попит на продукти з низьким вмістом жирів.

Основним ризиком для підприємства є змінність цін на соняшник, оскільки олія є ключовим компонентом продукції. Крім того, зважаючи на нестабільну ситуацію на ринку, важливо враховувати коливання вартості

енергоносіїв та динаміку цін, оскільки ціна на сировину залежить від валютного курсу.

З огляду на те, що підприємство вже працює на ринку більше 50 років, йому вдається ефективно підтримувати баланс між ціною та якістю, забезпечуючи задоволення споживачів, що дозволяє ПрАТ «Львівський жиркомбінат» зберігати своє місце на ринку олійно-жирової продукції.

У планах підприємства — розширення ринків збуту завдяки впровадженню нових видів продукції. Завдяки партнерським відносинам з Торговим домом «Щедро» продукція поширюється в усіх регіонах України. Джерела постачання сировини різноманітні, постачальників багато, а обмеження щодо доступності сировини відсутнє, при цьому ціни на неї залежать від економічної ситуації.

Основна частина сировини для виробництва є вітчизняного походження. Для забезпечення стабільності ціноутворення на свою продукцію комбінат уклав довгострокові контракти на постачання сировини за стабільними цінами.

У разі значних коливань цін на сировину комбінат, зберігаючи свій авторитет і стабільність, прагне уникнути підвищення собівартості продукції.

Товариство залежить від своїх замовників, тому уважно стежить за їх потребами, виконує вимоги та прагне перевищити їхні очікування. З розширенням клієнтської бази значення цього принципу для ПрАТ «Львівський жиркомбінат» тільки зростатиме.

Підприємство має повний замкнутий цикл переробки рослинних олій та виробництва напівфабрикатів. Завод оснащений баковим господарством на 6,5 тис. тонн для зберігання рослинних олій і тропічних жирів. У 2002 році було введено в експлуатацію установку для зливу застигаючих жирів. Потужність автоклавного цеху становить від 60 до 90 тонн на добу, залежно від виду сировини.

Виробничі потужності комбінату для виготовлення маргаринової продукції складають 200 тонн на добу, з яких 115 тонн припадає на фасовану

продукцію. Основне обладнання цеху включає лінії виробництва з Великої Британії та Німеччини.

Виробничі потужності для випуску майонезної продукції складають 2000 тонн на місяць. Розфасовка майонезу здійснюється в поліетиленові пакети типу «дойпак», «фольпак», «філпек», а також у скляні банки та полімерні відра. В залежності від калорійності майонези діляться на три групи: столові, бутербродні та десертні, з поділом на висококалорійні (понад 55%), середньокалорійні (від 40 до 55%) та низькокалорійні (від 30 до 40%).

Лабораторія комбінату оснащена новітнім обладнанням, що дозволяє здійснювати ретельний контроль якості вхідної сировини та матеріалів. Контроль якості готової продукції здійснюється інженерами ВТК та технологічною групою. Продукція заводу неодноразово отримувала дипломи, грамоти та медалі, що підтверджують високу якість та досягнення підприємства у виробничих показниках.

Керівництво товариства визначає, розробляє та підтримує необхідну інфраструктуру, яка гарантує відповідність якості продукції встановленим вимогам. Згідно з планом удосконалення, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» створює нові або вдосконалює існуючі складові інфраструктури, серед яких: виробничі приміщення, кімнати для персоналу, інженерні споруди та комунікації, а також обладнання, інструменти, що використовуються в процесах, і засоби допоміжних служб.

Товариство утримує міцні позиції на вітчизняному ринку. Його позиція не є монопольною. Для збереження стабільних позицій на ринку необхідно постійно покращувати якість продукції та впроваджувати нові товари й технології. Підприємство здобуло високу оцінку як від громадськості, так і від фахівців. Доказом високого рейтингу є престижні нагороди. Так, у листопаді 2017 року майонези ТМ «Щедро» отримали звання «Бренд Року – 2017» у категорії «Бездоганна якість». У листопаді 2018 року майонези «Львівський Преміум» (80%), «Провансаль Преміум» (72%), «Провансаль» (67%) і «З

хріном» (50%) здобули золоті медалі на дегустаційному конкурсі World Food Ukraine.

Основний стратегічний напрямок розвитку ПрАТ «Львівський жиркомбінат» полягає в задоволенні потреб споживачів шляхом виробництва продукції, яка постійно вдосконалюється. Це досягається завдяки підвищенню привабливості товарів, постійному поліпшенню їх смакових і якісних характеристик, забезпеченню високої ефективності виробництва, зниженню витрат і стабільному отриманню прибутку для забезпечення економічної стабільності підприємства, а також розвитку і вдосконаленню системи управління якістю.

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» ставить перед собою мету забезпечити підприємству здатність стабільно підтримувати високий рівень якості та безпеки продукції, яка повністю відповідає вимогам та очікуванням споживачів.

Шлях ПрАТ «Львівський жиркомбінат» передбачає постійне вдосконалення смакових і якісних характеристик продукції при збереженні традицій виробництва, забезпечення її безпеки, стабільність економічного розвитку, технічне оновлення та впровадження нових технологій у виробництво, а також гарантоване отримання прибутку, достатнього для забезпечення гідного рівня життя працівників.

2.3 Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат», її сильні та слабкі сторони

Метою управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є забезпечення стабільного функціонування підприємства та його життєздатності в умовах змін, що відбуваються в економічному, політичному, соціальному та інших аспектах зовнішнього середовища.

Управлінські заходи щодо конкурентоспроможності Товариства орієнтовані на: мінімізацію або обмеження негативного впливу чинників, що можуть знижувати конкурентоспроможність підприємства, через створення

захисних механізмів; максимальне використання позитивних зовнішніх факторів для зміцнення та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення адаптивності управлінських рішень шляхом їх узгодження з динамікою позитивних та негативних факторів конкуренції на відповідному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є рівень конкурентоспроможності, достатній для забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах економічної конкуренції.

До суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться певні особи, які займаються реалізацією мети управління: власник підприємства, який повинен безпосередньо брати участь у формуванні стратегічних цілей та завдань, що стосуються економічних інтересів і фінансових можливостей підприємства; вищий управлінський персонал; лінійні менеджери операційних підрозділів, які відповідають за виконання заходів щодо підтримки належного рівня конкурентоспроможності; економісти-консультанти, залучені для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності; органи державного управління, чия діяльність регулюється відповідними нормативними актами.

Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю реалізується через ефективну організацію системи управління конкурентними перевагами. Це досягається за допомогою сукупності взаємопов'язаних елементів, що підтримують та контролюють діяльність підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» являє собою набір взаємопов'язаних елементів, що об'єднані в блоки, кожен з яких має на меті забезпечення ефективного прийняття рішень щодо коригування рівня конкурентоспроможності підприємства на основі періодичних розрахунків статистичної інформації, з урахуванням змін у масштабах діяльності або необхідності його зростання.

Схема функціонування системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат», побудована на системному підході, представлена на рисунку 2.1

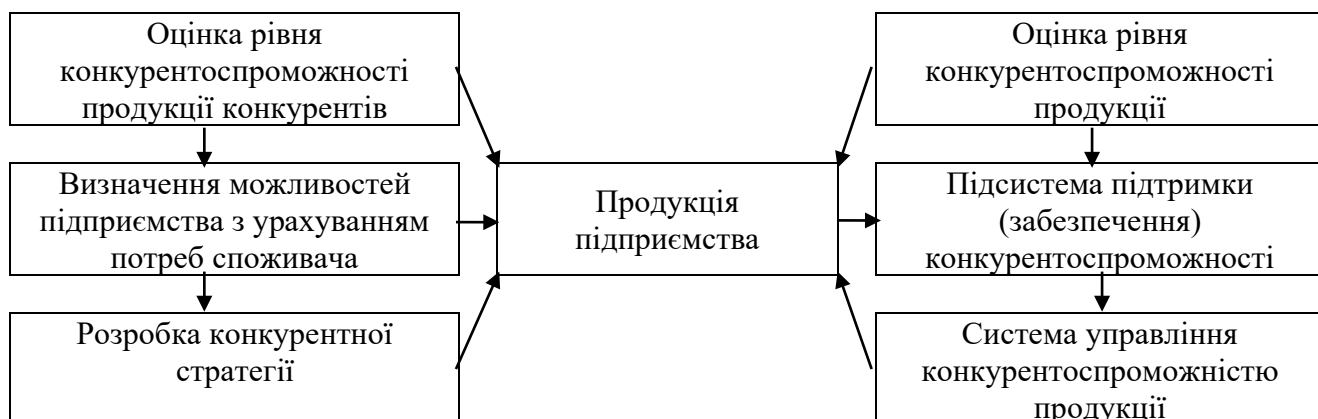


Рис. 2.1. Схема функціонування системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат»*

*Джерело: складено автором

Система управління конкурентоспроможністю, впроваджена на ПрАТ «Львівський жиркомбінат», забезпечує вирішення таких завдань: – виокремлення рівнів забезпечення конкурентоспроможності в залежності від цілей планування і управління; – формування частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності для кожного рівня управління; – розробка методів розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності; – визначення завдань з управління конкурентоспроможністю для відповідних бізнес-процесів; – створення функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства; – розробка організаційних регламентів для ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат», блок-схема організаційно-економічного механізму якої представлена на рис. 2.2, є багатофункціональною та складається з комплексу взаємопов'язаних блоків. Серед них окремо виділені блоки управління рівнем і системою забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація цих блоків дає змогу координувати дії керівництва для досягнення бажаного рівня

конкурентоспроможності, а також забезпечує оперативну реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та коригування обраної стратегії.

Ці підходи допомагають обґрунтувати організаційно-економічні інструменти для підтримки конкурентоспроможності та вибору стратегії підприємства в залежності від її рівня.

Як видно з блок-схеми, структура системи управління конкурентоспроможністю складається з восьми програмно-цілевих комплексних блоків. Вони відображають необхідні дії та конкретні економічні й техніко-технологічні заходи, що здійснюються в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень у визначеній сфері діяльності.

Усі елементи системи об'єднані загальним принципом: кожен з них сприяє вирішенню задачі покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський жиркомбінат», зміцненню його позицій на глобальному та національному ринках, а також забезпеченню стабільного розвитку через формування конкурентних переваг. Кожен із блоків можна також розглядати як окрему систему, що включає в себе різні компоненти, що сприяють її функціонуванню.

Розглянемо детальніше характеристику зазначених блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 1. Обґрунтування вибору стратегії для підприємства доцільно здійснювати за допомогою матриці загальних стратегій конкуренції, при цьому необхідно враховувати конкурентні переваги, які були сформовані підприємством.

Блок 2. Для досягнення синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю важливим є проведення кардинальних змін в організаційно-господарській структурі управління, створення ефективних центрів прибутку та відповідальності за результати діяльності, впровадження підприємницького підходу в управлінні на всіх рівнях, а також реалізація комплексного підходу до реорганізації системи та структури внутрішнього

