

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Бутенко Владислави Володимирівни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує у непередбачуваних умовах (за матеріалами ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.	100	відмінно	
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.	100	відмінно	

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 24 » квітня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Бутенко В.В. академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує у непередбачуваних умовах (за матеріалами ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Характеристика діяльності та дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування інноваційно-інвестиційного напрямку забезпечення конкурентоспроможності підприємства	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

Завдання видано

Амоша О.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 24 » квітня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 19 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

Бутенко В.В.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.1 Сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2 Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3 Стратегії інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства	27
2 Характеристика діяльності та дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»	34
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»	34
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»	36
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»	53
3 Обґрунтування інноваційно-інвестиційного напрямку забезпечення конкурентоспроможності підприємства	67
3.1 Опис проєкту з удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»	67
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту	70
3.3 Пропозиції з реалізації запропонованого проєкту та оцінка його ефективності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	78
Висновки	82
Перелік джерел посилання	88

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра полягає у тому, що однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку підприємств є їх конкурентоспроможність. Конкуренція існує між усіма компаніями в межах цільової групи (спільноти) та між компаніями, які продають товари з однаковою метою або використовують подібні об'єкти для задоволення потреби, як процес, за допомогою якого компанії керують своєю конкурентною перевагою або перевагою керованого об'єкта для досягнення певної мети. Конкуренція є інтуїтивною, несвідомою у тваринному світі за територію, житло, їжу тощо, і свідомою, коли люди керують процесами для досягнення своїх цілей на ринках творчої діяльності, інтелектуальної власності, спортивних змагань, освіти, медичних та інших послуг, споживчих товарів, капіталу, інновацій, нерухомості тощо. Актуальність обраної теми полягає в тому, що грамотне, обґрунтоване рішення та правильно сформована конкурентна стратегія допоможуть підприємству реалізуватися у ринковому середовищі, адаптуватися до нього та стати і залишатися лідером на ринку протягом тривалого часу.

Зокрема, компаніям необхідно знати, як аналізувати зовнішнє та внутрішнє конкурентне середовище, підбирати стратегію підвищення конкурентоспроможності, розробляти ефективний комплекс маркетингу та менеджменту, аналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства. Таким чином, суть підвищення конкурентоспроможності полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів.

Розробка конкурентної стратегії підприємства є найважливішим аспектом стратегічного управління. Під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти сукупність принципів, що стосуються діяльності підприємства та його взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім світом,

довгострокових цілей підприємства, а також відповідних рішень щодо вибору засобів досягнення цих цілей і спрямованості господарської діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує у непередбачуваних умовах.

Об’єкт розроблення – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує у непередбачуваних умовах.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», яке функціонує у непередбачуваних умовах.

Для вирішення і досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були вирішені такі **завдання**:

- розглянуто сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізовано сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- досліджено стратегії інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- надано загальну характеристику ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»;
- проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища підприємства;
- проведено аналіз фінансово-економічних показників компанії ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»;
- виявлено можливості покращення конкурентоспроможності та фінансово-господарської діяльності;
- розроблено проєкт для удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»;
- розраховано економічний ефект від запропонованих рішень;

Вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі здійснювалось за допомогою таких **методів дослідження**: порівняння, балансовий, графічний, математико-економічний та інші методи економічного обґрунтування, систематизації та узагальнення (для вироблення рекомендацій та пропозицій щодо формування організаційно-економічних механізмів в умовах сучасного середовища), економічної статистики (розрахунок показників діяльності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»), структурно-логічного аналізу (розробка методів та показників для формування економічних механізмів).

Практична значущість одержаних результатів полягає в удосконаленні конкурентної стратегії шляхом розширення асортименту підприємства, що дозволить отримати чистий грошовий потік на кінець 2024 р. – 18587 тис. грн., у 2028 р. – 59077 тис. грн., чистий прибуток у 2024 р. дорівнюватиме 8143 тис. грн., у 2028 р. – 37596 тис. грн. Відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2023 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2024 р. дорівнює 1,9 року, що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

За результатами кваліфікаційної роботи було опубліковано тези за участю в III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності»: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує у непередбачуваних умовах» [1].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Однією з найбільш важливих характеристик підприємства є його конкурентоспроможність, яка визначає результат його виробничо-збутової діяльності на конкурентному ринку. Завдяки конкуренції підприємства мають змогу відстежувати зміни попиту та пропозиції, знижувати виробничі витрати та матеріальні ресурси, а також підвищувати якість своєї продукції та послуг.

Поняття конкуренції відображає сутність ринкових відносин. Конкуренція є найважливішим і найсуттєвішим елементом всієї системи ринкової економіки. Слово «конкуренція», що походить від латинського «concurrentia», означає змагання або суперництво.

Найбільш повні теоретичні положення щодо динаміки конкуренції були вперше сформовані в середині 18 століття, і їх основна заслуга належить класичній політичній економії, оскільки представники цього періоду досліджували їх протягом тривалого часу, встановивши і сформувавши принцип досконалої конкуренції – «Конкуренція вирівнює прибутки і веде до оптимального розподілу праці та капіталу» [2].

Як правило, підприємства відстежують зміни попиту та пропозиції через конкуренцію, коригують виробничі витрати та вартість матеріальних ресурсів, а також підвищують якість своєї продукції та послуг.

Конкуренція дійсно є складним соціально-економічним процесом, який, з одного боку, реагує на зростаючі потреби суспільства та індивідів на більш високих технологічних, технічних, екологічних та економічних рівнях.

Конкуренція має як позитивні, так і негативні сторони.

До негативних аспектів належать: 1) посилення соціальної несправедливості; 2) поглинання дрібних виробників великим капіталом; 3) розорення одних, збагачення інших; 4) посилення бідності.

Активний моніторинг інновацій, їх впровадження у виробництво, просування науково-технічних програм та раціональне використання матеріалів, робочої сили та коштів є позитивними рисами конкуренції для підприємств.

Для виникнення конкуренції необхідні певні умови. Основні з них наведено на рисунку 1.1.

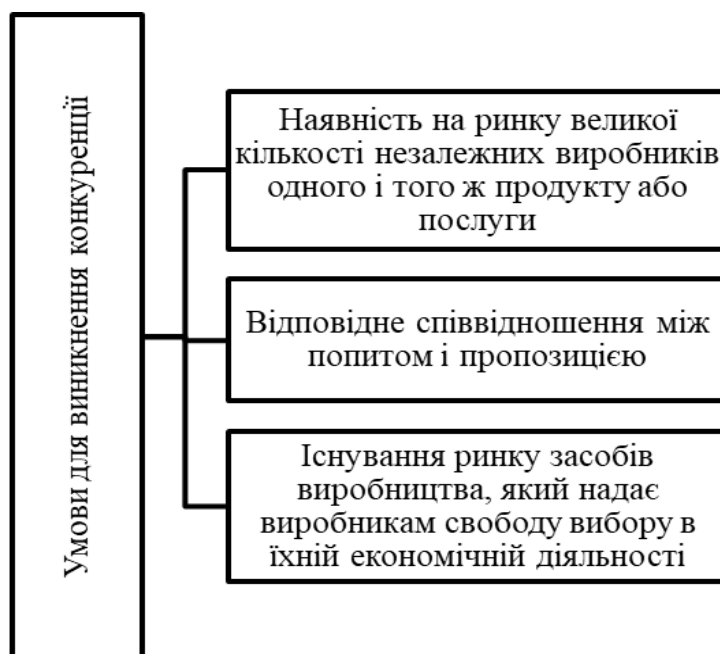


Рисунок 1.1 – Умови для виникнення конкуренції [3]

Конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності товару, ефективності організації збуту та просування товару на ринку, фінансового стану підприємства та ефективності менеджменту підприємства [4].

Розрізняють три види конкуренції: цінову, нецінову і нечесну конкуренцію, порівняння яких наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння видів конкуренції [5]

Вид конкуренції	Характеристика
1	2
Цінова	<p>Цінова конкуренція означає, що основним засобом боротьби з конкурентами є ціна, використання якої базується на різноманітних методах і прийомах. Переможцями в такій боротьбі стають ті, хто досягає на свій продукт ціни нижчої за ринкову. Це, по суті, боротьба за зниження собівартості продукції за допомогою науково-технічного прогресу, наукової організації праці та підвищення продуктивності. На конкурентному ринку нездатність деяких підприємців використовувати власні економічно ефективні методи виробництва означає, що вони з часом витісняються конкурентами, які можуть використовувати більш ефективні методи виробництва і дещо знижувати ціни, залучати покупців, швидше продавати товари і швидше обертати капітал. Слід також мати на увазі, що зниження цін може також зменшити собівартість продукції та зберегти маржу виробника. Таке зниження цін слід відрізнити від зниження цін нижче собівартості, яке є засобом недобросовісної конкуренції</p>
Нецінова	<p>У ринковій економіці існує також нецінова конкуренція. Вона здійснюється за допомогою наступних способів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції. Відомо, що якість одного продукту може відрізнитися в різних компаніях. Причини цього криються переважно в порушенні технології виробництва. Технічна дисципліна, а також інновації, які можуть підпадати під комерційну таємницю; - використання реклами. Вся рекламна діяльність спрямована на привертання уваги покупців, надання відповідної інформації про споживчі характеристики товару, спонукання споживачів до купівлі та нагадування про існування певного товару. Реклама створює образ характеристик продукту, хоча споживча цінність продукту залишається незмінною. Реклама обертається навколо торгової марки або назви бренду; - умови продажу продукту. Компанія обіцяє відремонтувати виріб, надати запчастини та безкоштовну консультацію щодо його використання;
Нечесна	<p>Нечесна конкуренція – це дії підприємства, спрямовані на обман споживачів, партнерів, інших підприємств або державних органів з метою отримання комерційної вигоди та забезпечення домінуючого становища на ринку. Методи недобросовісної конкуренції є наступними:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по-перше, виробники спотворюють інформацію про свої товари та послуги для споживачів (покупців та бізнесу). Це проявляється в дезінформації про споживчі характеристики товару (клас, сорт, якість виготовлення); - по-друге, використання торговельних марок, фірмових найменувань або позначень товарів без дозволу підприємства, на яке вони зареєстровані; - по-третє, це поширення неправдивої інформації про продукцію конкурента. Така інформація, природно, підриває ділову репутацію конкурента і негативно впливає на результати комерційної діяльності; - по-четверте, деякі компанії намагаються впливати на постачальників ресурсів і банки, щоб ті відмовилися постачати або фінансувати сировину чи матеріали конкурентам;

Кінець таблиці 1.1

1	2
	<p>- по-п'яте, вони переманюють найкращих фахівців у конкурентів за допомогою хабарів, високих зарплат і різних пільг;</p> <p>Недобросовісна конкуренція також включає в себе порушення закону. Наприклад, у багатьох країнах передбачено, що продавці не мають права пропонувати товари за ціною, нижчою за собівартість, щоб виключити конкурентів. На практиці, однак, це правило часто не дотримується. А зниження цін залишається одним із способів, за допомогою якого великі компанії недобросовісно конкурують з меншими компаніями</p>

На рисунку 1.2 показано шість форм конкуренції: міжгалузєва, внутрішньогалузєва, досконала, недосконала, олігополістична та монополістична.

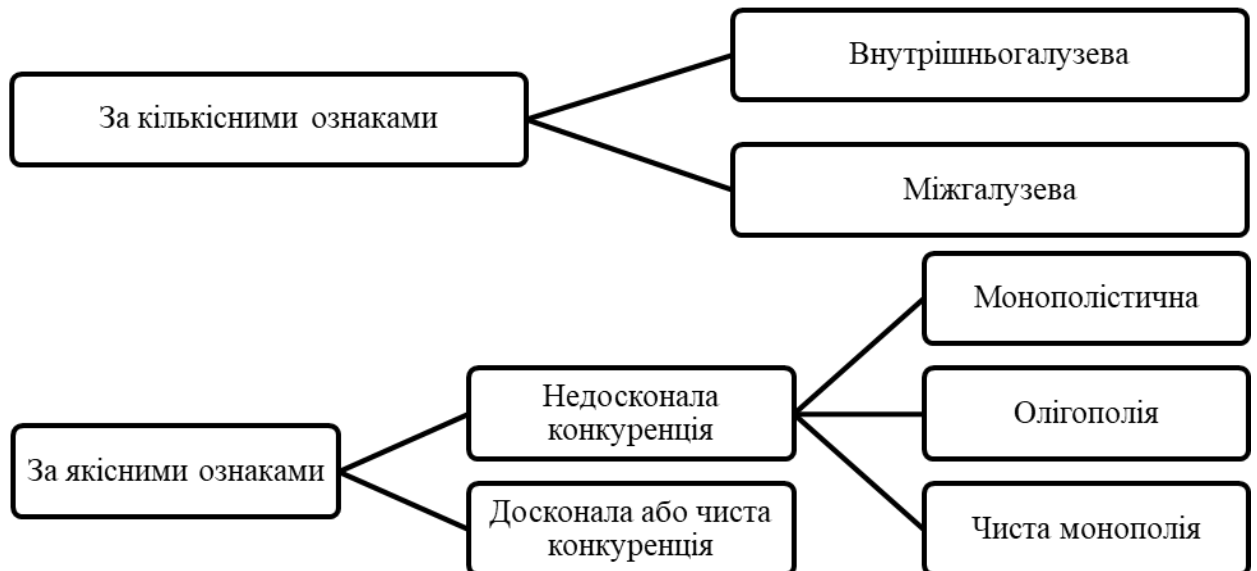


Рисунок 1.2 – Форми конкуренції [6]

У ринковій економіці конкуренція виконує ряд функцій, таких як вплив на процес ціноутворення, регулювання процесів суспільного відтворення та стимулювання науково-технічного прогресу [6].

Характеристику кожного виду конкуренції наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика форм конкуренції [7, 8]

Вид	Характеристика
Міжгалузєва конкуренція	Це конкуренція між виробниками в різних галузях економіки за більш прибуткове використання капіталу. Така конкуренція відбувається шляхом переміщення капіталу з однієї галузі в іншу, з менш прибуткових галузей у більш прибуткові. Це призводить до середніх норм прибутку, розвитку нових галузей, виникнення протиріч між виробниками в різних галузях, формування суспільних пропорцій виробництва та виникнення економічних криз
Внутрішньогалузєва конкуренція	Це конкуренція між виробниками всередині кожної галузі за отримання вищих прибутків. Це сприяє формуванню суспільних витрат на виробництво товарів, збільшенню обсягів виробництва та насиченню ринку, зниженню собівартості продукції та збільшенню прибутків, економічним кризам, формуванню та зниженню ринкової вартості та диференціації виробників
Чиста (досконала) конкуренція	Ринок чистої (досконалої) конкуренції складається з великої кількості конкурентів (виробників і продавців). Вони пропонують покупцям ринкові товари з однаковими якісними параметрами або абсолютно ідентичні товари (наприклад, одну марку цементу, один сорт пшениці, один вид паперу тощо). Особливістю чистої конкуренції є те, що окремі продавці не можуть встановлювати ціни, вищі за ринкові, оскільки покупці можуть придбати необхідну кількість товару в інших продавців за ринковою ціною. Таким чином, виробники не мають можливості впливати на ціни і обмежені у використанні цінових методів конкуренції. Ринкові ціни формуються на ринку під впливом попиту та пропозиції. Державний контроль над цінами не є необхідним. З точки зору продажів проблем немає. Товари продаються на звичайній фондовій біржі або через товарні біржі
Недосконала конкуренція	Виробники можуть впливати на ціни. Тут можуть виникнути різні ситуації. Найбільш сприятливою є ситуація, коли існує декілька виробників продукту, який задовольняє певну потребу, наприклад, зубної пасти. Їх виробництво передбачає різні трудовитрати, великий асортимент продукції, неоднакову якість та пакування. У таких випадках виробники можуть встановлювати ціни на свою продукцію на основі цін, що склалися на ринку, та попиту на неї. У цьому конкурентному середовищі споживачі мають різноманітний вибір. Певний контроль необхідний, наприклад, для того, щоб забезпечити відповідність якості рекламованої та реальної продукції
Олігополістична конкуренція	«Олігос» – грецьке слово, що означає «мало». Товари виробляються невеликою кількістю виробників. Існують певні відмінності в якості продуктів або деяких будівельних матеріалів, металів тощо. Це вимагає реклами та певного контролю над цінами. Причиною невеликої кількості продавців є те, що новим виробникам важко увійти в галузь. Це пов'язано з тим, що, як правило, ресурси обмежені. Також важко знайти ринки збуту, оскільки попит вже насичений. Кожен продавець повинен реагувати на стратегії та дії своїх конкурентів. Якщо один з них знизить ціни, покупці, природно, віддадуть перевагу цьому продукту. Інші конкуренти повинні вжити негайних заходів, або знизивши ціни, або використовуючи інші методи, окрім цінових (наприклад, запровадивши додаткові послуги для клієнтів)
Монополістична конкуренція	На ринку є лише одна компанія, яка впливає на ціноутворення. Це тип ринку, на якому є лише один продавець послуги або товару, і немає навіть близьких заміників цієї послуги або товару. Як наслідок, покупці більше не можуть обирати між продуктами і стають залежними від цього виробника. Появі конкурентів перешкоджають або монополні умови виробництва, або державні заборони (наприклад, на виробництво грошей чи вибухових речовин). У цьому випадку реклама не спрямована на конкуренцію (оскільки конкурентів немає). Вона є суто інформаційною і може бути надана безпосередньо в компанії або в спеціальній довідці. Монополії повністю контролюють ціни на свої товари та послуги. Приклади: комунальні послуги (міське водо- та електропостачання)

З цього можна зробити висновок, що в умовах суто конкурентного середовища виробники та продавці не витрачали б багато часу на розробку цінових маркетингових стратегій, рекламу та стимулювання збуту. Однак це не означає, що в суто конкурентному середовищі не було б проблем з продажами. Слід ретельно проаналізувати попит і можливі коливання.