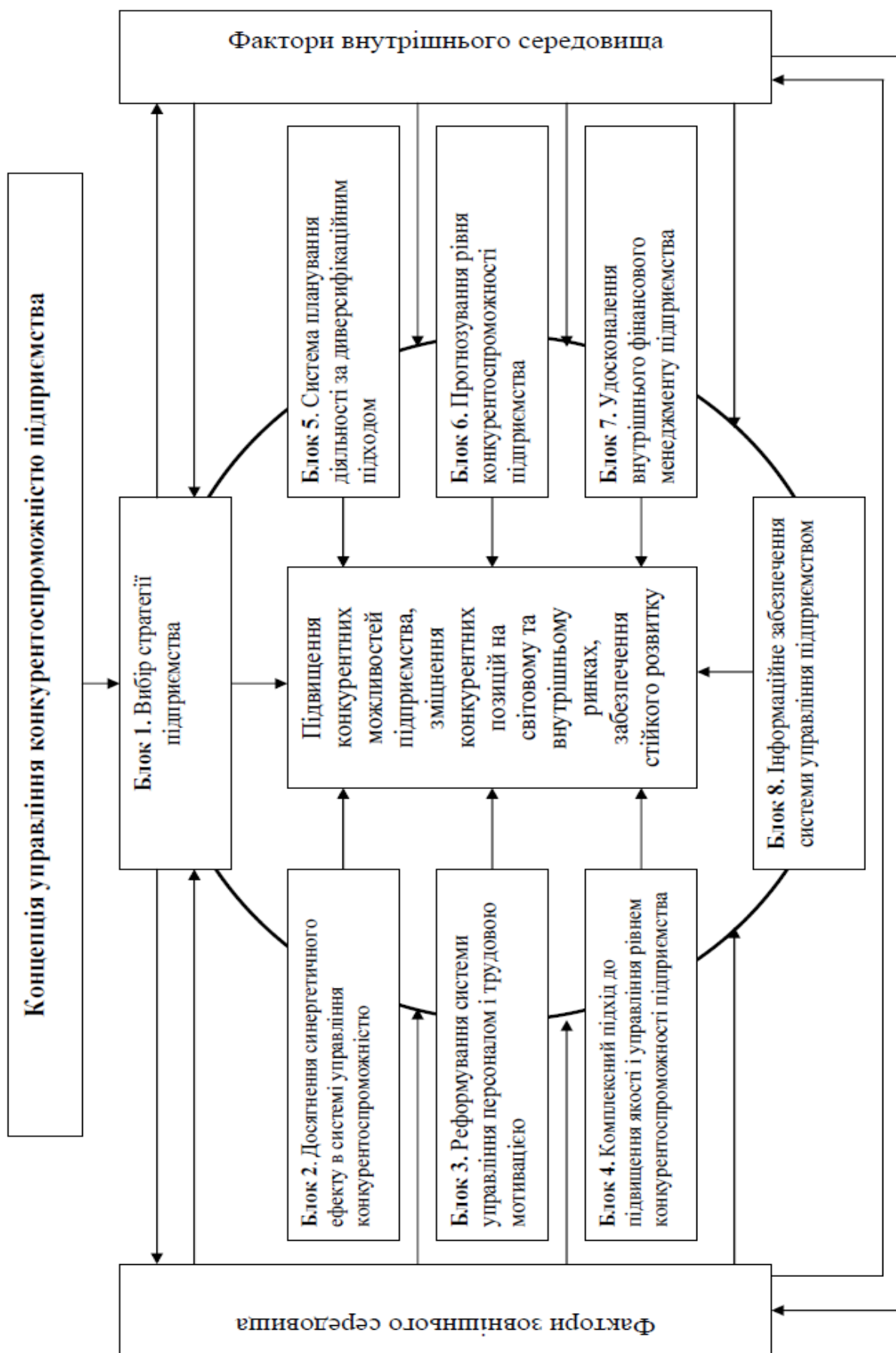


Рис. 2.2. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [8]

управління. Крім того, потрібно удосконалювати організаційні форми та методи проведення маркетингових досліджень.

Блок 3. Перегляд системи управління персоналом і мотивацією праці через підвищення об'єктивності оцінки результатів трудової діяльності; створення сприятливих умов для розвитку творчих здібностей працівників, розробка ефективної системи визнання трудових досягнень, впровадження новаторських методів стимулювання та оплати праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до вимог стратегічного менеджменту; забезпечення участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції включає: технічну модернізацію та переозброєння виробництва, впровадження новітніх технологічних процесів; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, орієнтацію товарної політики на експорт; розвиток співпраці на взаємовигідних умовах з провідними західними компаніями; розробку та впровадження комплексної системи управління якістю; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом передбачає: реалізацію політики диверсифікації основної продукції з урахуванням змін на ринку; розробку та забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних та оперативних планів продажу та прибутку; застосування перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг; складання перспективних та річних бюджетів витрат; удосконалення методів планування і аналізу собівартості продукції; розробку організаційно-економічних заходів для виконання довгострокових, поточних та оперативних планів.

Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням сучасних методів.

Блок 7. Покращення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує інформаційне забезпечення керівництва фінансовою звітністю для внутрішнього контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством включає: розробку наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; створення комп'ютерної системи управління якістю продукції; формування єдиної інтегрованої системи планування, нормування та обліку витрат; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління.

Наші дослідження свідчать, що основна блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є сукупністю підсистем, що відображають узагальнені комплекси дій для підвищення конкурентних можливостей підприємства. Оскільки конкуренція має складну і багатогранну природу, загальна блок-схема не здатна детально відтворити порядок розв'язання завдань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, а також збереженням чи зміною цього рівня.

Відповідно до цього підходу, необхідно здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів інтеграції основних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою ефективного концентрації зусиль та управлінських впливів на фактори, які визначають потенціал підприємства для підвищення його конкурентних можливостей.

Система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, організованих у блоки, діяльність яких спрямована на розв'язання завдань оперативного прийняття рішень щодо коригування рівня

конкурентоспроможності, ґрунтуючись на періодичних розрахунках статистичної інформації, з метою його збереження або зміни відповідно до визначених масштабів діяльності або завдань, спрямованих на збільшення цього рівня.

Таким чином, розроблена система та основні принципи управління дозволяють виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки, що відповідають за управління рівнем конкурентоспроможності та системою факторів, які забезпечують конкурентоспроможність. Це створює основу для подальшої розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективної роботи підприємства на ринку.

2.4 Механізм управління конкурентоспроможністю на ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

У ПрАТ «Львівський жиркомбінат» управління конкурентоспроможністю спрямоване на досягнення основних цілей підприємства, таких як збільшення його конкурентоспроможності на ринку олійно-жирової продукції, забезпечення більшого прибутку та розширення частки на ринку. Для ефективного управління необхідний комплекс чинників, серед яких стратегічні рішення, цінова політика, продуктивність праці, якість обслуговування, супутні послуги та інші аспекти.

Згідно зі Статутом підприємства, Товариство засноване з метою ведення підприємницької діяльності з отриманням прибутку в інтересах своїх акціонерів, покращення їхнього добробуту через зростання ринкової вартості акцій, а також виплату дивідендів. Основною метою діяльності є отримання прибутку та задоволення соціально-економічних потреб акціонерів на основі виробництва та реалізації товарів, а також надання послуг і виконання робіт для розвитку матеріально-технічної бази.

Управління конкурентоспроможністю в ПрАТ «Львівський жиркомбінат» здійснюється на всіх рівнях – операційному, тактичному та стратегічному. Найбільш значущим є стратегічний рівень, що передбачає довгострокове планування заходів для досягнення конкурентних переваг.

Стратегічний рівень включає визначення мети, стратегії та місії підприємства, які орієнтовані на досягнення довгострокових інтересів. Стратегія підприємства зосереджена на таких напрямках, як збільшення частки на міжнародному ринку, розширення та збільшення статутного капіталу, оптимізація структури постачань, формування широкої клієнтської бази та розвиток нових проектів і технологій у виробництві продукції.

Місія Товариства включає в себе забезпечення високої якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам, і збільшення ринкової частки через поставки такої продукції. Крім того, місія полягає в задоволенні інтересів інвесторів і справедливому винагородженні працівників та постачальників за допомогою ефективного розподілу прибутку від продажу.

З огляду на специфіку об'єднань підприємств Асоціації «Укроліяпром», управління конкурентоспроможністю розпочинається на рівні цієї Асоціації, а не на самому «Львівському жиркомбінаті». Стратегічні рішення приймаються на рівні правління Асоціації, де розробляються стратегії для всіх підприємств. Це є позитивним фактором, оскільки централізований аналітичний центр має більші ресурси та ширші можливості, але з іншого боку, може не враховувати індивідуальні потреби окремих підприємств, що ускладнює оцінку їх внутрішніх можливостей поза їх контекстом.