Іншим питанням є коригування цін виробниками. У суто конкурентному середовищі виробники добре знають, що ціни не залежать від обсягів виробництва. Пропонувати вищу ціну марно, а знижувати ціну означає зменшувати прибуток. Однак виробники знають, що за тієї ж ринкової ціни їм потрібно досягти виробничих витрат, які не будуть нижчими за прибуток їхніх конкурентів. Це змушує виробників досліджувати та впроваджувати перспективні методи розвитку виробництва.

Конкурентоспроможність, безсумнівно, є однією з найважливіших категорій в ринковій економіці, рівень якої визначає успіх або провал компанії.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність є динамічною і досить мінливою ринковою категорією. Якщо якісні характеристики залишаються незмінними, то конкурентоспроможність продукту буде значно коливатися залежно від ринкової кон'юнктури, зміни цін, рекламної діяльності та поведінки існуючих конкурентів. Цей показник може варіюватися і забезпечувати високу ефективність виробництва, яка досягається завдяки технологіям, сучасним і добре обслуговуваним потужностям, висококваліфікованим працівникам і здатності перемагати, зберігаючи стабільну позицію на ринку протягом тривалого часу.

Підходи до трактування вченими сутності конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі [9-12]

Автор	Визначення поняття
С. Шевельова	«Підтримка стійких позицій на ринку, за рахунок прибуткового функціонування, та привабливості для інвесторів, за рахунок гарного іміджу серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання»
В. Дикань	«Поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу – частки ринку, яку воно займає) та тенденції його зміни»
Н. Дмитренко	«Здатність досягти цільових ринкових позицій з відповідною чисельністю працівників і забезпечується виробництвом комерційно-перспективної продукції та ефективною діловою стратегією»
Н. Тарнавська	«Здатність у реальному масштабі часу та перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів»
Ж. Крючкова	«Здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва»
І. Смолін	«Якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей»

Конкурентоспроможність підприємств, як категорія, відображає перелік таких чинників, як порівнянність, атрибутивність, об'єктивність, системність, динамічність, просторовість, характеристику котрих наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика чинників конкуренції [13]

Вид	Характеристика
1	2
Порівнянність	Здатність оцінювати та досліджувати конкурентоспроможність компанії у порівнянні з реальними конкурентами, які працюють на тому ж ринку або виробляють аналогічну продукцію
Атрибутивність	Стосується характеристик, які формують конкурентну перевагу компанії (наприклад, унікальний дизайн, унікальний продукт, унікальна технологія виробництва, додаткові послуги тощо)
Об'єктивність	Ґрунтується на перевірній і достовірній інформації та реально відображає дійсність. Висновки повинні ґрунтуватися на точних аналітичних розрахунках
Системність	Дослідження взаємозв'язку та можливої кількості умов, що формують стійку конкурентоспроможність підприємства, сукупність наукових і практичних прийомів для вирішення складних економічних проблем

Кінець таблиці 1.4

1	2
Динамічність	Означає, що концепція конкурентоспроможності обмежена в часі, тобто компанія може бути конкурентоспроможною в один час і втратити свої позиції в інший
Просторовість	Означає, що конкурентоспроможність компанії визначається в межах конкретного ринку. Це пояснюється тим, що компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку, але не на іншому, навіть за однакових умов

Тому для дослідження конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно оцінювати його рівень, вивчати джерела формування та контролювати показники продажів, маркетингу та виробництва. Предметом дослідження є параметри, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме якість його продукції та послуг і позитивний імідж, який воно формує у свідомості споживачів підприємства та його послуг і продукції.

Вплив конкуренції на економіку наведено на рисунку 1.3.

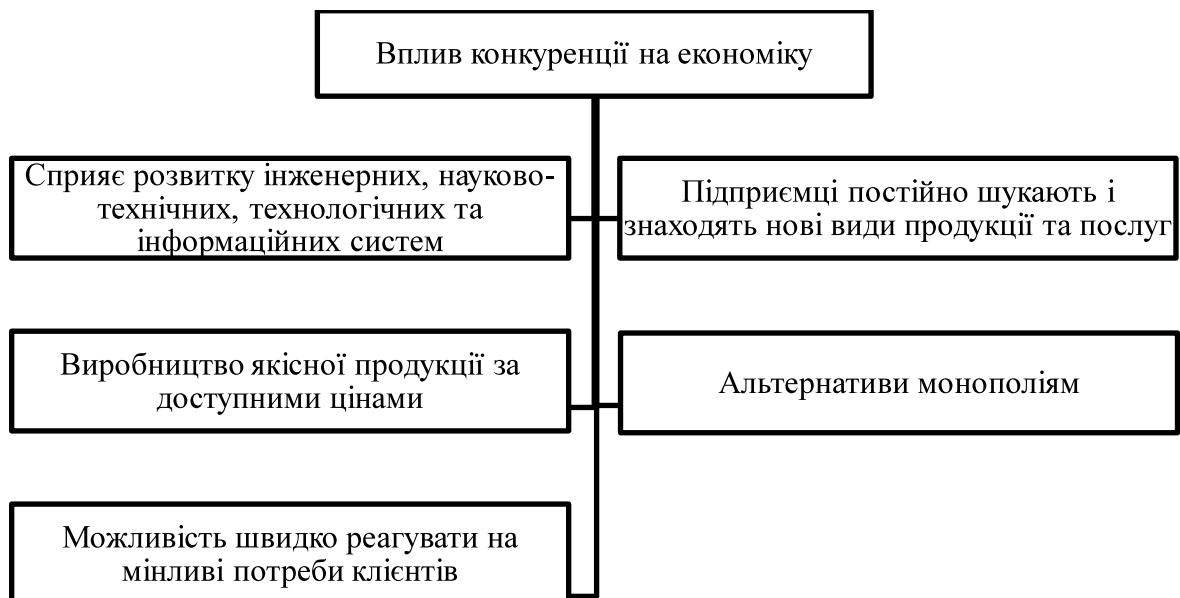


Рисунок 1.3 – Вплив конкуренції на економіку [14]

У ринковій економіці першочергового значення набуває здатність окремих фірм ефективно реалізовувати конкурентну політику, що, згідно з

теорією конкурентної раціональності, означає визначення оптимальної комбінації ключових елементів маркетингу [14]. Це, безумовно, дозволяє компаніям процвітати в довгостроковій перспективі, швидко реагуючи на запити споживачів і перетворюючи споживачів на клієнтів.

Існує три взаємопов'язані сфери, в яких проводяться дослідження конкурентної політики: конкурентна сегментація, позиціонування конкуренції та маркетингова підтримка [15].

Конкурентна сегментація – це виділення певних переваг компанії, які дозволяють їй займати певну позицію на конкретному сегменті ринку порівняно з основними конкурентами. У процесі конкурентної сегментації використовуються різні критерії, включаючи управлінські, фінансові, ринкові, торговельні, продуктові, збутові та цінові [15].

Конкурентне позиціонування можна розглядати як дії, котрі формують уявлення споживачів про вигоди та переваги компанії в порівнянні з конкуруючими підприємствами.

Організаційно-економічними механізмами, що забезпечують стійку конкурентоспроможність, є виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю (стратегічного, тактичного та оперативного), виділення різних процесів формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг, які завжди відповідають кожному рівню управління конкурентоспроможністю (стійкі, динамічні та тимчасові), а також прояву конкурентоспроможності (інновації, прогрес та традиції) на кожному рівні управління [16].

1.2 Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Рівень ринкової конкурентоспроможності компанії визначається шляхом комплексного аналізу кількісних показників, які динамічно порівнюються з показниками конкурентів в умовах однакового впливу

зовнішнього середовища. Механізмом оцінки конкурентоспроможності підприємства є поділ підприємства на ключові бізнес-процеси.

Зі зростанням конкуренції у світовій економіці бізнес-лідери постійно шукають нові інструменти та методи для управління та підвищення своєї конкурентоспроможності. У першій половині 20-го століття компанії могли досягати успіху та забезпечувати собі конкурентну перевагу з меншими витратами. Диференціація між товарними групами була незначною, а здатність виробляти з мінімальними витратами була ключем до успіху. На той час основним критерієм оцінки ефективності такого виробництва було співвідношення доходів і витрат.

Яскравий приклад – компанія Ford на початку свого розвитку. Початковою метою було створити «автомобіль для всіх», тобто автомобіль, який був би доступний широким верствам населення. Генрі Форд, представник компанії, винайшов конвеєр і з його допомогою зміг налагодити масове виробництво продукції та значно знизити собівартість одиниці продукції. Однак впровадження новітніх технологій, швидке насичення попиту, інтернаціоналізація та посилення конкуренції, а також збільшення державного втручання в промисловість першого покоління, такого як верстатобудування, виробництво сталі та сільськогосподарської техніки, означало, що певні операційні та управлінські методи більше не давали бажаних результатів, причому не тільки з точки зору продажів, але й конкурентоспроможності компанії.

Зниження накладних витрат, скорочення персоналу, підвищення продуктивності праці та консолідація деяких виробництв не змогли виправити різке падіння прибутків, і до 1950 р. критерії оцінки ефективності виробництва вже не обмежувалися традиційними показниками співвідношення доходів і витрат, а також організаційною та управлінською ефективністю (рентабельність вкладеного капіталу, оборотність, коефіцієнт завантаження).

Наприклад, компанія Boeing розробила технологію продажу своєї

продукції на загальному ринку, щоб не залежати від державних замовлень, що вважається видатним досягненням, якого мало хто з конкурентів зміг досягти в той час [17].

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш поширеними є ті, що характеризують ринкову позицію компанії (продукту). Їх можна розділити на формальні та матричні моделі для вивчення конкретних видів діяльності (бізнесів) підприємств.

Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І. Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій);

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS;

Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод експертного оцінювання;

Під формальними моделями в термінах економіки та математичних методів зазвичай розуміють відображення економічних процесів і явищ.

У таблицях 1.5-1.7 наведено формальні, матричні моделі для дослідження видів діяльності підприємств та методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства.

Таблиця 1.5 – Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства [18]

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Вміти визначати комплексний вплив зовнішніх факторів на конкуренцію	Зосередитися лише на одному типі стратегії, знаючи, як отримати перевагу над конкурентами, якщо вони займають особливу позицію на ринку	Можливе та необхідне
Модель продукту-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимально розподілити ресурси компанії та визначити характер її дій на ринку	Аналіз вимагає спеціально навченого та кваліфікованого персоналу і може викликати проблеми зі збором даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Здатність виявляти закономірності формування витрат у зв'язку з конкретними обсягами виробництва, щоб конкуренти, які працюють на тому ж ринку, могли порівняти свої витрати і визнати необхідність зміни стратегій	У секторах економіки і на ринках з низькими темпами зростання збільшення обсягів виробництва з метою зниження витрат може призвести до перевиробництва продукції	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу продукту дозволяє компаніям планувати та оцінювати свої витрати, прибутки та інвестиції	Якщо модель нетрадиційна, важко визначити, на якій стадії знаходиться попит на конкретний продукт (якщо немає окремих стадій)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Таблиця 1.6 – Матричні (портфельні) методи [19]

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
1	2	3	4
Метод (модель) Мак-Кінзі	Має ширшу сферу застосування, ніж матриця БКГ, диференційована оцінка компанії та її детальний аналіз	Не враховує потенційний активний вплив підприємства на зовнішнє середовище	Можливе

Кінець таблиці 1.6

1	2	3	4
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для формулювання стратегії, можливість детально пояснити стратегічні питання підприємства. Основа для аналізу – взаємодії між різними сферами діяльності та їх відповідними етапами розвитку	Оцінка стратегічної позиції підприємства. Стратегічні економічні фактори виконуються лише за двома характеристиками. Привабливість компанії не завжди адекватно оцінюється з точки зору темпів зростання ринку	Можлива нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспектив підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
Метод ADL	Конкретизує стратегічний аналіз. Вміння визначати цілі, ринки, позиціонування та внесок у бізнес кожного з бізнес-сегментів компанії; оволодіння портфельним та багатоваріантним аналізом; модель для пояснення портфеля компанії; може враховувати всі конкретні стратегії	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність, що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Використання емпіричного матеріалу долає розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (вимірюваним за допомогою моделей)	Цей метод не може бути використаний в організаціях, які вже досягли певної позиції на ринку. Застосовується у високотехнологічних галузях	Можливе, але обмежене

Таблиця 1.7 – Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства [20]

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Метод SWOT-аналізу	Базується на матриці, що описує взаємозв'язок між слабкими та сильними сторонами, загрозами та можливостями компанії у зовнішньому середовищі та встановлює їхні пари. Цей метод дозволяє виявити і оцінити ступінь впливу, а також визначити силу взаємодії між різними факторами зовнішнього середовища і внутрішнього середовища компанії з метою встановлення стратегічної позиції	Недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Можливе
Метод SPACE-аналізу	Даний аналіз дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE. Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме: фінансової сили підприємства; привабливості сектора економіки; конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку; стабільності галузі. Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6	Серед недоліків цього методу виокремлюють: необґрунтованість критеріїв, що входять до складу факторів матриці; представлення неповного переліку стратегічних позицій організації; використання бальних експертних оцінок для оцінювання деяких кількісних показників	Можливе та необхідне
Метод експертного оцінювання	При використанні методу експертних оцінок необхідно опитати спеціальну групу експертів (п'ять-сім осіб) для визначення конкретних змінних, необхідних для оцінки досліджуваної проблеми. Серед експертів мають бути представники різних типів метафоричного та вербально-логічного мислення, які сприяють успішному вирішенню проблеми. Залучені експерти можуть висловити свою думку щодо найкращого способу мобілізації резервів, залучення інвестицій, часових рамок досягнення цілей та критеріїв вибору найкращого рішення	Передумовою ефективного використання методу експертних оцінок є наявність у експерта достатніх знань з досліджуваної проблеми, високого рівня ерудиції та здатності давати чіткі та вичерпні відповіді, в тому числі й імпровізовані. Крім того, експерт не повинен бути зацікавлений у тому чи іншому варіанті вирішення проблеми	Можливе

Існує три рівні забезпечення конкурентоспроможності компанії: стратегічний, тактичний та оперативний [21].

На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності вимагає підвищення інвестиційної привабливості підприємств. На тактичному рівні конкурентоспроможність є характеристикою стану самого підприємства. На операційному рівні підвищення конкурентоспроможності означає підвищення конкурентоспроможності продукту.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень науки управління, згідно з якими основними елементами системи управління є цілі, об'єкти та суб'єкти управління, методи та принципи, процеси та функції.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення виживання та сталого функціонування підприємства за будь-яких змін в економічному, політичному, соціальному чи іншому зовнішньому середовищі [21].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на:

1) нейтралізування (подолання) або обмеження негативних (деструктивних) факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту від них;

2) використання позитивних зовнішніх факторів впливу для збільшення та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінської поведінки та прийняття рішень і синхронізація її з динамікою негативних і позитивних факторів конкуренції на конкретному ринку;

Предметом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення виживання підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [21].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1) власники підприємства, які за будь-яких обставин повинні брати

безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства з урахуванням економічних інтересів та фінансових можливостей;

2) топ-менеджери підприємства (директори, заступники директорів, керівники підрозділів, які формують ланцюжок створення вартості підприємства);

3) лінійні керівники бізнес-підрозділів компанії, які відповідають за ефективну реалізацію плану дій щодо забезпечення належної конкурентоспроможності;

4) менеджери-економісти консалтингових фірм, яких компанія залучає на платній основі для розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності;

5) державні та галузеві управлінські структури та органи, компетенція яких визначається відповідними нормативними документами;

Принципи конкурентного менеджменту [22]:

1) застосування нових та інноваційних економічних інструментів (аналіз механізмів господарського та корпоративного права, дотримання вимог наукового підходу та принципів, застосування сучасних методів та моделей);

2) зосередження на конкретних потребах ринку та споживачів;

3) застосування інтегрованої системи МЕТУК (методологія «економіка + технологія + управління» конкурентоспроможність);

4) зосередження на кількісних методах оцінки, контролю та операціоналізації конкурентоспроможності;

5) економічні та управлінські фактори не повинні включатися у формулу оцінки конкурентоспроможності, оскільки вони є наслідком або умовою забезпечення конкурентоспроможності;

6) при розробці формул (моделей) оцінки конкурентоспроможності слід враховувати важливість факторів (показників, аргументів), що входять до них;

7) фактори, включені у формулу, повинні бути переважно конкретними та відносними;

Конкуренція існує між усіма компаніями в межах цільової групи (спільноти) та між компаніями, які продають товари з однаковою метою або використовують подібні об'єкти для задоволення потреби, як процес, за допомогою якого компанії керують своєю конкурентною перевагою або перевагою керованого об'єкта для досягнення певної мети. Конкуренція є інтуїтивною, несвідомою у тваринному світі за територію, житло, їжу тощо, і свідомою, коли люди керують процесами для досягнення своїх цілей на ринках творчої діяльності, інтелектуальної власності, спортивних змагань, освіти, медичних та інших послуг, споживчих товарів, капіталу, інновацій, нерухомості тощо.

Основні принципи управління конкурентоспроможністю наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Основні принципи управління конкурентоспроможністю [23]

Назва 1	Характеристика 2
Принцип багатоваріантності	Генерування альтернативних сценаріїв
Принцип системного управління	Передбачає, що кожен суб'єкт повинен розглядатися як система. Системний підхід дозволяє врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, синтезувати фактори, поставити цілі та спрямувати механізми управління на їх досягнення
Принцип науковості управління	Регламентує врахування економічних законів і закономірностей розвитку при формуванні системи управління конкурентоспроможністю, застосування наукових підходів (зокрема процесів, систем і ситуацій) та методів моделювання, що сприяють стабільності системи управління
Принцип ранжування об'єктів управління за важливістю	Визначає важливість, вагу та ранг об'єкта (проблеми, фактора) відповідно до його ефективності, актуальності, масштабу та ступеня ризику. оскільки ресурси компанії завжди обмежені, в першу чергу їх слід інвестувати у вирішення найважливіших проблем для підвищення конкурентоспроможності

Кінець таблиці 1.8

1	2
Принцип порівнянності при аналізі варіантів управлінських рішень	Передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо заданого сценарію повинні бути порівнянними з точки зору реалістичності, прийнятності результатів реалізації, відповідності наявним ресурсам компанії, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов реалізації тощо
Принцип відповідності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства	Цей принцип передбачає, що відповідні управлінські рішення повинні відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю та вирішувати хоча б одне практичне завдання
Принцип підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства	Передбачає обов'язковість виявлення сильних і слабких сторін об'єкта управління, на основі яких може бути розроблена ефективна конкурентна стратегія, що дозволяє компанії досягти конкурентної переваги над конкурентами в певних сферах діяльності
Принцип ринкової орієнтації	Визначальними факторами розвитку підприємства мають бути можливості, які створюються змінами у зовнішньому середовищі, зокрема розвитком попиту та потреб ринку
Принцип цілеспрямованості	Цей принцип диктує необхідність узгодження програми підвищення конкурентоспроможності підприємства з цілями його конкурентної стратегії

Система управління конкурентоспроможністю великих компаній являє собою специфічну багатофункціональну і багатofакторну систему, що складається зі складної композиції взаємопов'язаних блоків, які сприймають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну узгодженість.

Вісім програмно-цільових складених блоків відображають конкретні організаційно-економічні, техніко-технічні заходи в необхідній поведінці, взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких базується на управлінських рішеннях у конкретних сферах діяльності, що сприяють ефективній реалізації. Кожен пропонує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення її позицій на світовому та внутрішньому ринку та забезпечення сталого розвитку шляхом створення та підтримки конкурентоспроможності.

Назви та характеристики блоків системи управління конкурентоспроможністю наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Характеристика блоків системи управління конкурентоспроможністю [24]

Назва	Характеристика
1	2
Блок 1. Вибір конкурентної стратегії компанії та вибір всередині неї	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія отримання підприємством конкурентних переваг (контроль витрат, диференціація, концентрація); - стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства (включаючи розробку товарних ринкових стратегій, ресурсних ринкових стратегій, технологічних стратегій, соціальних стратегій, фінансово-інвестиційних стратегій, інтеграційних стратегій та управлінських стратегій); - стратегія конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна та кооперативна);
Блок 2. Реалізація синергії в системі управління для підвищення конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> - фундаментальна реформа системи організаційно-економічного управління; - створення продуктивних центрів прибутку та відповідальність за незалежну діяльність; - впровадження підприємницького внутрішнього менеджменту; - забезпечення комплексного підходу до внутрішніх управлінських структур та організаційної реорганізації; - удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень; - оптимізувати завдання реформування відносин власності;
Блок 3. Реформування системи управління персоналом та мотивації праці	<ul style="list-style-type: none"> - підвищити об'єктивність оцінки роботи персоналу; - створювати умови для творчої роботи, впроваджувати нетрадиційні методи заохочення та винагороди; - удосконалення механізмів мотивації та відповідальності для забезпечення конкурентоспроможності; - реорганізувати систему розвитку та перепідготовки людських ресурсів, необхідних для стратегічного управління; - забезпечити участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції	<ul style="list-style-type: none"> - технічне переоснащення та модернізація виробництва, впровадження передових технологічних процесів; - розробка ефективної стратегії експортної орієнтації зовнішньоекономічної діяльності та товарної політики; - співпраця з провідними західними компаніями з метою сприяння виробництву високоякісної продукції; - забезпечити життєвий цикл машин та обладнання; - створювати та розробляти принципово нові високотехнологічні конкурентоспроможні машини та обладнання; - засвідчити відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості всієї продукції, що випускається; - створення та впровадження комплексної системи управління якістю;
Блок 5. Системний підхід, що включає диверсифікацію та планування виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - проводити політику диверсифікації виробництва, яка враховує мінливу динаміку ринкового середовища; - розробляти та взаємопов'язувати довгострокові, річні та оперативні плани виробництва, продажів та прибутку; - розробка стратегічних програм оновлення машин та обладнання за центрами прибутку; - використовувати довгострокове бізнес-планування як інструмент для створення довгострокової конкурентної переваги;

Кінець таблиці 1.9

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - розробка прогнозних та річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва для забезпечення прибутковості підприємства; - удосконалення методів планування та аналізу виробничих витрат; - розробка організаційних, економічних та технічних заходів для реалізації довгострокових планів, поточних планів та оперативних планів;
<p>Блок 6. Реорганізація системи внутрішнього обліку та аналізу на основі шести блоків</p>	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення схеми обліку відповідно до вимог інтегрованого підходу до бухгалтерського (фінансового), управлінського та податкового обліку; - розробка та впровадження управлінського обліку та обліку витрат в системах стратегічного управління; - підвищення ефективності та достовірності підготовки бухгалтерської інформації шляхом розвитку автоматизованих інструментів; - розробка прогнозів та річних бюджетів витрат під заплановані обсяги виробництва для забезпечення прибутковості підприємства та його структурних підрозділів; - здійснення комплексу заходів щодо реструктуризації облікових структур підприємства з урахуванням вимог ринкових відносин, посилення координації діяльності структурних підрозділів бухгалтерських служб;
<p>Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту</p>	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційна підтримка менеджменту за допомогою консолідованої фінансової звітності для внутрішнього контролю та прийняття управлінських рішень; - управління поточними (ліквідними) активами підприємства, формування інвестиційного портфеля; - удосконалення методики оцінки та аналізу фінансового стану підприємства; - удосконалення механізмів фінансового планування та контролю грошових потоків; - формування та реалізація фінансової політики підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності;
<p>Блок 8. Підтримка інформатизації внутрішньої системи управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> - розробка комплексних інтегрованих систем управління для вирішення управлінських, проєктних і виробничих завдань; - створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємств і виробничих галузей; - впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; - розробка комп'ютерної системи контролю якості продукції; - розробка автоматизованої системи «контроль витрат»; - розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського та податкового обліку; - створення єдиної комплексної системи планування, розподілу та обліку витрат; - технічна підтримка власних керованих інформаційних систем;

1.3. Стратегії інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Бізнес працює в умовах жорсткої конкуренції. Ті, хто програє цю боротьбу, банкрутують. Щоб уникнути банкрутства, підприємствам необхідно постійно відстежувати зміни в ринковому середовищі, розробляти шляхи подолання негативних аспектів і підтримувати свою конкурентну перевагу.

Основою ефективної конкурентної стратегії компанії є наявність знань і достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції на ньому, оцінка внутрішнього потенціалу компанії та визначення шляхів досягнення конкурентних переваг. Підприємства стикаються з багатьма варіантами, але після кропітких зусиль учасники ринку можуть обрати найбільш ефективну та реалістичну стратегію розвитку та отримати конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Важливим елементом конкурентоспроможності підприємств (організацій) є їх операційна ефективність, оскільки вони мають здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та впроваджувати інновації на основі раціонального використання наявних ресурсів [25].

У зв'язку з цим, однією з передумов економічного виживання підприємства є розробка конкурентної стратегії, тобто підвищення здатності підприємства реагувати на запити ринку на основі відносно ефективного використання обмежених фінансових ресурсів у порівнянні з конкурентами.

Розробка конкурентної стратегії підприємства є найважливішим аспектом стратегічного управління. Під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти сукупність принципів, що стосуються діяльності підприємства та його взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім світом, довгострокових цілей підприємства, а також відповідних рішень щодо вибору засобів досягнення цих цілей і спрямованості господарської діяльності.

Конкурентна стратегія – плани, програми та загальний курс дій підприємства, спрямовані на досягнення його стратегічних цілей, котрі сприяють формуванню конкурентних переваг на ринку.

Для того, щоб компанія просувалася до своїх цілей, їй необхідно постійно відстежувати проміжні результати та контролювати мікро- та макрозміни в навколишньому середовищі. У багатьох випадках бізнес-спільнота є стабільною протягом досить тривалого часу, і її розвиток відбувається передбачувано. Однак у деяких випадках ситуація є непередбачуваною і швидко змінюється. У таких випадках компаніям доводиться аналізувати свої програми, стратегії і навіть цілі, а також послідовність своїх дій.

Наявність конкурентної стратегії є фактором, що підвищує конкурентоспроможність компанії. Чотири компоненти стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом покращення її операційної діяльності показані на рисунку 1.4.

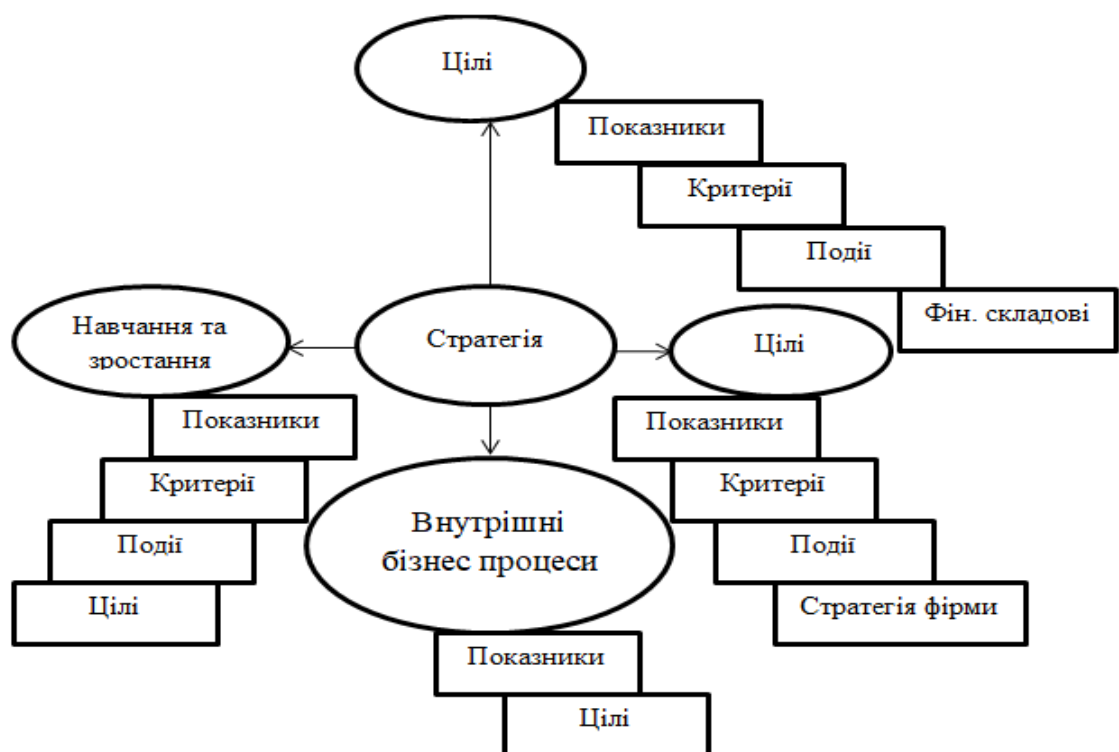


Рисунок 1.4 – Компоненти стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом покращення її операційної діяльності [26]

Стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності, мають два ключові напрямки:

- 1) підвищення операційної ефективності підприємства;
- 2) забезпечення процесів у взаємодії підрозділів підприємства [27];

У контексті підвищення функціональної ефективності конструкції відділи компанії приймають такі стратегічні рішення:

- 1) залучення внутрішніх резервів шляхом раціонального використання обмежених ресурсів фінансування підприємства та його розвитку;
- 2) управління інноваціями та інвестиціями;
- 3) потенційне управління ресурсами;
- 4) управління впровадженням інформаційних технологій;
- 5) розумна стратегія для підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг, заснована на розвитку, просуванні та зручності комплексного процесу планування товарного асортименту;
- 6) управління соціальними процесами за допомогою інновацій у суспільстві, освіті та розвитку людського капіталу та управління;

Стратегічні рішення, спрямовані на реалізацію процесу взаємодії між структурними підрозділами компанії, базуються на підході маркетингових відносин, формуванні гнучких організаційних структур та забезпеченні конфліктостійкої взаємодії.