Для успішної реалізації стратегії на підприємстві налагоджені всі складові управління конкурентоспроможністю, такі як планування, організація, мотивація та контроль.

Оперативне і тактичне управління здійснюється безпосередньо на самому підприємстві. Якщо в міжнародних компаніях створюються окремі департаменти, які відповідають за управління конкурентоспроможністю, то в ПрАТ «Львівський жиркомбінат» основним підрозділом, що займається цим, є

маркетинговий відділ, який активно співпрацює з іншими структурами компанії. Його головними функціями є проведення досліджень та підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення ринкової частки та забезпечення стабільного доходу.

У процесі тактичного управління конкурентоспроможністю компанії здійснюється порівняння її показників з показниками основних конкурентів. На першому етапі цього процесу – плануванні – проводиться аналіз. Вивчаються фактори, що впливають на конкурентоспроможність на глобальному рівні, оскільки аналізу підлягають міжнародні ринки, на яких працюють іноземні конкуренти та споживачі.

Основними завданнями маркетингового відділу при тактичному управлінні конкурентоспроможністю є: дослідження попиту на конкретні групи продукції, визначення потенційних споживачів, аналіз ринкових позицій конкурентів, виявлення основних конкурентів і оцінка власних конкурентних переваг, вибір цільового ринку за певними критеріями, а також дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Загалом, тактичні цілі ПрАТ «Львівський жиркомбінат» полягають у: збільшенні обсягів продажу продукції в країнах СНД, встановленні довгострокових відносин з новими партнерами, а також вивченні слабких місць конкурентів і власних переваг.

Тактичне управління конкурентоспроможністю передбачає виконання встановлених тактичних цілей, у процесі чого маркетинговий відділ активно співпрацює з відділами розробки, збуту, експорту, матеріально-технічного забезпечення, лабораторією та іншими підрозділами підприємства.

У рамках організації виконання запланованих заходів щодо досягнення тактичних цілей формуються спеціальні завдання, які передаються керівникам вищого рівня – заступникам голови правління з виробництва, економіки, якості, головному інженеру та комерційному директору. Після розгляду ці завдання передаються безпосередньо лінійним керівникам відділів.

При організації управління конкурентоспроможністю на етапі організації використовуються елементи системи мотивації. На підприємстві розроблена ефективна система мотивації: фонд оплати праці є високим, а середня зарплата працівників також на високому рівні. Крім того, в компанії панує дружня атмосфера і розвинута корпоративна культура. Дослідження показали, що більшість працівників ідентифікують себе з компанією і сприймають її успіхи як свої власні. Це свідчить про високий рівень мотивації. Також ПрАТ «Львівський жиркомбінат» приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників, організовуючи навчання через власний учбовий центр на базі підприємства.

При здійсненні маркетингової стратегії з позиціонування товару на ринку компанія використовує елементи брендингу — напрямок маркетингових комунікацій, який зосереджений на створенні єдиного фірмового стилю та його складових, що допомагають сформувати та посилити унікальні риси іміджу виробника і його продукції.

У своїй діяльності компанія застосовує такі елементи брендингу: позиціонування ПрАТ «Львівський жиркомбінат» як одного з провідних виробників олійно-жирової продукції в Україні; інформування клієнтів і потенційних партнерів про новинки в асортименті, вдосконалення технологій виробництва та покращення характеристик вже відомої продукції; участь у спеціалізованих виставках у Європі, де компанія розміщує стенди з продукцією і направляє своїх представників; наявність сучасного виставкового центру в центрі міста, де регулярно проводяться виставки, ярмарки та інші заходи; організація масових свят і акцій у міському центрі, що сприяє поширенню інформації про підприємство серед громадськості; підтримка привабливого зовнішнього вигляду підприємства; активне використання спонсорських і благодійних ініціатив.

Про ефективність зазначених та інших інструментів свідчить той факт, що підприємство здобуває все більше клієнтів та здобуває репутацію престижного бренду як в Україні, так і за її межами.

Основою маркетингової стратегії компанії є індивідуальний підхід до кожного споживача та орієнтація на довгострокову співпрацю. Усі зусилля спрямовані на зміцнення довіри до підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Наступним етапом управління є оцінка: керівники лінійних підрозділів оцінюють рівень виконання завдань працівниками, тоді як маркетинговий відділ оцінює ефективність виконання завдань, включаючи аналіз конкурентоспроможності компанії.

Контроль за виконанням завдань покладається на маркетинговий відділ, лінійних менеджерів та керівництво компанії. Лінійні менеджери контролюють виконання завдань у своїх підрозділах, маркетинговий відділ здійснює нагляд за виконанням заходів усіма управлінськими структурами, а правління здійснює загальний контроль за досягненням стратегічних цілей.

Оскільки підприємство орієнтоване також на міжнародні ринки та стикається з глобальними конкурентами, управління конкурентоспроможністю виглядає занадто вузьким, оскільки не враховує значну кількість зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Оцінка конкурентоспроможності підприємства, що була зроблена раніше, підтверджує, що управління цим аспектом є недостатньо ефективним, підприємство має фінансові труднощі та не приносить прибутку за підсумками 2024 року.

Основними труднощами в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є: маркетинговий відділ зосереджений лише на вирішенні тактичних і поточних завдань; на підприємстві не застосовуються систематизовані підходи до управління конкурентоспроможністю; відсутня чітка концепція та методологічна основа управлінської системи; оцінка зовнішнього середовища обмежена та неповна, немає новітніх методів для аналізу факторів середовища та конкурентоспроможності, а вивчення конкурентів зводиться лише до спостереження за їх цінами; механізм адаптації до змін зовнішнього середовища є недостатньо досконалим; система збуту продукції функціонує неефективно; між лінійними менеджерами та

маркетинговим відділом немає зворотного зв'язку, що ускладнює коригування завдань в процесі їх виконання; фінансовий менеджмент в рамках ухвалення рішень щодо управління конкурентоспроможністю працює неефективно.

Визначення цих проблем дозволяє зробити висновок, що підприємство потребує впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю, що передбачає розробку конкурентної стратегії, орієнтуючись на внутрішні потреби та проблеми ПрАТ «Львівський жиркомбінат». На підприємстві бракує методологічної бази для управління конкурентоспроможністю, оскільки не розроблено необхідні методи, принципи та підходи для оцінки та управління. Враховуючи сучасні глобалізаційні процеси, важливим є також впровадження механізму стратегічної адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі, що є одним з ключових чинників для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Висновок до II розділу

Після проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є одним з найбільших підприємств олійно-жирової промисловості в Україні. Більше 50 років компанія спеціалізується на виробництві маргаринів, жирів і майонезів. У 2024 році «ЛЖК» випустило близько 47 тисяч тонн продукції високої якості в сегменті майонезно-маргаринових виробів. За обсягами виробництва майонезів, підприємство займає одне з лідируючих місць серед вітчизняних компаній, забезпечуючи понад 10% ринку.