Стратегічні показники ефективності забезпечують «збалансований» погляд на загальну конкурентну стратегію і, на додаток до традиційних фінансових, відображають клієнтські та внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток. Такий підхід дозволяє на ранніх стадіях оцінити ступінь успішності діяльності компанії.

Фінансовий компонент складається з низки заходів, які мають бути реалізовані в усіх чотирьох системах, що залишилися, для досягнення бажаних довгострокових результатів. Клієнтська складова фокусується на визначенні кола клієнтів та сегментів споживчого ринку, на яких компанія має намір працювати. Вибрані сегменти представляють саме джерела доходу,

і завдання їх збільшення викладено у фінансовій складовій набору критеріїв.

Ключові показники клієнтської складової, такі як задоволеність клієнтів, лояльність, прибутковість, захист і зростання клієнтської бази розкривають споживчу цінність пропозиції, важливий показник в процесі оцінки результатів роботи з клієнтами.

Здатність створювати нові продукти та послуги для потенційних клієнтів визначається часткою доходу від продажу цих продуктів, тоді як здатність постачати їх через найбільш підходящі канали дистрибуції визначається часткою доходу від транзакцій через інші канали. Основною метою внутрішніх бізнес-процесів є підвищення ефективності діяльності за рахунок збільшення кількості клієнтів у цільовому сегменті ринку, з одного боку, та поглиблення взаємовідносин компанії з клієнтами, з іншого. Формулюючи складові внутрішнього бізнес-процесу, керівництво визначає найважливіші види діяльності, які необхідно вдосконалити, щоб задовольнити потреби акціонерів і клієнтів цільового сегмента ринку.

На рисунку 1.5 наведено необхідні чинники для забезпечення успіху стратегічних ініціатив.



Рисунок 1.5 – Чинники для забезпечення успіху стратегічних ініціатив [27]

Успішні компанії володіють інформацією про всіх своїх клієнтів, їхні потреби та вимоги. Кожна компанія може мати власні методи дослідження та збору інформації про потреби клієнтів. Часто клієнти не мають можливості висловити свої вподобання. У цьому випадку компанія зобов'язана діяти від їхнього імені. Підприємства також повинні постійно шукати дані, щоб передбачити приховані вподобання. Компанія зобов'язана постійно підтримувати зв'язок з клієнтом в процесі надання послуги. Момент надання послуги слід розуміти як момент безпосередньої взаємодії з клієнтом, і в цьому відношенні всі співробітники компанії повинні чітко усвідомлювати необхідність максимально задовольняти потреби власних клієнтів.

Для того, щоб стратегія розвитку відносин з клієнтами працювала ефективно, важливо перевести її в конкретні завдання, спрямовані на цільові сегменти споживчого ринку, і привернути до неї увагу кожного співробітника компанії. У процесі реалізації стратегії розвитку відносин з клієнтами дуже важливо проаналізувати сегментацію ринку, на якому працює компанія. З цією метою для кожного з обраних сегментів встановлюються цілі та визначаються дії, яких слід вжити, а яких не слід.

Процес формування стратегії ефективних взаємовідносин з клієнтами відображається на частці «ключових» клієнтів. «Ключові» клієнти – це ті клієнти, клієнтська база яких може бути розширена в майбутньому. Цей показник дозволяє відслідковувати збільшення кількості таких клієнтів у порівнянні з попереднім періодом. Створюючи та постійно шукаючи «ключових» клієнтів, можна досягти синергії в процесах залучення та утримання клієнтів. З огляду на вищесказане, стратегія підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення операційної ефективності передбачає досконале знання своїх цільових клієнтів і сегментів ринку.

Підвищення ефективності операцій компанії є, мабуть, одним з найважливіших факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. Однак кожна компанія знаходиться в унікальному конкурентному середовищі, на певному етапі свого життєвого

циклу і працює в певній ринковій структурі.

Залежно від особливостей функціонування компанії, описаних вище, важливо визначити пріоритетні складові, які можуть визначати ступінь її конкурентоспроможності. Оскільки певні складові конкурентоспроможності збільшують або зменшують свою важливість залежно від цих характеристик, важливо аналізувати, контролювати та коригувати їх у механізмі управління конкурентоспроможністю [28].

Процес покращення операційних показників має першорядне значення для компаній на етапі зростання їхнього життєвого циклу. На етапі зростання важливо контролювати стрімке зростання виробництва та пов'язаних з ним витрат. На цьому етапі прийнятними є вищі ціни на використовувані ресурси та відсутність резервного запасу основних ресурсів. Це свідчить про важливість приділення достатньої уваги внутрішнім показникам компанії, таким як прибутковість, оборотність та операційна ефективність [29].

У ситуаціях з олігополістичною структурою, коли на ринку існує активна конкуренція між великою кількістю підприємств, необхідно здійснювати моніторинг операційного домінування підприємства та контролювати його діяльність. Ці характеристики відображаються в кількісній оцінці ступеня конкурентоспроможності підприємства та його структури управління.

Підбиваючи висновки до першого розділу, бачимо, що за результатами вивчення низки методів оцінки рівня конкурентоспроможності було раціоналізовано та систематизовано наступні методи оцінки рівня управління (тактичний, стратегічний, оперативний), форми представлення результатів оцінки (графічна, матрична, розрахункова, комплексна), основні теорії конкуренції (поділу праці, рівноваги підприємств, факторів виробництва, ефективної конкуренції, якості продукції).

Більшість методів ґрунтується на фіксованих параметрах оцінки, які характеризують окремі сфери діяльності підприємства статично або на певну дату за результатами минулих подій. Така логіка визначення

конкурентоспроможності підприємства не відповідає сучасним реаліям життєвих циклів продуктів, технологій, компаній та галузей, а також функціонуванню підприємств на високо динамічних ринках, де конкурентні переваги для забезпечення конкурентоспроможності зменшуються. Тому краще враховувати фактор часу, тобто оцінювати конкурентне місцезнаходження компанії в динаміці.

Наразі основними формальними методами, пов'язаними з процесом продажу продукції, є цінова та нецінова конкуренція. Наприклад, ціна та якість продукту (часто розуміється як нецінова конкуренція) є факторами конкурентоспроможності продукту, поряд з конкурентоспроможністю зовнішнього середовища, якістю обслуговування клієнтів та операційними витратами на використання продукту. Інші суб'єкти та об'єкти (наприклад, людські ресурси, технології, організація, регіон, країна тощо) мають зовсім інші фактори конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність – це інтеграція основних зовнішніх і внутрішніх параметрів ринкового об'єкта, то для забезпечення конкурентоспроможності об'єкта (суб'єкта) необхідно застосовувати всі окремі методи до групи об'єктів.

Методи управління конкурентоспроможністю та конкуренцією необхідно диференціювати за об'єктами, враховуючи часові та просторові типи конкурентоспроможності та конкуренції, ієрархію суб'єктів та об'єктів, функцію управління та тип конкурентної переваги, яку необхідно досягти на ринку. Однак це потрібно робити в умовах зростаючої конкуренції.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ ОЕЗ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Загальну характеристику підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» [30]

Категорія менеджменту	Зміст
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД»
Код ЄДРПОУ	41822800
Дата реєстрації	21.12.2017 (6 років)
Уповноважені особи	Капустян Григорій Васильович
Розмір статутного капіталу	2 097 032 629,84 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Місцезнаходження юридичної особи	Адреса: Україна, 31100, Хмельницька обл., м. Старокостянтинів(з), вул. Франка, будинок 55
Види діяльності	Основний: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів Інші: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 82.92 Пакування 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 3 5.11 Виробництво електроенергії 35.12 Передача електроенергії 35.13 Розподілення електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря 36.00 Забір, очищення та постачання води

Старокостянтинівський олійноекстракційний завод – проєкт компанії «Кернел» у Хмельницькій області. МЕЗ займається виробництвом олії. Місце реалізації інвестиційного проєкту – Староконстантинівський район Хмельницької області на базі діючого елеватора «Кернел». Генеральним проєктантом Старокостянтинівського МЕЗу стала українська проєктно-інжинірингова компанія «Інтерпроєкт GmbH». Для реалізації проєкту було інвестовано 130 млн дол. США із коштів, які «Кернел» залучив під час розміщення єврооблігацій [31].

За даними «Кернел», спеціально для заводу був виготовлений і встановлений єдиний у Хмельницькій області 12-метровий вузол обліку споживання газу, завершилося встановлення комплексу очисних споруд.

«Кернел» – великий виробник та експортер соняшникової олії, що працює у виробництві, експорті та внутрішніх продажах соняшникової олії, рослинництві, експорті зернових культур, надання послуг зі зберігання та перевалки зерна на елеваторах та в портових терміналах. «Кернел» у третьому кварталі 2021 фінансового року отримав 52,9 млн дол. США чистого прибутку проти 25 млн дол. США чистого збитку за аналогічний період 2020 р., показник EBITDA зріс на 7% – до 111 млн дол. США. У січні-березні 2021 р. виручка агрохолдингу зросла на 66% – до 1,73 млрд дол. США у зв'язку з інтенсивним зростанням цін на зернові та олійні культури [32].

Фінансова стабільність, стратегічний системний менеджмент, синергія бізнес-напрямів, ефективне управління активами і ресурсами, зміни та інновації, стійка ділова репутація, прозорість і чесність, відповідальне лідерство, дотримання законів і правил, сталий розвиток і соціальна відповідальність, професійна команда лідерів, партнерство і єдність цілей, взаємоповага і довіра, розвиток потенціалу людей – це про компанію «Кернел».

Стратегією підприємства є стабільно збільшувати масштаби і ефективність низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 млн

т агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку співробітників.

Стратегічні цілі:

- 6,0 млн т переробки олійних культур на рік, з яких 35% становлять внутрішні поставки;

- щорічний експорт зерна з України становить 15 млн т, з яких 50% складають внутрішні поставки;

- 4 млн т продукції власного виробництва щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем;

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

За дослідження Д. Берницької [33] у світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції:

- аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;

- PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому

середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес;

Кожний чинник має кількісну та якісну характеристику, що дає можливість діагностувати характер впливу на діяльність підприємства («+» – це є можливість для підприємства; «-» – загроза для діяльності підприємства).

На основі даного дослідження проведемо PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» (таблиця 2.2).

Політичне та економічне становище в Україні на даний момент є нестабільним та, в певній мірі, непередбачуваним. У галузі сільського господарства спостерігається підвищений ризик. Урожай зернових та олійних культур в Україні у 2022 р. склав 65-67 млн т. У 2021 р., який став для нашої країни рекордним з точки зору врожаю, зібрали 106,6 млн т зернових та олійних. Фахівці пояснюють погіршення прогнозу, насамперед, зменшенням майже на 1 млн га площ (до 18 млн га), з яких можливо зібрати врожай, та об'єктивними перешкодами для збору врожаю через заміновані поля, окупацію та знищення посівів [34].

Україна є одним з найбільших світових виробників зернових та олійних культур. До війни, через порти йшло понад 90% експорту зерна та олії. «Зернові коридори» дозволяють вивозити на експорт зерно та продукти його переробки, однак не в тому обсязі, який був до війни.

Україна експортувала 5,5 млн т зернових, олійних культур та продуктів їх переробки у січні цього року. За даними відомства, це на 1,3 млн т менше, ніж у грудні 2022 р.

«Така тенденція до зниження пов'язана зі штучним блокуванням зернових коридорів російськими інспекторами. Як наслідок, за перші місяці року в рамках Зернової ініціативи було відвантажено лише 3 млн т, а у вересні та жовтні експорт агропродукції через коридор перевищив близько 4 млн т та 4 млн т відповідно», – зазначили в Мінагрополітики [35].

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Форми макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії підприємства
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Воєнний стан в Україні	Непостійне та нестійке	Постійна загроза та неспокійний стан	«-» загроза ракетного удару, окупації та інше	+5	Розмістити укриття, забезпечити працівників стабільними виплатами з/п
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	+4	Розробка нових напрямів діяльності
Пільги та допомога від держави та з зарубіжжя	Непостійне та нестійке	Посилення контролю за витрачанням коштів	«+» додаткових дохід «-» посилений контроль	+2	Використання коштів для придбання необхідних ресурсів, можливості інвестування
Економічні фактори					
Інфляція	18,3% за півроку [36]	Неможлива стабілізація	«-» знецінення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах;	+3	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень
Скорочення доходів споживачів	30–40% за останній рік [37]	Тенденції близькі до скорочення	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
Дефіцит державного бюджету	Значна частина йде на допомогу державного сектору та населенню	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+1	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій

Кінець таблиці 2.2

Соціальні фактори					
1	2	3	4	5	6
Зростання соціальних вимог населення	Зміна вимог до продукції	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	
Технологічні фактори					
Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції «-» можливість швидкого морального зношення технології та недостатність фінансування для її заміни	+2	Вкладання коштів у впровадження нових технологій. Маркетингові дослідження
Правові фактори					
Нормативно-правова база	Більш жорстокі вимоги до виконання нормативно-правової бази	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+3	
Демографічні фактори					
Міграція понад 11 млн українців через нестабільну ситуацію в регіонах та в Україні [38]	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+3	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками

За визначенням А.В. Ханенко [39] з 60-х рр. минулого століття й донині SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, у впровадженні проєктів з управління діяльністю, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Акронім «SWOT» був вперше введений в 1963 р. в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики науковцем К. Andrews. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на представленні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. чотири науковці Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth – запропонували технологію використання SWOT-моделі, яка заснована на послідовності кроків, що призводять до вибору стратегії: Strengths (Сили); Weaknesses (Слабості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози). Внутрішній стан компанії відображається в основному в S і W, а зовнішній – в O і T. У ряді підходів структурована інформація в кожному з напрямків – впливи, слабкості, можливості, погрози – оцінюється кількісними величинами, на основі яких за допомогою функцій корисності обчислюється потенціал досліджуваного об'єкта по кожному напрямку.

Зовнішні та внутрішні фактори потрібно аналізувати не рідше, ніж раз у рік, а також у наступних випадках: 1) при розробці маркетингового плану, адже для цього важливо розуміти особливості товару, сильні та слабкі сторони, ставлення аудиторії до товару та бренду компанії; 2) після завершення масштабної рекламної кампанії, щоб проаналізувати зміни продажів та відношення аудиторії до компанії; 3) перед та після виведення бізнесу в онлайн – створення сайту та запуск Інтернет-реклами, адже це завжди помітний приріст нових клієнтів; 4) при розширенні бізнесу чи введенні нової послуги чи товару; 5) після значних змін у роботі підприємства чи зміни продукту; 6) перед виходом на новий ринок тощо.

У таблиці 2.3 подано SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

	<p>Opportunities (Можливості): Усунення конкурентів через нестабільний економічний та політичний стан, зростання попиту на нішові продукти, у зв'язку зі зростання кількості людей, які виступають здоровий образ життя та ваганів, розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку, зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку</p>	<p>Threats (Загрози): Втрата частки клієнтів через війну та активні військові дії на території проживання даних осіб, загострення конкуренції, постійне коливання курсу валют, товари-замінники, підвищення конкуренції на світовому ринку, інфляція, зменшення попиту на рослинну олію</p>
<p>Strengths (Сили): Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей, безвідходне виробництво, інноваційність, стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку. лідируючі позиції в усіх сегментах, кваліфікований персонал</p>	<p>Поле СіМ Відкриття нових складів сировини та готової продукції, збільшення кількості персоналу, розширення асортименту продукції</p>	<p>Поле СіЗ Просування старої продукції, зосередження уваги на потребах споживачів, пошук кінцевого споживача</p>
<p>Weaknesses (Слабості): Висока вартість продукції внаслідок підвищення цін на паливо, залежність від політичних умов, високий ризик непередбачуваних витрат, загроза знищення врожаю, застаріле обладнання, залежність від погодних умов, залежність від змін світових цін, висока плинність кадрів</p>	<p>Поле СлМ Пошук інвестицій та додаткових джерел доходу, стабілізація за рахунок підтримки споживачів та їх платоспроможності</p>	<p>Поле СлЗ Націленість на споживача, партнерство та співпраця з конкурентними підприємствами, пошук інвесторів</p>

Отже, з огляду на SWOT-аналіз, ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» має значну кількість переваг на ринку олійних та зернових культур та низку потенційних загроз через нестабільну ситуацію в країні, що може стати для

підприємства як значним плюсом, так і завдати великої шкоди та принести значні збитки.

Розглянемо конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» за метод Портера, тобто за п'ятьма конкурентними силами (рисунок 2.1).

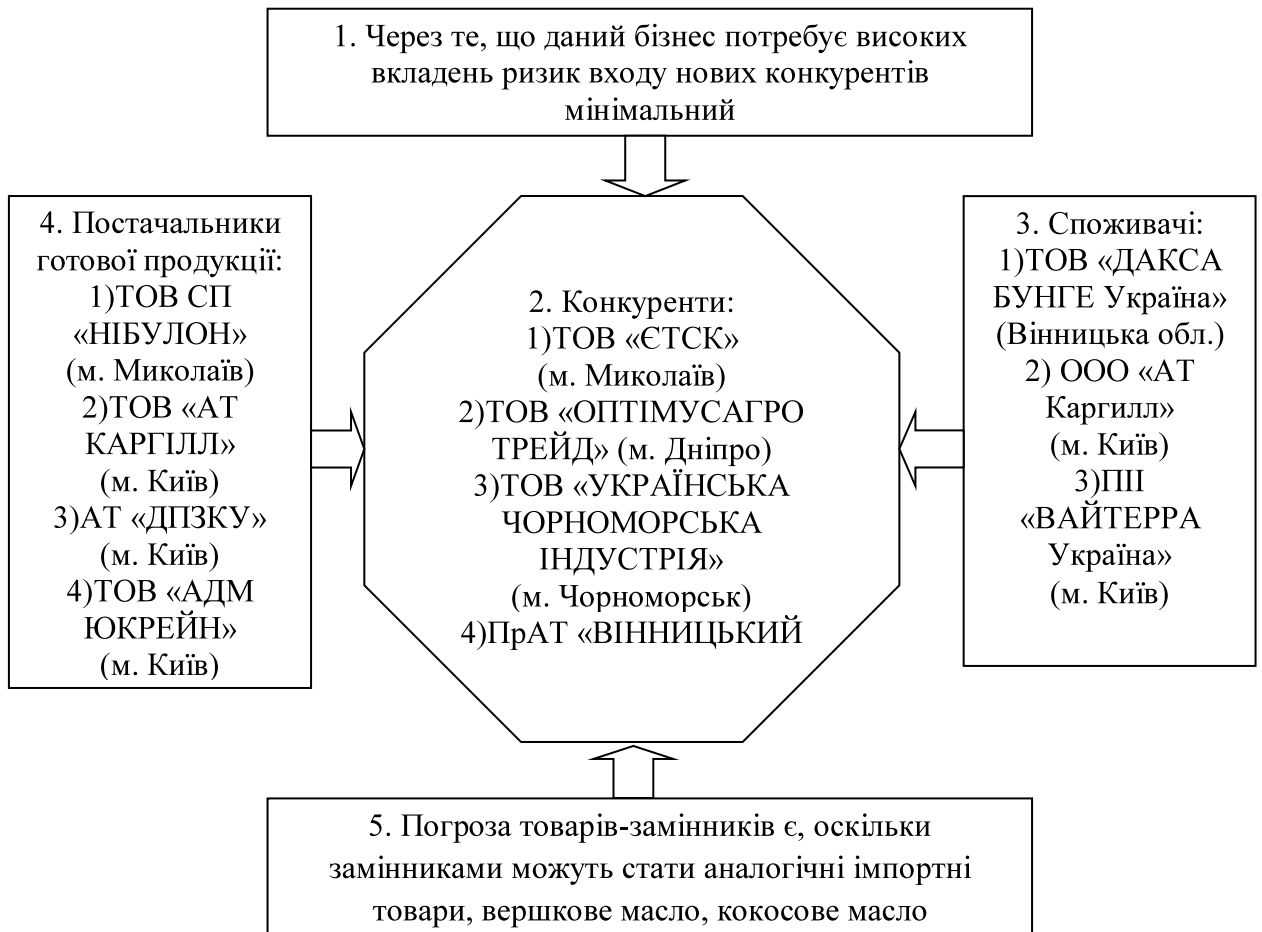


Рисунок 2.1 – Модель п'яти конкурентних сил Портера підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Отже, у ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є досить багато сильних конкурентів на ринку олійних та зернових культур. Так само є загроза товарів-замінників, котрі можуть знижувати попит на продукцію підприємства, але, незважаючи на це, попит на олію все одно є та буде, бо це невід'ємний продукт в раціоні кожного українця.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємство порівнюємо його з конкурентами методом експертної оцінки. На разі найбільшими конкурентами для ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є ТОВ «ЄТСК» та ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД».

Результати аналізу, зіставлені на вирішальних факторах успіху, подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» методом експертної оцінки

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» (м. Старокостянтинів)		ТОВ «ЄТСК» (м. Миколаїв)		ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» (м. Дніпро)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Варіативність продукції	0,1	8	0,8	6	0,6	6	0,6
Аналіз ринку та потреб споживачів	0,13	6	0,78	8	1,04	7	0,91
Націленість на споживача	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4
Кваліфікованість працівників	0,14	6	0,84	8	1,12	4	0,56
Розвиток стратегії	0,05	6	0,3	5	0,25	9	0,45
Висока якість продукції та забезпеченість технологій	0,06	6	0,36	6	0,36	5	0,3
Цінова політика	0,1	5	0,5	5	0,5	2	0,2
Наукові лабораторії	0,07	7	0,49	5	0,35	4	0,28
Діяльність у регіонах	0,04	6	0,24	7	0,28	2	0,08
Рекламна активність	0,02	6	0,12	5	0,1	3	0,06
Достатні фінансові ресурси	0,07	7	0,49	7	0,49	4	0,28
Надійність підприємства	0,14	6	0,84	5	0,7	5	0,7
Разом	1	6,16		6,19		4,82	

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» займає друге місце серед конкурентів за такими показниками: варіативність продукції, аналіз ринку та потреб споживачів, націленість на споживача, обізнаність та кваліфікованість працівників, розвиток стратегії, висока якість продукції та забезпеченість технологій, цінова політика, наукові лабораторії, діяльність у регіонах, рекламна активність, достатні фінансові ресурси, надійність підприємства. На першому місці опинилося підприємство ТОВ «ЄТСК», на третьому – ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД». Даний розподіл підтверджує діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами (рисунок 2.2).

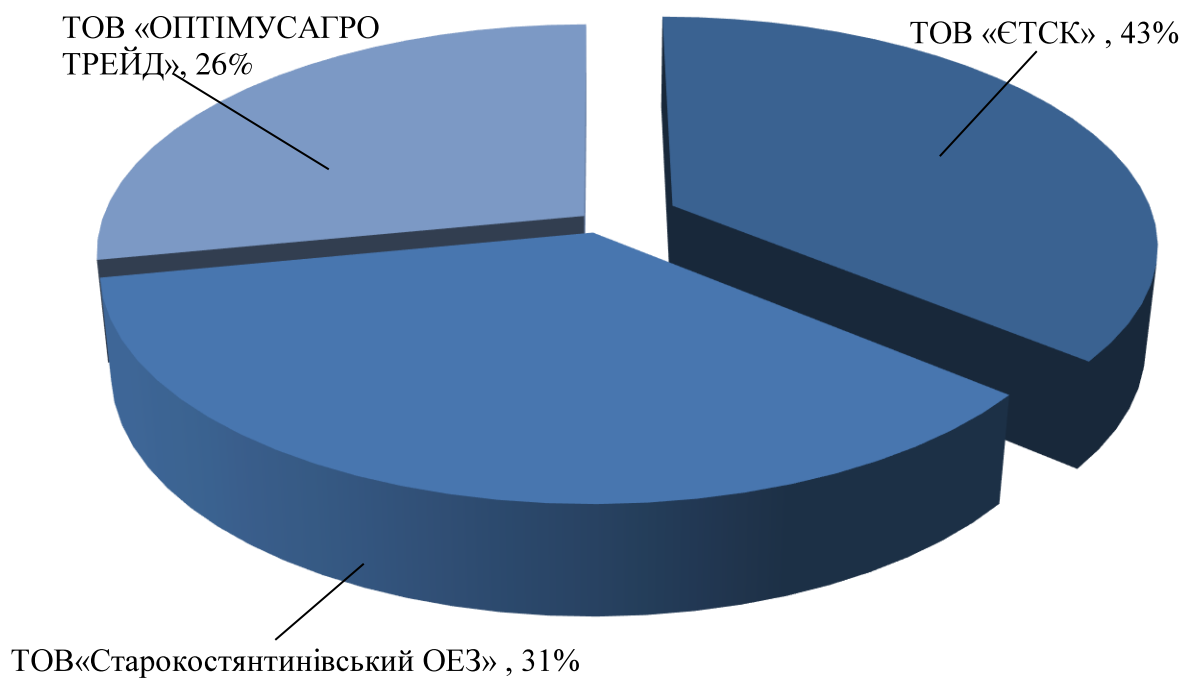


Рисунок 2.2 – Розподіл ринку між конкурентами
ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

За даними балансу та звіту з фінансових результатів [40] складемо таблицю 2.5 економічних характеристик підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» для побудови матриці БКГ.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

№	Види продукції	Обсяг реалізації продукції за роками тис. грн.		Темпи росту ринку, %	Частка ринку у 2021 р., %		Відношення долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента
		2020 р.	2021 р.		Підприємство	Найсильніший конкурент	
1	Надання послуг з переробки насіння соняшнику	154,5	361,02	133,66	33	39	1
2	Надання послуг з рафінації	166,86	164,1	-1,65	10	20	0,75
3	Надання послуг з фасування олії	142,14	382,9	169,38	35	10	3,5
4	Інші послуги	154,5	185,98	20,37	17	31	0,5
5	Разом	618	1094	-	-	-	-

Отже, найбільш популярними видами продукції підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є «Надання послуг з переробки насіння соняшнику», котрі у 2021 р. збільшились на 133,66%, та «Надання послуг з фасування олії», котрі, у свою чергу, зросли на 169,38%. «Надання послуг з рафінації» у 2021 р., в порівнянні з 2020 р., знизилось на 1,65%, «Інші послуги» зросли на 20,37%.

У таблиці 2.6 наведено структуру розподілу показників обсягу реалізації продукції за 2020 р. та 2021 р.

Таблиця 2.6 – Структура розподілу показників обсягу реалізації продукції

Структура, %	Надання послуг з переробки насіння	Надання послуг з рафінації	Надання послуг з фасування олії	Інші послуги	Разом
2020 р.	25	27	23	25	100
2021 р.	33	15	35	17	100

У 2021 р. збільшились «Надання послуг з переробки насіння» (8%) та «Надання послуг з фасування» (12%), а ось «Надання послуг з рафінації» та «Інші послуги» зменшились на 8% кожен.

З отриманих даних побудуємо діаграму розподілу показників обсягу реалізації продукції за 2020 – 2021 рр. (рисунок 2.3) підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

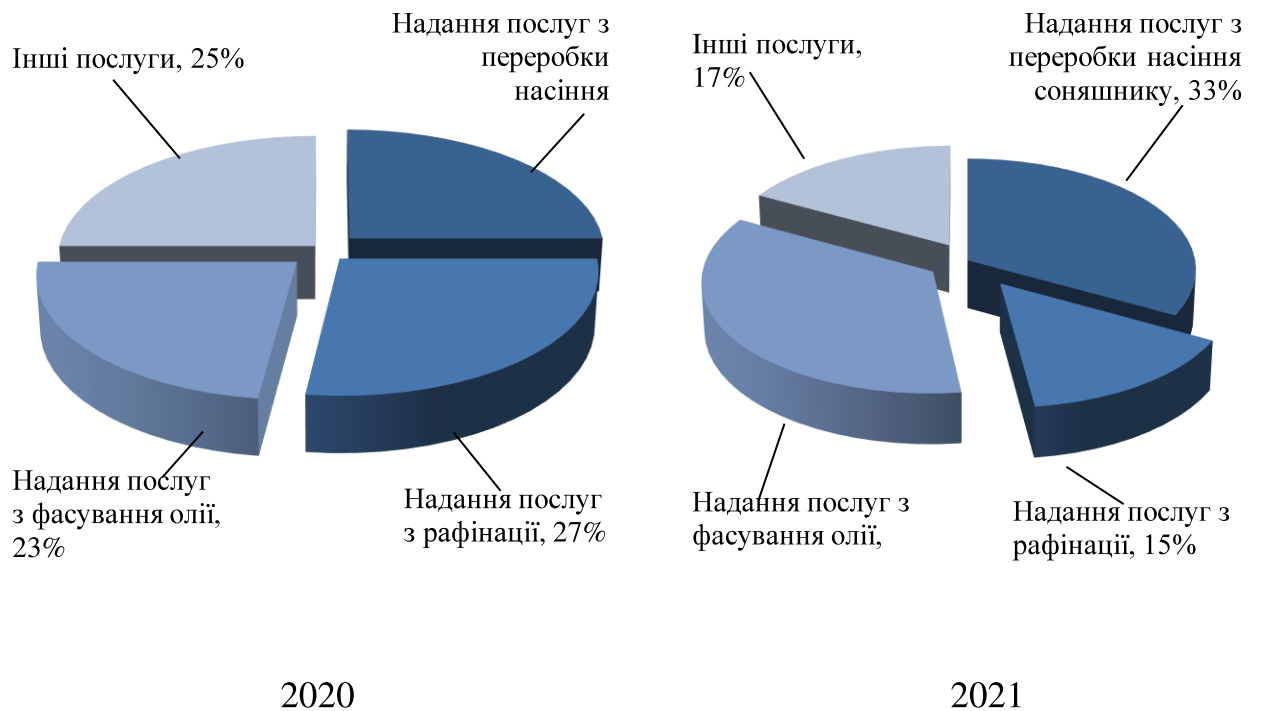


Рисунок 2.3 – Структура розподілу продукції підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» у 2020 – 2021 рр.

Відповідно до економічних характеристик наведених у таблиці 2.5 та структурного поділу (рисунок 2.3) складено Матрицю Бостонської консалтингової групи підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» та відобразимо результати на рисунку 2.4.