Для споживачів ПрАТ «ЛЖК» пропонує різноманітний асортимент фасованих жирів, маргаринів для смаження та випікання, а також майонезів в різних упаковках: від сучасних стійких поліетиленових пакетів «Дой-Пак» (200 г) до традиційних скляних банок (460 г) з металовою кришкою «твіст-офф», що зручні у використанні.

Завдяки сильному бренду, налагодженій системі виробництва та логістики, підприємство має можливість щодня поставляти якісну продукцію великій кількості споживачів. З самого початку свого існування компанія орієнтувалася на створення широкого асортименту рослинно-жирової продукції високої якості.

Попри наявність близько 40 конкурентів на території України, ПрАТ «ЛЖК» займає лідерські позиції у виробництві та продажу високоякісної маргаринової продукції.

На підприємстві постійно оновлюються основні засоби, збільшуються обсяги виробництва та реалізації продукції. Крім того, компанія активно впроваджує трейд-маркетингові стратегії, рекламує свою продукцію на телебаченні, радіо, в Інтернеті та здійснює інші заходи для стимулювання обсягів продажу маргаринової продукції.

Також був проведений SWOT-аналіз підприємства, який включає оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також можливих загроз і перспектив для розвитку на ринку маргаринової продукції.

Було запропоновано застосувати стратегію розвитку «Максі-Максі», що полягає в тому, щоб використовувати сильні сторони підприємства для максимального використання зовнішніх можливостей. Зокрема, це включає в себе: потужний бренд продукції, позитивний імідж компанії, висококваліфікований персонал, добре налагоджену систему логістики, виробництва і маркетингу, лідерство в галузі виробництва маргаринової продукції, а також розширення зовнішньоекономічної діяльності у країнах Південно-Східної Європи та Середньої Азії, випуск нових видів маргаринової продукції і залучення інвестицій від українських та іноземних інвесторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЖИРКОМБІНАТ»

3.1 Розробка стратегії цільової конкуренції в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є результативною тоді, коли стратегія конкурентоспроможності розроблена з урахуванням потенціалу підприємства, відповідає вимогам ринку, а також коли керівництво підприємства визначає конкретні завдання, що дозволяють досягти поставлених цілей у встановлені строки.

Як зазначено раніше, основною проблемою в управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є відсутність стратегічного управління безпосередньо на рівні підприємства, оскільки стратегія формується на рівні Асоціації «Укроліяпром». Відтак, підприємство не має можливості самостійно підвищувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, а відсутність механізму стратегічного управління знижує конкурентоспроможність саме цього підприємства, в той час як конкурентоспроможність Асоціації в цілому залишається досить високою. Оскільки підприємства Асоціації мають фінансову незалежність, управління фінансами не здійснюється в межах стратегічного управління. Якщо б усі види стратегічного управління, включаючи й управління конкурентоспроможністю, були інтегровані на рівні підприємства, це дозволило б досягти вагомих результатів у коротші терміни.

Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є складним та багатогранним процесом, що потребує стратегічного підходу. Визначимо ключові напрямки вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат»:

- Формування та вибір конкурентної стратегії з урахуванням ресурсних можливостей і стратегічних цілей підприємства;
- Поліпшення процесу стратегічного планування як основи для розробки управлінських рішень та загального розвитку підприємства;
- Впровадження новітніх методів аналітики для вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє глибше оцінювати загрози і передбачати можливості;
- Використання системного та ситуаційного підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства;
- Створення оцінки ефективності оперативного механізму управління процесом підвищення конкурентоспроможності, з використанням інтегрально-індексного методу, що дозволяє точніше оцінювати результативність впроваджених заходів і вносити корективи відповідно до отриманих результатів, оскільки сучасні методи оцінки є обмеженими і недостатньо досконалими;
- Запровадження механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключовим напрямком серед зазначених є розробка конкурентної стратегії. У зв'язку з тим, що підприємство характеризується фінансовою нестабільністю, має серйозних конкурентів і порівняно низький рівень конкурентоспроможності, але водночас володіє високою якістю продукції, великим ринком збуту та унікальним обладнанням, основним напрямком розробки стратегії має стати використання системного та ситуаційного підходів в управлінні конкурентоспроможністю.

З позицій системного підходу підприємство розглядається як складна підсистема, яка є частиною більшої економічної системи і одночасно складається з підсистем, що визначають внутрішню структуру підприємства. Для оцінки факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, необхідно використовувати інструменти системного та ситуаційного підходів.

Системний аналіз є важливим інструментом у рамках системного підходу, що ефективно застосовується для вирішення складних проблем. Він зводиться до чіткого формулювання проблеми та її поділу на низку завдань, спрямованих на виявлення критеріїв для їх вирішення та деталізацію цілей.

Застосування ситуаційного підходу дозволяє не лише оцінити, але й спрогнозувати динамічний стан підприємства. Оскільки підприємство, його управлінський механізм та методи функціонують як система за системним підходом, комбінація цих підходів дозволяє розглядати підприємство в динаміці як складну систему. Відповідно, конкурентну стратегію слід формулювати з урахуванням прогнозованих змін факторів середовища та еволюції системи «підприємство – зовнішнє середовище». Ми пропонуємо створити стратегію, що базується на концепції цільової конкуренції.

Цільова конкуренція орієнтована на вирішення завдань та вжиття заходів у системі управління конкурентоспроможністю, спрямованих на моніторинг конкурентних переваг ключових конкурентів і використання їх слабких сторін для захисту власних ринків збуту та розширення нових.

До завдань цільової конкуренції належать: – моніторинг конкурентних переваг основних конкурентів та оцінка можливості застосування схожих параметрів на ПрАТ «Львівський жиркомбінат»; – впровадження конкурентної розвідки на підприємстві; – наближення інноваційних та технологічних показників до рівня лідерів галузі; – розвиток умінь співпрацювати з конкурентами для задоволення необхідних споживчих потреб на ринку; – забезпечення конкурентних переваг у стратегічній та тактичній перспективі.

Використання конкурентної розвідки є необхідним елементом, оскільки вона дозволяє виявляти потенційних конкурентів, прогнозувати дії наявних учасників ринку, передбачати зміни в ринковому середовищі, полегшувати процес перенесення досвіду інших компаній, а також досліджувати нові технології та процеси, що застосовуються конкурентами.

Запровадження цієї концепції при розробці конкурентної стратегії дозволить ПрАТ «Львівський жиркомбінат» здобути нові конкурентні переваги,

оскільки використання характеристик конкурентів, що сприяють їхній конкурентоспроможності, допоможе знизити собівартість і розширити клієнтську базу.

В таблиці 3.1 представлені конкурентні переваги ПрАТ «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), ПАТ «Луцьк Фудз», ТзОВ «Імперія жирів» та можливості їх використання ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Таблиця 3.1

Конкурентні переваги основних конкурентів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» та можливість їх використання при розробці конкурентної стратегії*

Конкурент	Основні конкурентні переваги	Можливість використання конкурентних переваг ПрАТ «Львівський жиркомбінат»
ПрАТ «Волиньхолдинг» (ТМ "Торчин")	Асортимент	Можливості проектування дозволяють розширити номенклатуру устаткування у відповідності до потреб ринку
	Інноваційність виробництва	Впровадження ресурсозберігаючих (в основному енергозберігаючих) виробничих ліній
	Економія на масштабах	Обсяги продажу не дозволяють використовувати дану конкурентну перевагу
ПАТ «Луцьк Фудз»	Ефективність системи збуту	Оптимізація логістичної системи
	Економія на масштабах	Обсяги продажу не дозволяють використовувати дану конкурентну перевагу
ТзОВ «Імперія жирів»	Високий рівень фінансового менеджменту	Розробка нових ефективних методів управління фінансовими потоками підприємства; впровадження спеціальної організаційної підструктури на підприємстві
	Продаж продукції не власного виробництва	Укладення угод на поширення продукції, що не перетинається з асортиментним рядом підприємства

*Джерело: [17]

Аналізоване підприємство має змогу використовувати практично всі свої конкурентні переваги при розробці стратегії конкуренції, за винятком економії на масштабах. Водночас можливе розширення асортименту. Якщо також врахувати впровадження інноваційних технологій у виробництві, можна не лише знизити собівартість продукції, а й одночасно розширити асортиментний ряд.

На сьогоднішній день витрати на збут у ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є найбільшими серед аналізованих підприємств. Однак є можливість

оптимізувати систему збуту через впровадження логістичної системи на підприємстві. Також зниження витрат може бути досягнуте за рахунок закупівлі додаткових вантажних транспортних засобів, оскільки підприємство часто користується такими послугами. Оскільки фінансовий менеджмент на підприємстві є неефективним, необхідно розробити нові методи та інструменти управління фінансовими потоками, а також створити систему фінансового аналізу та менеджменту. Для цього можливо буде звернутися до послуг спеціалізованих компаній.

Однією з конкурентних переваг ТзОВ «Імперія жирів» є додатковий прибуток від реалізації продукції світових брендів. Оскільки ці продукти не перетинаються з асортиментом комбінату, це не несе загрози для втрати клієнтської бази. Такий підхід може стати прибутковим сегментом в операційних доходах компанії.

Конкурентна стратегія повинна передбачати не тільки концепцію цільової конкуренції, але й вирішення ряду завдань в рамках управління конкурентоспроможністю, зокрема:

- зменшення собівартості продукції через більш ефективне використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, площ, робочої сили та робочого часу;
- розширення мережі дистрибуції за кордоном; посилення використання фінансово-кредитних інструментів для управління конкурентоспроможністю та вдосконалення методів обліку витрат у виробничому процесі;
- удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю.

У таблиці 3.2 наведено етапи впровадження конкурентної стратегії на ПрАТ «Львівський жиркомбінат» з відповідними характеристиками, завданнями стратегії та заходами для її реалізації.

Етапи розробки стратегії цільової конкуренції на ПрАТ «Львівський жиркомбінат»*

Етап	Характеристика етапу
Визначення мети та завдань конкурентної стратегії	Мета: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження концепції цільової конкуренції. Основні завдання конкурентної стратегії: - впровадження концепції цільової конкуренції; - зниження собівартості продукції; - підвищення ефективності збутової системи; - розширення дистриб'юторської мережі за кордоном; - збільшення ефективності фінансового менеджменту; - розробка механізму адаптації до умов зовнішнього середовища; - вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	При моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища використовується системно-ситуаційний підхід та новітні методи оцінки; враховуються недоліки попередньої/існуючої стратегії та аналізується її ефективність
Аналіз можливостей використання альтернативних стратегій при впровадженні механізму стратегічної адаптації	При ситуаційному підході управління конкурентоспроможністю підприємства необхідним є розробка альтернативних стратегій в контексті механізму адаптації до умов зовнішнього середовища. Такі альтернативні стратегії повинні враховувати можливі зміни у факторах екзогенного середовища та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства за цих умов.
Планування заходів втілення конкурентної стратегії	Рекомендовані заходи втілення стратегії: - впровадження ефективних рекламних заходів; - розробка нових методів та інструментів управління фінансовими потоками; - використання послуг ефективного фінансового аналізу та управління; - створення конкурентної розвідки на підприємстві; - впровадження сучасного логістичного апарату; - введення ресурсозберігаючих технологій; - формування адаптаційного департаменту у складі відділу маркетингу; - виявлення та ліквідація слабких місць у системі управління конкурентоспроможністю.
Реалізація стратегічних рішень та оцінка їх ефективності	Використання адміністративних та економічних важелів реалізації стратегії. Оцінка ефективності повинна також виконуватися за новітніми методами, що виключають її вузьку спрямованість.

*Джерело: складено автором

Запровадження розробленої конкурентної стратегії, що ґрунтується на концепції цільової конкуренції та системно-ситуаційному підході до управління конкурентоспроможністю, дасть змогу ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

повністю вдосконалити управлінську систему, оскільки ця стратегія враховує всі існуючі недоліки. Передусім, самостійне визначення стратегічних пріоритетів підприємства сприятиме більш точному відповідності конкурентної стратегії його реальним можливостям та вимогам.

Фокус на цільову конкуренцію дозволить постійно здійснювати моніторинг конкурентних переваг основних гравців та розробляти заходи для їх ефективного використання на користь компанії. У цьому контексті необхідно запровадити нові інструменти та методи аналізу, як під час планування стратегії, так і при оцінці її результативності. Впровадження механізмів стратегічного фінансового менеджменту та конкурентної розвідки є критично важливим для успішної реалізації стратегії.

Дотримання зазначених етапів розробки стратегії дозволить підприємству досягти значних результатів у найкоротші терміни.