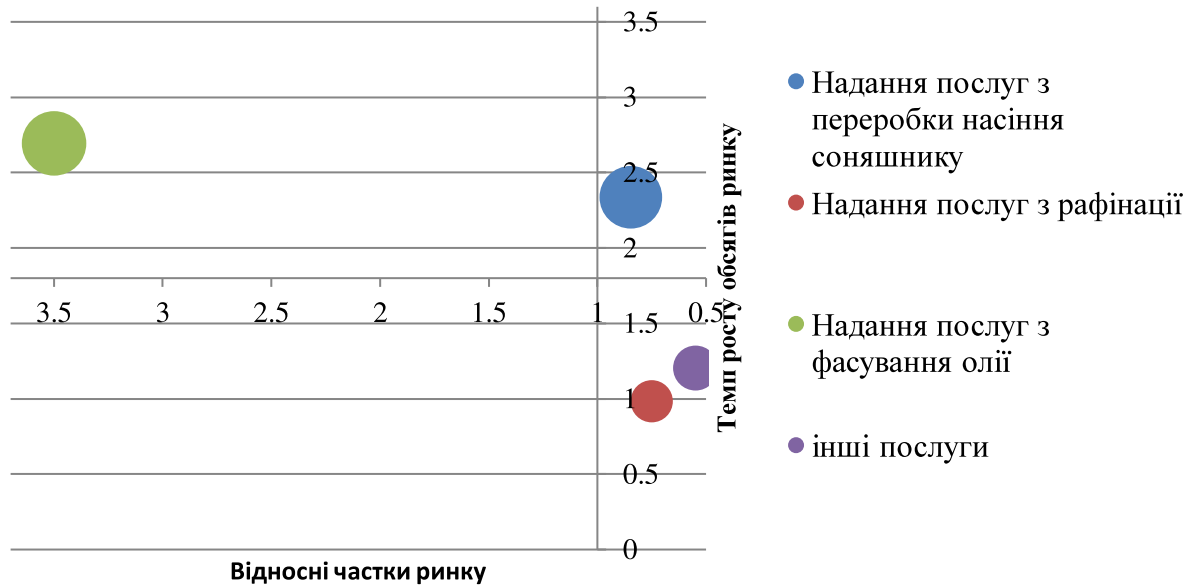


Рисунок 2.4 – Частка ринку підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» у порівнянні з часткою провідного конкурента

Товари, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії таким чином:

- 1) собаки – нижня права чверть;
- 2) дикі кішки – верхня права чверть;
- 3) дійні корови – нижня ліва чверть;
- 4) зірки – верхня ліва чверть;

На підставі показників долі ринку підприємства до долі ринку провідного конкурента надамо характеристику показникам та рекомендовану стратегію для підприємства, дані представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика показників долі ринку підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	1-Надання послуг з переробки насіння соняшнику	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4
«Зірки»	2-Надання послуг з фасування олії	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	-	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	3-Надання послуг з рафінації, 4-Інші послуги	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Отже, ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» має незбалансований портфель, оскільки, «зірку» підприємство має лише одну у вигляді товару «Надання послуг з фасування олії». Цей товар потрібно розвивати та підсилювати. Для більшої стабілізації портфелю потрібно впровадити новий товар та прибрати нежиттєздатні товари, які не приносять прибуток. З рисунку 2.3 видно, що товари 3 – «Надання послуг з рафінації» та 4 – «Інші послуги» належать до нежиттєздатного товару, тому ці продукт втрачають попит на ринку.

Метод, що пов'язаний з якістю продукції. Для визначення якості продукції зазвичай порівнюють значення показників якості кількох видів продукції.

Порівнюємо олію «Майола Екстра» від ПП «Оліяр» та олію «Премі» від ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ». Базою порівняння є олія «Майола Екстра».

Фізико-хімічні показники продукції показано у таблиці 2.8.

Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.8 – Фізико-хімічні показники продукції ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Продукт	Показник	Сорт насіння	Енергетична цінність, ккал/100г продукту	Жири, г/100г продукту	Собівартість одиниці виробу, грн.	Ціна одиниці виробу, грн.
Олія Щедрий Дар «Холодного пресування», 0,87л	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	13,2	66,0
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	4		
	Загальні характеристики	Вищий	899	99,9		
Олія «ЧУМАК Домашня», 0,9л	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	13,6	73,0
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	4		
	Загальні характеристики	Вищий	898	99,9		
Олія «Премі», 1л	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	13,4	68,0
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	4		
	Загальні характеристики	Вищий	899	99,9		

Таблиця 2.9 – Дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Продукція	Показник	Рафінування	Холодне пресування	Наявність запаху	ДСТУ	Підходить для смаження	Наявність різного об'єму фасування	Собівартість одиниці виробу, грн.	Ціна одиниці виробу, грн.
Олія «Майола Екстра», 0,9л	Експертна оцінка	0,3	0,1	0,15	0,15	0,25	0,05	13,2	73,0
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	3	5	2	4		
	Загальні характеристики	Нерафінована	Присутнє	Є	ДСТУ 4492: 2005 р.	Ні	Є фасування об'ємом 0,9л, 3л, 5л		
Олія «Премі», 1л	Експертна оцінка	0,3	0,1	0,15	0,15	0,25	0,05	13,6	68,0
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	5	5	5	4		
	Загальні характеристики	Рафінована	Немає	Немає	ДСТУ 4492: 2005 р.	Так	Є фасування об'ємом 0,9л, 3л, 5л		

Визначимо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними параметрами (2.1):

$$I_{\text{теп}} = \sum d_i * P_i / P_{i100} \quad (2.1)$$

де d_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок);

P_i, P_{i100} – абсолютне значення i -го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового.

Підставляючи числові дані, отримуємо:

$$I_{\text{теп}} = \sum d_i * P_i / P_{i100} = 0,3 * 5/3 + 0,1 * 3/4 + 0,15 * 5/3 + 0,15 * 5/5 + 0,25 * 5/2 + 0,05 * 4/4 = 0,3 * 1,66 + 0,1 * 0,75 + 0,15 * 1,66 + 0,15 * 1 + 0,25 * 2,5 + 0,05 * 2 = 0,49 + 0,075 + 0,249 + 0,15 + 0,625 + 0,05 = 1,64$$

Знаходимо груповий показник за економічними показниками (2.2):

$$I_{\text{ец}} = C_i \cdot \Pi_i / C_{i100} \cdot \Pi_{i100} \quad (2.2)$$

де C_i, C_{i100} – вартісне вираження витрат на виробництво товару;

Π_i, Π_{i100} – ціна реалізації порівнюваного і базового товарів.

Підставляючи числові дані, отримуємо:

$$I_{\text{ец}} = C_i \cdot \Pi_i / C_{i100} \cdot \Pi_{i100} = 13,6 * 68 / 13,2 * 73 = 924,8 / 963,6 = 0,96$$

Визначимо інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності (2.3):

$$k = I_{\text{теп}} * I_{\text{н}} / I_{\text{ец}} \quad (2.3)$$

де $I_{\text{н}}, I_{\text{теп}}$ – груповий показник за параметрами відповідно нормативними та техніко-економічними;

$I_{\text{ец}}$ – груповий показник за економічними показниками.

Підставляючи числові дані, отримуємо:

$$k = I_{\text{теп}} * I_{\text{н}} / I_{\text{ц}} = 1,64 * 1 / 0,96 = 1,7$$

Якщо $k > 1$ то досліджуваний продукт (олія «Премі») кращий за базу (олія «Майола Екстра»). Якщо $k = 1$, то конкурентоспроможність товарів однакова. Якщо $k < 1$, то досліджуваний товар поступається базовому.

В результаті дослідження виявлено, що інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності становить 1,7, тобто досліджуваний товар кращий за базовий.

Метод, що заснований на теорії ефективності. Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» за методом ефективності на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати [40]. Результати розрахунків занесемо до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок конкурентоспроможності за методом ефективності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020р.	2021р.	Бал
1	2	3	4	5
КСО = $0,15 * 13,1 + 0,29 * 7,9 + 0,23 * 9,9 + 0,33 * 15$		11,5		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) ЕО = $0,31 * 15 + 0,19 * 5 + 0,4 * 15 + 0,1 * 15$		13,1		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	$362/618=0,58$	$358/1094=0,33$	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	$618/4119,5=0,15$	$1094/52999,5=0,02$	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	$618/362=1,7$	$1094/358=3,05$	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	$618/83=7,44$	$1094/107=10,22$	15
2. Фінансове положення організації (ФО) ФО = $0,29 * 15 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5$		7,9		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	$1216225 / -1328359 = -0,91$	$1952677 / 567525 = 1,24$	15

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515 +1695)$	$\frac{1328359}{1501484+1043100} = -0,52$	$\frac{1952677}{202251+182901} = -5,06$	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	$\frac{31}{1043100} = 0,00003$	$\frac{3}{182901} = -0,00002$	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	$\frac{618}{121007} = 0,005$	$\frac{1094}{505183} = 0,002$	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $EЗ = 0,37*15 + 0,29*15$		9,9		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПП)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	$\frac{-35457}{618} = -57,37$	$\frac{-56812}{1094} = -51,93$	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104) / \Phi.2.2000$	-	-	-
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,59	0,73	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	-	-	-
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	1,7		15

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» у 2021 р. зросла, у порівнянні з минулим роком, оскільки показник КСО=11,5 близький до 15. Підвищилися такі показники, як рентабельність продукції (79%), продуктивність праці (37,31%), коефіцієнт автономії (136,05%), рентабельність продаж (9,48%), коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (23,72%). Знизилися витрати на одиницю продукції (42,87%), фондоддача (86,24%), коефіцієнт платоспроможності (у 8,5 разів), коефіцієнт абсолютної ліквідності (33%), коефіцієнт оборотності обігових коштів (57,59%).

2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Потреба в аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства виникає в наступних ситуаціях [41]:

- коли зменшилися доходи підприємства, прибуток або є загроза банкрутства;

- коли необхідно змінити виробничу, збутову політику або організаційну структуру з метою здійснення якісного «прориву», виходу на новий ринок або запуску нового продукту;

- коли підприємство реструктуризується, реорганізується або ліквідується;

- коли підприємство отримує банківське фінансування для підтвердження своєї кредитоспроможності;

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «Старокостянтинівський ОЕЗ» складається з експрес-аналізу структури балансу підприємства, аналізу платоспроможності, аналізу фінансової стійкості, аналізу показників ділової активності, діагностування банкрутства, аналізу показників рентабельності підприємства.

На підставі даних ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» у таблиці 2.11 наведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; визначено абсолютне й відносне зростання.

У таблицях 2.12-2.13 наведено експрес-аналіз структури балансу підприємства та горизонтальний аналіз структури балансу підприємства відповідно.

Отже, в 2021 р., у порівнянні з 2020 р., значно зросла виручка від реалізації продукції, а саме на 476 тис. грн. за рік, або на 77%, що є достатнім показником. Обсяг виробленої продукції у 2021 р. також мав тенденцію до зростання та збільшився на 7 тис. кг, або 73,26 %. При цьому також зросла середня ціна одиниці реалізованої продукції на 1,3 грн./кг, або на 2,12 %.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

№ з/п	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки			Відхилення	
					2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне	Темп приросту, %
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2 (2000)	Вр	тис. грн.	328	618	1 094	476	77,02
2	Обсяг виробленої продукції у натуральному виразі:	-	Q	тис. кг	5,6	10,1	17,5	7	73,26
3	Середня ціна одиниці реалізованої продукції	-	Спр	грн. / кг	58,5	61,2	62,5	1,3	2,12
4	Собівартість реалізованої послуг	Ф.2 (2050)	Sp	тис. грн.	362	358	550	192	53,63
5	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1 (1010)	Foc	тис. грн.	14604	25498	82607	57109	223,97
6	Оборотні кошти	Ф.1 (1195)	Fоб		725126	333873	646877	313004	93,74
7	Середня чисельність працівників	-	qзаг.	чол.	72	83	107	24	28,91
8	Чисельність промислово-виробничого персоналу	-	qpвп	чол.	51	59	78	19	32,20
9	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п. 1/п.7	W	тис. грн. / чол.	4,5	7,4	10,2	3	37,31
10	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	п.2/п.7	W	кг / чол.	0,08	0,1	0,2	0,05	34,4
11	Фондовіддача основних фондів:	-	ФВ	грн. / грн.					
	за виручкою	Вр/Foc	ФВ	грн. / грн.	0,02	0,04	0,007	-0,04	-82,56
	за витратами виробництва	В/Foc		грн.	0,02	0,02	0,007	-0,007	-52,57
12	Фондоозброєність	п.5/п.7	ФО	тис. грн./чол.	202,8	307,2	772,03	464,8	151,30
13	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.6	Коб	обертів	0,0004	0,003	0,0009	-0,002	-70,84
14	Чистий прибуток	Ф.2 (2350)	П	тис. грн.	-121730	-216540	14145	230685	106,53
15	Рентабельність виробництва	П/(Foc+Fоб)	Rв	%	-0,2	-0,6	0,02	0,6	103,21
16	Рентабельність продукції	Ф. 2 (2000)/ Ф. 2 (2050)	Rп	%	0,9	3,1	1,1	-1,9	-63,23

Таблиця 2.12 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури, %
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.	
Актив						
Необоротні активи	2574814	3637156	41,2	86,7	80,1	-6,5
Оборотні активи:	394286	899469	128,1	13,3	19,8	6,5
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
дебіторська заборгованість	136022	860487	532,6	4,6	18,9	14,4
матеріальні обігові кошти	112	115	2,7	0,003	0,002	-0,001
інші обігові кошти	7 869	36 243	360,6	0,3	0,8	0,5
Витрати майбутніх періодів	2222	1 159	-47,8	0,07	0,02	-0,05
БАЛАНС	2 969 100	4 536 625	52,8	100	100	-
Пасив						
Власний капітал:	-174381	1778296	1119,8	-5,9	39,2	45,1
статутний капітал	158501	2097033	1223,0	5,3	46,2	40,9
нерозподілений прибуток	-332882	-318737	-4,2	-11,2	-7,02	4,2
Довгострокові зобов'язання	1904149	1701898	-10,6	64,1	37,5	-26,6
Поточні зобов'язання:	1239332	1056431	-14,7	41,7	23,3	-18,4
кредиторська заборгованість	14566	135135	827,7	0,5	2,9	2,4
короткострокові кредити	-	-	-	-	-	-
інші короткострокові зобов'язання	1101969	813930	-26,1	37,1	17,9	-19,1
БАЛАНС	2969100	4 536 625	52,8	100	100	-

Таблиця 2.13 – Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	відносне
Актив				
Необоротні активи	2574814	3637156	1062342	1,4
Оборотні активи:	394286	899469	505183	2,3
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
дебіторська заборгованість	136022	860487	724465	6,3
матеріальні обігові кошти	112	115	3	1,1
інші обігові кошти	7869	36243	28374	4,6
Витрати майбутніх періодів	2222	1159	-1063	0,5
БАЛАНС	2969100	4536625	1567525	1,5
Пасив				
Власний капітал:	-174381	1778296	1952677	-10,2
статутний капітал	158501	2097033	1938532	13,2
нерозподілений прибуток	-332882	-318737	14145	0,9
Довгострокові зобов'язання	1904149	1701898	-202251	0,9
Поточні зобов'язання:	1239332	1056431	-182901	0,8
кредиторська заборгованість	14566	135135	120569	9,2
короткострокові кредити	-	-	-	-
інші короткострокові зобов'язання	1101969	813930	-288039	0,7
БАЛАНС	2969100	4536625	1567525	1,5

Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 192 тис. грн., або на 53,63 % через підвищення вартості сировини та матеріалів для пакування, паливо-енергетичних ресурсів, збільшення заробітної плати промислово-виробничого персоналу. Основні виробничі засоби мали стрімке збільшення у 2021 р. на 57109 тис. грн., або у 22 рази, через модернізацію обладнання. Оборотні кошти мали динаміку до збільшення, через зростання вартості сировини і матеріалів, що купуються підприємством. Також, підприємству вдалось досягти підвищення рівня продуктивності праці у натуральному вимірюванні на 0,05 кг/чол., або на 34,4%, та у вартісному вимірюванні на 3 тис. грн./чол., або на 37,31%. Відбулося скорочення фондівіддачі основних фондів на 0,04 грн./грн., або на 82,56%, що є дуже тривожним та важливим сигналом. Показник фондоозброєності збільшився на 464,8 тис. грн./чол., або на 151,30%. Через зменшення продуктивності, маємо скорочення коефіцієнту

оборотності оборотних коштів на 0,002 обертів, або 70,84%, і це є негативним наслідком для підприємства. Чистий прибуток підприємства зріс на 230685 тис. грн., або на 106,53%. Стосовно рентабельності виробництва та продукції, ці показники не на високому рівні, над чим підприємству треба працювати та підвищувати їх.