3.2 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

Аналізуючи діяльність ПрАТ «Львівський жиркомбінат», можна запропонувати кілька напрямків для покращення ефективності підприємства:

1. постійне оновлення та закупівля сучасних технологій для виробництва високоякісної продукції; Завдяки впровадженню новітнього обладнання збільшаться обсяги виробництва, а також з'явиться можливість розширення асортименту. Окрім того, знизяться витрати на обслуговування техніки (електроенергія, сировина, матеріали, паливо, комплектуючі), покращиться експлуатаційний час обладнання, а також значно зменшиться кількість неполадок і, відповідно, простоїв на виробництві.

2. розширення площі виробничих та складських приміщень; Завдяки наявності вільних земельних ділянок та грошових ресурсів можна збільшити площу цеху та складів. Це дозволить не тільки збільшити кількість встановленого обладнання, що сприятиме росту обсягів виробництва, а й створити більше робочих місць. Крім того, зросте виробничий потенціал, що

дозволить зміцнити позиції підприємства на українському ринку. Розширення складських приміщень надасть можливість зберігати більше сировини та готової продукції на триваліший період, що покращить логістичні процеси та усуне проблему перевантаження складів.

3. закупівля нового автотранспорту або капітальний ремонт існуючого; Придбання нових вантажівок або якісний ремонт наявного автотранспорту дозволить знизити витрати на обслуговування застарілих машин і забезпечить швидшу доставку сировини на підприємство та готової продукції до дистриб'юторів.

4. регулярне підвищення кваліфікації працівників та навчання персоналу;

5. безперервне вдосконалення технології виробництва маргаринової продукції та розширення асортименту; Впровадження інновацій в технологічний процес та розвиток нових видів продукції зміцнюють конкурентоспроможність підприємства на ринку України.

6. активний пошук нових дистриб'юторів та партнерів як в Україні, так і за кордоном (Південно-Східна Європа, Польща, Білорусь, країни Середньої Азії, Туреччина); Налагодження міцних зв'язків з іноземними партнерами дозволить підприємству розширити зовнішню торгівлю, збільшити експорт продукції та залучити іноземні інвестиції для покращення виробництва. Це також зміцнить позиції бренду на міжнародному ринку.

7. впровадження новітніх технологій, зокрема комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення у всіх підрозділах компанії; Особливу увагу потрібно приділити інтеграції сучасних програмних рішень для оптимізації логістики, покращення контролю якості та автоматизації виробничих процесів, а також оновленню офісної техніки.

8. використання «системи активних продажів», яка вже продемонструвала свою ефективність у збільшенні обсягів продажу маргаринової продукції.

9. зміцнення позицій на ринку B2B;

10. подальше застосування трейд-маркетингових стратегій, а також рекламних кампаній на телебаченні, радіо та в Інтернеті;

11. регулярне оновлення сайту компанії для забезпечення доступу до актуальної інформації для потенційних дистриб'юторів, постачальників, партнерів, а також студентів, практикантів та стажерів.

У стратегічних планах підприємства також заплановані кроки, спрямовані на покращення його діяльності та збільшення обсягів реалізації продукції.

Ці заходи поступово реалізуються на підприємстві і заслуговують того, щоб бути включеними до списку пропозицій щодо вдосконалення його роботи.

Керівництво ПрАТ «Львівський жиркомбінат» добре усвідомлює наявні проблеми в роботі підприємства та ті кроки, які потрібно вжити для їх вирішення, а також для створення сприятливих умов для ефективної діяльності компанії.

Проводячи аналіз діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат», ми підтримуємо ініціативи керівництва комбінату щодо збільшення обсягів продажу продукції та виведення нового асортименту маргаринової продукції на споживчий ринок, зокрема:

- розширення ринку збуту продукції компанії через власні дослідження ринку та активну співпрацю з дистриб'юторами;
- стимулювання зростання споживання маргаринів на вже освоєних ринках завдяки креативним рекламним кампаніям та вигідним акціям для споживачів у вигляді різноманітних знижок;
- організація спільних заходів із дистриб'юторами для стимулювання збуту в окремих регіонах та вдосконалення системи продажів і методів просування бренду;
- випуск рідких маргаринів на споживчий ринок за доступними цінами, що дозволить збільшити обсяги виробництва інноваційного продукту та

зміцнити довіру споживачів до рідкого маргарину завдяки його корисним властивостям і широкому спектру застосувань..

Висновок до III розділу

Основною проблемою в структурі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є відсутність прямого стратегічного управління на підприємстві, оскільки стратегія розробляється на рівні Асоціації «Укроліяпром». Це означає, що підприємство не має можливості самостійно підвищувати свій рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Відсутність відповідного механізму стратегічного управління призводить до того, що конкурентоспроможність підприємства залишається на низькому рівні, тоді як Асоціація загалом демонструє досить високі результати.

Визначено ключові напрямки для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Також виявлено конкурентні переваги інших підприємств, таких як ПрАТ «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин»), ПАТ «Луцьк Фудз», ТЗОВ «Імперія жирів», і розглянуто можливості використання цих переваг на користь ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Описано етапи впровадження конкурентної стратегії на ПрАТ «Львівський жиркомбінат», їхню характеристику та запропоновані завдання для реалізації цієї стратегії. Якщо ці етапи будуть дотримані, підприємство зможе досягти значних результатів у короткостроковій перспективі.

Після проведеного аналізу та оцінки діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат», запропоновано кілька напрямків удосконалення роботи підприємства: регулярне оновлення та закупівля сучасного обладнання для виготовлення продукції високої якості, розширення виробничих та складських площ, постійне підвищення кваліфікації працівників і навчання персоналу, вдосконалення технології виробництва маргаринової продукції, а також розробка нових конкурентоспроможних продуктів. Крім того, передбачається

активне впровадження новітніх технологій, зокрема сучасної комп'ютерної техніки та програмного забезпечення в усіх підрозділах підприємства.

ВИСНОВОК

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає реалізацію таких етапів: здійснення функцій управління, спрямованих на планування та організацію виробництва конкурентоспроможної продукції; розробка планів прискореного науково-технічного прогресу, технологічної документації та стимулювання працівників; підготовка та прийняття управлінських рішень: визначення рівня досягнутого конкурентного статусу, оцінка ефективності управлінських рішень, формування напрямів діяльності управлінського апарату.

Вивчення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виділити основні категорії цього процесу, такими як функції, методи, управлінські рішення та стилі керівництва.