Провівши експрес-аналіз структури балансу підприємства (таблиця 2.12), відмітимо, що в 2021 р., у порівнянні з 2020 р., майже по всіх статтях балансу у активі відбувся приріст, за винятком витрат майбутніх періодів, котрі зменшились на 47,8%. У структурі активу, найбільший питомий обсяг займають необоротні активи (80%). Оборотні активи, в свою чергу, зросли на 128,1%. У структурі пасиву власний капітал підприємства збільшився майже у 10 разів за рахунок зростання статутного капіталу у 12 разів. Кредиторська заборгованість зросла у 8 разів. Довгострокові та поточні зобов'язання зменшились на 10,6% та 14,7% відповідно. Інші короткострокові зобов'язання зменшились на 26,1%.

Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства показав, що у 2021 р., у порівнянні з 2020 р., маємо збільшення вартості необоротних активів на 1062342 тис. грн., та оборотних активів на 505183 тис. грн. В цілому, показники 2021 р. відрізняються від 2020 р. в кращу сторону, що говорить про те, що підприємству треба розвиватись й на далі.

У таблиці 2.14 наведено аналіз платоспроможності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Аналіз платоспроможності підприємства показав, що даний суб'єкт господарювання має недостатню кількість грошових коштів, оскільки, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021р. дорівнює 0,00012, що значно менше рекомендованого значення (> 1). Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,8 у 2021 р.) в межах рекомендованих значень (0,6-0,8), і це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Стосовно коефіцієнту покриття (загальної ліквідності), то ми бачимо, що в 2021 р. цей показник дорівнює 0,8, що перевищує рекомендоване значення

(0,2-0,35). Це може бути негативним фактором для підприємства, оскільки, таким чином, заморожується незначна кількість товарів і запасів, що є на складі ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Таблиця 2.14 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Показник	Індекс	Розрахунок	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	>1	0,00009	0,00012	0,000019
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,3	0,8	0,5
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,31	0,8	0,5

Для визначення абсолютної ліквідності проведемо порівняння груп активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та груп пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням (2.4):

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.4)$$

У таблиці 2.15 наведено абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Розрахувавши абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», можемо зробити висновок про те, що наразі П1 (пасиви найбільш термінові) є більшими, ніж A1 (найбільш ліквідні активи), тобто, у підприємства недостатня кількість ліквідних активів. На

кінець 2020 р., у підприємства було недостатньо активів, що швидко реалізуються ($A2 < P2$), але підприємство виправило цю ситуацію, і таким чином, у 2021 р. стало достатньо активів, що швидко реалізуються ($A2 > P2$). Стосовно низько-ліквідних активів, то підприємство має їх недостатню кількість ($A3 < P3$). Активів, що важко реалізуються менше, ніж постійних пасивів ($A4 < P4$), що відповідає формулі 2.4.

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», тис. грн.

Актив	31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	Пасив	31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						2020 р.	2021 р.
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	7869	36243	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	14566	135135	6697	98892
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	136022	860487	2. Пасиви короткострокові (П2)	1101969	813930	965947	-46557
3. Низько-ліквідні активи (A3)	2334	1274	3. Пасиви довгострокові (П3)	1904149	1701898	1901815	1700624
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	2574814	3637156	4. Пасиви постійні (П4)	-174381	1778296	-2749195	-1858860
Баланс	2969100	4536625	Баланс	2969100	4536625	-	-

Для підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» співвідношення формули 2.4 будуть виглядати так (2.5):

$$A1 < P1; A2 > P2; A3 < P3; A4 < P4 \quad (2.5)$$

У таблиці 2.16 наведено аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

Показник	Індекс	Розрахунок	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
			2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	-0,05	0,4	0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	-0,7	-0,3	0,4
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	-0,008	0,0007	0,009

Розрахунок фінансової стійкості показав середні результати. Бачимо, що фінансова незалежність підприємства збільшилась у 2021 р. на 0,5, що є достатнім показником. Стосовно коефіцієнту забезпеченості запасів власним капіталом, то у 2021 р., у порівнянні з 2020 р., він також мав тенденцію до зростання й збільшився на 0,009, що позитивно характеризує фінансову діяльність підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також збільшився у 2021 р. на 0,4, але все одно має мінусове значення, що може означати недостатню кількість власного оборотного капіталу.

Показники ділової активності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Показники ділової активності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», тис. грн.

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Чистий прибуток	Tп	-216540	14145	230685	6,5
Виручка від виконаних робіт	Tв	618	1094	476	177
Величина активів	Tа	2574814	3637156	1062342	141

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком (2.6):

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.6)$$

Розрахувавши показники ділової активності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» маємо наступну нерівність (2.7):

$$6,5\% < 100\% < 141\% < 177\% \quad (2.7)$$

Тобто дане підприємство працює за таким порядком, не додержуючись «золотого правила господарювання» (2.8):

$$T_{п} < 100\% < T_{а} < T_{в} \quad (2.8)$$

Діагностування банкрутства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» наведено у таблиці 2.18.

Показники рентабельності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» наведено у таблиці 2.19.

Отже, провівши діагностування банкрутства підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» за методом А-рахунку для маємо максимально можливий А-рахунок у сумі 62 балів із 100. Це означає, що дане підприємство працює наразі із можливою загрозою банкрутства у найближчі п'ять років (сума балів від 45 до 85).

Таблиця 2.18 – Діагностування банкрутства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	0	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	0	4
1.3. Пасивність ради директорів	0	2
1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	2	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	2	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	0	1
1.7. Недолік системи обліку:		
відсутність бюджетного контролю;	3	3
відсутність прогнозу грошових потоків;	3	3
відсутність системи управлінського обліку витрат	3	3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	0	12
Максимально можлива сума балів	13	40
«Прохідний бал»	10	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ($\Phi.1. \frac{\sum(1510+1500+1515+1695)}{\Phi.1.1900}$)	15	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095)$)	15	15
2.3. Наявність великого незавершеного проекту (провал такого проекту є для підприємства серйозною небезпекою) ($\Phi.1.1005$)	15	15
Максимально можлива сума балів	45	45
«Прохідний бал»	30	30
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	0	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	4	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	0	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів	4	15
«Прохідний бал»	4	4
Максимально можливий А-рахунок	62	100

Таблиця 2.19 – Показники рентабельності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	172,6	198,9	26,3
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	-77,3	-81,9	-4,6
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	-0,7	0,05	0,7
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	-7,3	0,3	7,6
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	-152,6	0,9	153,5
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	-8,5	0,6	9,1
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	-10,3	0,5	10,8
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	-67,5	1,9	69,4
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	100	100	-
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	-350,4	12,9	363,3
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	-3,5	-4,7	-1,2

Розрахувавши показники рентабельності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», бачимо, що у 2021 р. майже всі вони мають тенденцію до зростання, у порівнянні з 2020 р., а саме: рентабельність продукції (15,22%), рентабельність звичайної діяльності (107,66%), рентабельність активів (104,27%), рентабельність власного капіталу (100,64%), рентабельність залученого капіталу (107,44%), рентабельність необоротних активів (104,62%), рентабельність оборотних активів (102,86%), чиста рентабельність продажу (103,69%). Це означає, що функціонування ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є достатньо ефективним. Попрацювати підприємству слід над рентабельністю операційної діяльності та над рентабельністю доходів від операційної діяльності, котрі зменшились на 6,09% та 35,11% відповідно.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо що було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» використовуючи такі методи: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки, розрахунком показників та побудовою матриці БКГ, методом, що пов'язаний з якістю продукції, методом, що заснований на теорії ефективності.

PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» показав, що політичне та економічне становище в Україні на даний момент є нестабільним та, в певній мірі, непередбачуваним. У галузі сільського господарства спостерігається підвищений ризик. Також значними факторами є міграція понад 11 млн українців через нестабільну ситуацію в регіонах та в Україні та скорочення доходів споживачів на 30–40% за останній рік, що означає зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг.

З огляду на SWOT-аналіз, ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» має значну кількість переваг на ринку олійних та зернових культур по причині зменшення кількості конкурентів на ринку. Проте, нестабільна ситуація в країні може завдати великої шкоди та принести значні збитки. Втрата частки клієнтів через війну та активні військові дії на території проживання даних осіб, постійне коливання курсу валют, товари-замінники, інфляція, зменшення попиту на рослинну олію – може мати негативний вплив на компанію.

Основними конкурентами ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є ТОВ «ЄТСК» (м. Миколаїв), ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» (м. Дніпро), ТОВ «УКРАЇНСЬКА ЧОРНОМОРСЬКА ІНДУСТРІЯ» (м. Чорноморськ), ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК» (м. Вінниця). Матриця БКГ доводить, що найбільш популярними видами продукції підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є «Надання послуг з переробки насіння соняшнику», котрі у 2021 р. збільшились на 133,66%, та «Надання послуг з фасування олії», котрі, у свою

чергу, зросли на 169,38%. «Надання послуг з рафінації» знизилось на 1,65%, «Інші послуги» зросли на 20,37%. У підприємства незбалансований портфель, оскільки воно має лише одну «зірку» у вигляді товару «Надання послуг з фасування олії». Цей товар потрібно розвивати та підсилювати. Для більшої стабілізації портфелю потрібно впровадити новий товар та прибрати нежиттєздатні товари, які не приносять прибуток.

За результатами методу, що заснований на теорії ефективності, можна зробити висновки, що конкурентоспроможність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» у 2021 р. зросла, у порівнянні з минулим роком, оскільки показник КСО=11,5 близиться до 15.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що в 2021 р., у порівнянні з 2020 р., значно зросла виручка від реалізації продукції, а саме на 476 тис. грн. за рік, або на 77%, що є достатнім показником. Обсяг виробленої продукції у 2021 р. також мав тенденцію до зростання та збільшився на 7 тис. кг, або 73,26%. Чистий прибуток підприємства зріс на 230685 тис. грн., або на 106,53%. При цьому також зросла середня ціна одиниці реалізованої продукції на 1,3 грн./кг, або на 2,12%. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 192 тис. грн., або на 53,63% через підвищення вартості сировини та матеріали для пакування, паливо-енергетичних ресурсів, збільшення заробітної плати промислово-виробничого персоналу.

Провівши експрес-аналіз структури балансу підприємства, відмітимо, що в 2021 р., у порівнянні з 2020 р., майже по всіх статтях балансу у активі відбувся приріст, за винятком витрат майбутніх періодів, котрі зменшились на 47,8%. Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства показав, що у 2021 р., у порівнянні з 2020 р., маємо збільшення вартості необоротних активів на 1062342 тис. грн., та оборотних активів на 505183 тис. грн. В цілому, показники 2021 р. відрізняються від 2020 р. в кращу сторону, що говорить про те, що підприємству треба розвиватись й на далі. Аналіз платоспроможності підприємства показав, що даний суб'єкт господарювання

має недостатню кількість грошових коштів, оскільки, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021р. дорівнює 0,00012, що значно менше рекомендованого значення (> 1). Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,8 у 2021 р.) в межах рекомендованих значень (0,6-0,8), і це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Стосовно коефіцієнту покриття (загальної ліквідності), то ми бачимо, що в 2021 р. цей показник дорівнює 0,8, що перевищує рекомендоване значення (0,2-0,35). Це може бути негативним фактором для підприємства, оскільки, таким чином, заморожується незначна кількість товарів і запасів, що є на складі ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Провівши діагностування банкрутства підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» за методом А-рахунку для маємо максимально можливий А-рахунок у сумі 62 балів із 100. Це означає, що дане підприємство працює наразі із можливою загрозою банкрутства у найближчі п'ять років (сума балів від 45 до 85).

Розрахувавши показники рентабельності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», бачимо, що у 2021 р. майже всі вони мають тенденцію до зростання, у порівнянні з 2020 р., а саме: рентабельність продукції (15,22%), рентабельність звичайної діяльності (107,66%), рентабельність активів (104,27%), рентабельність власного капіталу (100,64%), рентабельність залученого капіталу (107,44%), рентабельність необоротних активів (104,62%), рентабельність оборотних активів (102,86%), чиста рентабельність продажу (103,69%). Це означає, що функціонування ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є достатньо ефективним.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО НАПРЯМКУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Опис проєкту з удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ»

До 2050 р. глобальна продовольча система повинна буде задовольнити харчові потреби понад 10 млрд людей. Ця їжа має вироблятися на засадах сталого розвитку, щоб допомогти стримати зміну клімату та вирішити інші екологічні проблеми. У той же час, на здоров'я людини їжа впливає більше, ніж будь-який інший фактор, і сприяння здоровому харчуванню є важливим для індивідуального благополуччя та контролю над витратами на лікування захворювань [42].

Сьогодні дуже важливо дотримуватися здорового та збалансованого харчування, що вимагає мінімізації споживання швидких вуглеводів, які не тільки роблять організм втомленим, але й сприяють виникненню певних захворювань, таких як цукровий діабет та ожиріння. Одним з таких вуглеводів є цукор. Суспільство намагається мінімізувати споживання цукру в щоденному раціоні і все частіше робить вибір на користь продуктів без нього. Серед популярних продуктів без цукру - печиво, фруктові пюре для дітей, натуральні соки, шоколад та фруктовий зефір. Мед і стевія зараз є найбільш популярними та натуральними заміниками цукру.

Інвестиційно-інноваційний проєкт ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» полягає у створенні нового злакового батончика без додавання цукру. Основою нового продукту будуть вівсяні пластівці, сухофрукти, насіння соняшнику, льону та гарбуза, а в якості підсолоджувача – натуральний мед. Кожен батончик буде вагою в 50 г й стане здоровим перекусом, котрий не тільки принесе задоволення, а й зможе наситити на кілька годин.

Основною особливістю є заміна класичних солодоців, які в надмірній кількості шкодять здоров'ю. Також нову продукцію зможуть вживати люди, яким не можна солодкого з різних причин.

Перевагами продукції є:

- 1) трендовість;
- 2) виготовлення з екологічно чистих складових;
- 3) незначна конкуренція;
- 4) новий зростаючий ринок;

Для проєкту мінімально необхідно найняти 18 чоловік, заробітна плата котрих розрахована в таблиці 3.1 за Балансом підприємства за 2021 р. [40]. Витрати на оплату праці за 2021 р. складають 31235 тис. грн., чисельність персоналу того ж року була 87 чол., звідси отримуємо приблизну місячну заробітну плату одного працівника:

$$31235 / 87 / 12 = 30 \text{ тис. грн./чол.}$$

Таблиця 3.1 – Розрахунок заробітної плати персоналу для впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту

Посада	Кількість, чол.	Місячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	Місячна заробітна плата відділу, тис. грн.	Річна заробітна плата, тис. грн.	Відрахування від заробітної плати (22%), тис. грн.
Менеджери	2	30	60	720	158,4
Фінансисти	2	30	60	720	158,4
Маркетологи	2	25	50	600	132
Технологи	1	25	25	300	66
Робітники	10	18	180	2160	475,2
Логісти	1	25	25	300	66
Всього	18	-	-	4800	1056

Для виробництва злакових батончиків, необхідно придбати новітні лінії виготовлення солодоців від ТМ UTF GROUP [43]. Ця компанія займається розробкою та виготовленням харчового обладнання з 1994 р. За 28 років роботи на ринку виробництва харчового обладнання, компанія стала одним з

лідерів галузі і отримала безліч престижних як вітчизняних, так і міжнародних премій і нагород за технологію і якість. Головним досягненням компанії є сотні ліній і тисячі одиниць різного устаткування, які успішно працюють по всьому світу. На рисунку 3.1 представлено зовнішній вигляд лінії для виробництва зернових батончиків.