Для підвищення конкурентоспроможності необхідно орієнтуватися на ключові показники макро- та мікросередовища підприємства, враховуючи глобалізаційні тенденції в економіці країни, регулярно збирати та аналізувати усі необхідні параметри, вивчати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також розробляти й реалізовувати заходи, що підвищують ефективність процесів і їх взаємодії.

Приватне акціонерне товариство «Львівський жиркомбінат» є одним із лідерів олійно-жирової галузі України. Більше п'ятдесяти років підприємство спеціалізується на виробництві маргаринів, майонезів і жирів високої якості.

У 2010 році на Львівському жиркомбінаті було започатковано виробництво майонезів під маркою «Щедро» на основі натурального яєчного жовтка замість порошку. Серед новинок були «Львівський Преміум» (80%), «Провансаль Преміум» (72%), «Провансаль» (67%) та «Провансаль Золотий» (50%). Ці майонези швидко здобули популярність серед українських споживачів, і вже в 2017 році отримали нагороду «Бренд Року – 2017» у

номінації «Бездоганна якість». Львівський жиркомбінат став першим в Україні, що почав випускати майонези з оригінальними смаками, такими як «Грибний», «Сирний» та «З хріном» (ТМ «Щедро»).

У 2024 році виробництво склало: майонез — 20 529,2 тонн/208 901,8 тис. грн без ПДВ, маргарин — 6863,2 тонн / 62 765,2 тис. грн без ПДВ. Середні ціни на майонез склали 11,92 тн, а виручка склала 292 522 тис. грн.

Зважаючи на велику конкуренцію, підприємство активно працює над удосконаленням усіх видів продукції під брендом «Щедро», враховуючи попит окремих споживачів. Так, у 2020 році було розпочато виробництво нового майонезу «Organik», який складається тільки з натуральних інгредієнтів.

Основними ризиками для ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є коливання цін на соняшник, оскільки олія є основним компонентом продукції, а також нестабільна ситуація на ринку енергоносіїв, що впливає на ціноутворення. Враховуючи 50-річний досвід роботи, підприємству вдається поєднувати оптимальні співвідношення ціни та якості, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринку олійно-жирової продукції. У планах підприємства — розширення ринків збуту через запуск нових продуктів.

У складних економічних умовах підприємство прагне покращити виробничі показники завдяки частковому оновленню обладнання.

Стратегічна мета розвитку ПрАТ «Львівський жиркомбінат» полягає у задоволенні потреб споживачів через постійне вдосконалення якості продукції, покращення її споживчих характеристик, забезпечення ефективності виробництва, зниження витрат і гарантованого отримання прибутку для забезпечення економічної стабільності, розвитку та підвищення результативності системи управління якістю.

Оцінка діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат» дозволяє запропонувати кілька шляхів для удосконалення роботи підприємства, серед яких: постійне оновлення і закупівля сучасного обладнання для виробництва високоякісної продукції; регулярне підвищення кваліфікації працівників та навчання персоналу; удосконалення технології виробництва існуючої продукції

та розробка нових конкурентоспроможних продуктів; активне впровадження новітніх технологій, таких як сучасна комп'ютерна техніка і програмне забезпечення в усіх підрозділах підприємства; запровадження системи активних продажів, що збільшує обсяги продажів за короткий період; подальше використання трейд-маркетингових заходів, реклами на телебаченні, радіо, в Інтернеті; регулярне оновлення інформації на сайті підприємства для залучення потенційних дистриб'юторів, постачальників і торгових партнерів, а також для підтримки зв'язків з студентами та стажистами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції»// Урядовий кур'єр, 21 березня 2001 року.
2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» // Голос України, 21 грудня 1993 року.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Урядовий кур'єр, 29 червня 1996 року.
4. Амеліна Н. К. Показники та умови підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: www.Nbuv.gov.ua/portal/natural/vntu/2018_17_1/80.pdf.
5. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
6. Базилінська О. Фінансовий аналіз. Теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
7. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера // Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS“, 2022. №2. С. 142-152.
8. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
9. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
10. Баланс підприємства за 2023 р. (форма №1);
11. Баланс підприємства за 2024 р. (форма №1);
12. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро.: НМетАУ, 2019. 49 с.

13. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73.
14. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 540 с.
15. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Професіонал. 2019. 529 с.
16. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
17. Воронкова А. Е., Калюжна В. І., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 512 с.
18. Воронюк, Т. А Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148
19. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
20. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-vpidpriemnickiy-diynalnosti-teoretichni-aspekti.html>.
21. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.
22. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Ширшенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
25. Звіт про фінансові результати за 2023 (форма №2);
26. Звіт про фінансові результати за 2024 р. (форма №2);
27. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23 (дата звернення 11.05.2025 р.)
28. Іванілов О. Економіка підприємства. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
29. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
30. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 152 с.
31. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
32. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
33. Кривіцька. В. В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективної конкуренції. *Матеріали конференції ВНТУ*. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/10954/9148> (дата звернення: 30.04.2025)
34. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
35. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2019 р. 132 с.

36. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №16. С. 242-251.
37. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2025).
38. Офіційний сайт ПрАТ «Волиньхолдинг». URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/volyn-holding>
39. Офіційний сайт ПрАТ «Львівський жиркомбінат». URL: <https://lgk.com.ua/>
40. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». URL: <https://chumak.com/>
41. Офіційний сайт ТМ «Olkom». URL: <https://olkom.ua/uk/>
42. Офіційний сайт ТМ «Щедро». URL: <http://schedro.ua/uk/>
43. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
44. Порфіренко В. І., Гребельник М. М., Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 97-103.
45. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023-2024 рр. ПрАТ «Львівський жиркомбінат». URL: <https://lgk.com.ua/index.php?p=document>
46. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. №6. С. 10-17
47. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 02. С. 49-52
48. Сіренко М. Ю. Конкурентне середовище підприємства - суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №7. С. 63-65.
49. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи [Електронний ресурс] URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>.

50. Статут ПрАТ «Львівський жиркомбінат». Протокол № 1/2019 від 22 травня 2019 року. 43 с.
51. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.
52. Стойко І. І. Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
53. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності *Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності*. 2023. №3 (67). С. 56-64.
54. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання : монографія. / Ж. В. Поплавська, Н. Л. Михальчишин, М. Л. Данилович-Кропивницька, О. В. Гошовська, С. О. Комаринець; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
55. Тігова Т. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 320 с.
56. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах/ укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
57. Фінансова звітність емітента ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за 2012-2024 рр. URL: <https://lgk.com.ua/index.php?p=document>
58. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. №1(21). С. 70-73.
59. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
60. Черниш С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 250 с.

61. Чернявський А. А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
62. Школьник І. О. Фінансовий аналіз. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
63. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 13-17.
64. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.