Рисунок 3.1 – Лінія для виробництва зернових батончиків [43]

Нові виробничі лінії будуть мати такі особливості:

- пряма подача з міксера без необхідності проміжного охолодження;
- автоматична лінія для виробництва зернових батончиків;
- м'яке формування без тиску, без зміни ваги або структури маси;
- автоматична лінія для виробництва зернових батончиків;
- охолодження і формування в одній машині;
- прокатні барабани і конвеєр з додатковим охолодженням для виключення налипання;

Продуктивність одної лінії становить 350 кг/год та потребує лише дві особи, котрі будуть її обслуговувати. Планується придбати дві лінії, на яких в дві зміни працюватимуть 10 людей.

Підприємство буде працювати у форматі B2B, розвиваючи свою мережу постачань готової продукції до мереж роздрібної торгівлі. Рекламна

Проект буде впроваджуватись протягом одного року й вже має повноцінно працювати та приносити прибуток з січня 2024 р. та буде функціонувати 5 років до 2028 р.

Для визначення ціни необхідно підрахувати собівартість виробництва. Для цього наведемо калькуляцію витрат сировини на виробництво готової продукції та на один виріб, який буде масою 50 г. Калькуляцію витрат на виробництво готового продукту наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Калькуляція витрат сировини для виробництва одного виробу

№	Інгредієнт	Ціна інгредієнтів за кг, грн.	Кількість інгредієнтів необхідних для виготовлення 1 кг продукту, кг	Ціна за кількість інгредієнтів, необхідних для 1 кг продукту, грн.	Ціна інгредієнтів для одного виробу (50 г), грн.
1	Вівсяні пластівці	20	0,2	4	0,2
2	Насіння соняшнику	80	0,2	16	0,8
3	Журавлина	450	0,1	45	2,25
4	Мед	250	0,2	50	2,5
5	Насіння льону	90	0,05	4,5	0,225
6	Гарбузове насіння	270	0,05	13,5	0,675
7	Арахіс	200	0,2	40	3
8	Родзинки	250	0,2	50	2,5
9	Олія	100	0,02	3	
10	Упаковка	-	-	30	1,5
11	Всього	-	-	256	13,5

Отже, для виготовлення кілограму готової продукції потрібно витратити на сировину 256 грн., а на один батончик, масою 50 г, 13,5 грн. Інгредієнти для інвестиційно-інноваційного проекту будуть найвищої якості й від найкращих постачальників. Заплановано виробництво повністю натуральної продукції, без використання консервантів та барвників, а в якості підсолоджувача – мед та сухофрукти.

Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Види робіт на один рік	Вартість, тис. грн.
1	Ремонт приміщення	500
2	Придбання обладнання для виробництва	8000
3	Закупівля сировини	2000
4	Отримання дозволу на розширення	800
5	Організація пошуку, найму та навчання персоналу	4800
6	Додаткові дослідження на розробку рецептури	500
7	Маркетингові витрати	700
8	Логістичні витрати	700
9	Всього	18000

Виходячи з розрахунків, бачимо, що для старту нового проєкту для ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» нам потрібно інвестувати 18000 тис. грн.

З кожним роком, скоріш за все, ціна на сировину буде збільшуватись, тому й, відповідно, буде рости собівартість продукту.

Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

№	Показник	2024	2025	2026	2027	2028
	1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробництва продукції, тис. шт.	1175	1683	1925	2363	2825
2	Ціна реалізації одного виробу	16,5	17,7	18,9	20,1	21,3

Кінець таблиці 3.5

	1	2	3	4	5	6
3	Собівартість одного виробу	13,5	14,6	15,3	16,4	17,4
4	Виручка від реалізації	19387	29789	36382	47496	60172
5	Собівартість реалізованої продукції	15862	24571	29452	38753	49296
6	Прибуток від операційної діяльності	3525	5217	6930	8743	10876
7	Рентабельність продукції, %	22,22	21,23	23,52	22,56	22,06
8	Рентабельність продаж, %	18,18	17,51	19,04	18,40	18,07

Отже, в перший рік при випуску 1175 тис. шт. батончиків, отримаємо прибуток 3525 тис. грн. Якщо виробництво буде зростати, то в 2028 р. при випуску 2825 тис. шт. батончиків, зможемо отримати прибуток у розмірі 10876 тис. грн. На ціну товару можуть впливати багато факторів, таких як: збільшення ціни на сировину, паливо, електроенергію, підвищення заробітної плати персоналу, курс дол. США, інфляція, надзвичайні та непередбачувані ситуації, які впливають на економіку країни в цілому.

Розрахунок витрат, що мають місце при виробництві злакових батончиків наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Заплановані витрати на виробництво для впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

№	Показник	2024	2025	2026	2027	2028
1	Заробітна плата	4800	5495	6142	6884	7876
2	Нарахування на заробітну плату	1056	1208	1351	1514	1732
3	Паливо	106	112	117	243	439
4	Електроенергія	135	149	163	310	496
5	Витрати на експлуатацію обладнання	137	137	137	137	137
6	Цехові витрати	186	442	699	956	1212
7	Цехова собівартість	235	256	278	300	391
8	Загальнозаводські витрати	436	436	436	436	436
9	Виробнича собівартість	456	609	701	884	1146
10	Повна собівартість	7465	9971	11092	14153	17886
	З повної собівартості					
11	постійні витрати	574	574	574	574	574
12	змінні витрати	6720	7844	8911	10345	12195

Отже, з кожним роком заплановані витрати, як і обсяг, на виробництво продукції для інвестиційно-інноваційного проєкту можуть збільшуватись, відповідно буде рости й собівартість продукту.

У таблиці 3.7 буде показано фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту.

Таблиця 3.7 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	78	14000	21
Залучений капітал	22	4000	19
Всього	100	18000	20

Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок чистого прибутку за 2021 р., котрий складав у 14145 тис. грн., і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці вище. Підприємству необхідно взяти в кредит 4000 тис. грн. під 19% річних. Співпрацювати компанія буде з банком АТ «УКРСИББАНК» (UKRSIBBANK BNP Paribas Group) [44].

У таблиці 3.8 наведено вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту.

Таблиця 3.8 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
	1	2
1	Тривалість проєкту, років	5
2	Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	18000
3	Кінцева вартість основних коштів, %	8
4	Питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	78
5	Вартість власного капіталу, %	21
6	Вартість залученого капіталу, %	19
7	Виручка від реалізації у перший рік, тис. грн.	19387
8	Постійні витрати у перший рік, тис. грн.	574
9	Оборотність дебіторської заборгованості, дні	21

Кінець таблиці 3.8

	1	2
10	Оборотність кредиторської заборгованості, дні	23
11	Оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	24
12	Термін служби обладнання, років	15
13	Вартість обладнання, тис. грн.	8000
14	Вартість оборотних коштів, тис. грн.	93

Виручка від реалізації у перший рік вже може становити 19387 тис. грн., що є достатнім результатом для ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ». Вартість двох ліній нового обладнання становить 8000 грн., термін служби котрого 15 років.

У таблиці 3.9 наведено розмір річних виплат та процентних платежів графіку обслуговування боргу протягом 5 років.

Таблиця 3.9 – Графік обслуговування боргу для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028
1. Початковий баланс	4000	3200	2400	1600	800
2. Річна виплата	1490	1338	1186	1034	882
3. Процентні платежі	690	538	386	234	82
4. Основна частина	800	800	800	800	800
5. Кінцевий баланс	3200	2400	1600	800	0

Виходячи з розрахунків, щоб погасити кредит розміром 4000 тис. грн. компанії потрібно кожного року платити основну частину боргу та процентні платежі, котрі за 5 років будуть в сумі складати 1930 тис. грн.

Прогноз чистого прибутку від інвестиційно-інноваційного проєкту наведено у таблиці 3.10.

Отже, в перший рік чистий прибуток становитиме 8143 тис. грн., тоді як в 2028 р. очікуваний чистий прибуток буде складати 37596 тис. грн., виручка від реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту збільшиться в 3 рази, що є досить задовільною цифрою.

Таблиця 3.10 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

№	Рік	2024	2025	2026	2027	2028
1	Виручка	19387	29789	36382	47496	60172
2	Змінні витрати	6720	7844	8911	10345	12195
3	Постійні витрати без амортизації	574	574	574	574	574
4	Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	12093	21370	26896	36577	47403
5	Амортизація	1472	1472	1472	1472	1472
6	Прибуток до нарахування відсотків і податків	10621	19898	25424	35105	45931
7	Процентні платежі	690	538	386	234	82
8	Прибуток до нарахування податку на прибуток	9931	19360	25038	34871	45849
9	Податок на прибуток	1787	3484	4506	6276	8252
10	Чистий прибуток	8143	15875	20531	28594	37596

У таблиці 3.11 наведено прогноз балансу інвестиційно-інноваційного проекту.

Таблиця 3.11 – Прогноз балансу інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн.

№	Стаття балансу	2024	2025	2026	2027	2028
	АКТИВ					
1	Необоротні активи, початкова вартість	8000	6528	5056	3584	2112
2	Накопичена амортизація	1472	2944	4416	5888	7360
3	Необоротні активи, залишкова вартість	6528	5056	3584	2112	640
4	Запаси	552	623	690	780	897
5	Дебіторська заборгованість	1115	1713	2093	2732	3461
6	Активи без грошових коштів	8195	7393	6367	5625	4999
7	Сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	17990	26177	31345	39834	49213
8	Грошові кошти	3142	4028	4525	5455	6505
9	Фінансові вкладення	14848	22149	26820	34378	42707
10	Оборотні активи, всього	19658	28514	34129	43347	53572
11	Активи, всього	26186	33570	37713	45459	54212
	ПАСИВ					
12	Власний капітал	14000	14000	14000	14000	14000
13	Нерозподілений прибуток	8143	15875	20531	28594	37596
14	Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	3200	2400	1600	800	0
15	Кредиторська заборгованість	842	1295	1581	2065	2616
16	Пасиви, всього	26186	33570	37713	45459	54212

Отже, за 5 років функціонування інвестиційно-інноваційного проекту активи в балансі зросли за рахунок збільшення накопиченої амортизації (в 4 рази), запасів (62%), дебіторської заборгованості (210%), суми грошових коштів та інвестиційних вкладень (173%), фінансових вкладень (187%) та оборотних активів (172%). Необоротні активи зменшились на 73%, активи без грошових коштів на 39%. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) до 2028 р. буде повністю погашено, що дає змогу отримувати ще більший прибуток в наступні роки функціонування інвестиційно-інноваційного проекту.

Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту показано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту, тис. грн.

№	Рік	2024	2025	2026	2027	2028
1	Чистий прибуток	8143	15875	20531	28594	37596
2	Амортизація	1472	1472	1472	1472	1472
3	Вивільнення обігових коштів					95
4	Залишкова вартість необоротних активів					640
5	Сума надходжень	19387	29789	36382	47496	60172
6	Сплата основної частини боргу	800	800	800	800	800
7	Зміна дебіторської заборгованості	0	598	379	639	729
8	Зміна товарно-матеріальних запасів	0	70	67	90	116
9	Зміна кредиторської заборгованості	0	452	286	483	551
10	Чистий грошовий потік	18587	28772	35422	46449	59077

Чистий прибуток інвестиційно-інноваційного проекту за 5 років збільшився у 3,5 рази, чистий грошовий потік та сума надходжень у 2 рази кожен. В цілому цей проєкт принесе досить задовільні результати для підприємства, допоможе отримати додатковий прибуток та буде корисним для суспільства.

3.3 Пропозиції з реалізації запропонованого проєкту та оцінка його ефективності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за трьома показниками [45]. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою (3.1):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн.;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн.;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

Відтак,

$$NPV = -14000 + \frac{18587}{(1+0,21)^1} + \frac{28772}{(1+0,21)^2} + \frac{35422}{(1+0,21)^3} + \frac{46449}{(1+0,21)^4} + \frac{59077}{(1+0,21)^5} = 85453 \text{ тис. грн.}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 14000 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 12, розмір NPV складає 85453 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за формулою (3.2):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.2)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції [46].

$$(18587+28772+35422+46449+59077)/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 14000$$

Вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено, оскільки він нерівномірний.

$$188307/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 14000$$

$$37661 * k = 14000$$

$$K = 0,37$$

Для розрахунку використані фінансові таблиці «Сучасне значення анuitету протягом n періодів» [47].

У таблиці найбільше значення k, при n = 5, становить 1,73662 й IRR дорівнює 50%. В нашому випадку k = 0,37 й це означає, що IRR буде більше 50%, що свідчить про високу ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту, тому даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий грошовий потік	-14000	18587	28772	35422	46449	59077
Дисконтований грошовий потік	-14000	15361	19651	19994	21668	22776
Акумуляований грошовий потік	-14000	1361	21012	41007	62676	85453

Дисконтований термін окупності складає менше одного року, бо в 2024 р. дисконтований грошовий потік вже більший, ніж розмір власних вкладених коштів у інвестиційно-інноваційний проєкт. Відношення

дисконтованого грошового потоку на кінець 2023 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2024 р.:

$1 + 14000 / 15361 = 1,9$ року з початку впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації, бо навіть при збільшенні цін бачимо, що проєкт все одно буде прибутковим та окупиться трохи менше ніж за два роки.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що нами рекомендовано для підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту у вигляді створення нових злакових батончиків без додавання цукру. Це дозволить розширити асортимент продукції компанії та слідкувати за тенденціями у світі правильного харчування. Новий продукт містить тільки натуральні, високоякісні продукти з мінімальною термічною обробкою, котрі збережуть в собі всю користь та поживність. Ці солодощі підходять спортсменам, людям хворим на діабет, дітям віком від 3-х років, веганам і вегетаріанцям, і взагалі тим, хто дотримується здорового та активного способу життя. До того ж батончики стануть у нагоді тим, хто дотримується певної дієти, оскільки у своєму складі не містять глютену.

Для виробництва злакових батончиків, необхідно придбати новітні лінії виготовлення солодощів від ТМ UTF GROUP. Ця компанія займається розробкою та виготовленням харчового обладнання з 1994 р. За 28 років роботи на ринку виробництва харчового обладнання, компанія стала одним з лідерів галузі і отримала безліч престижних як вітчизняних, так і міжнародних премій і нагород за технологію і якість.

Інвестиційно-інноваційний проєкт буде реалізований протягом 2023 р. та вийде на заплановані потужності у січні 2024 р.

Загальна потреба в інвестиціях складе 18000 тис. грн. Для реалізації проєкту буде залучено 18 чоловік, яким планується сплачувати заробітну плату у розмірі 4800 грн. на рік. Відтак, рекомендований Інвестиційно-

інноваційний проєкт має ще соціальну значимість через організацію додаткових виробничих місць та наповнення державного бюджету шляхом сплати відрахувань на соціальні заходи, що дуже позитивно характеризує підприємство.

Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок чистого прибутку за 2021 р., котрий складав 14145 тис. грн., і частково за рахунок банківського кредиту. Підприємству необхідно взяти в кредит 4000 тис. грн. під 19% річних. Співпрацювати компанія буде з банком АТ «УКРСИББАНК» (UKRSIBBANK BNP Paribas Group).

Ефективність проєкту оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У нашому випадку, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 14000 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 85453 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник – внутрішня норма доходності (IRR) більше 50% і буде значно перевищувати вартість власного капіталу. Третій показник – дисконтований термін окупності складає менше одного року, бо в 2024 р. дисконтований грошовий потік вже більший, ніж розмір власних вкладених коштів у інвестиційно-інноваційний проєкт.

Відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2023 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2024 р. дорівнює 1,9 року з початку впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», яке функціонує у непередбачуваних умовах – була досягнута. На підставі цього можна зробити такі висновки.

В роботі розглянуто економічні аспекти підприємства, висвітлено сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, описано сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено стратегії інноваційно-інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Поглиблено і детально досліджено структуру підприємства та його соціально-економічні характеристики, проаналізовано систему планування та розвитку підприємства. Проаналізовано показники ефективності підприємства.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства найчастіше використовують методи оцінки рівня управління (тактичний, стратегічний, оперативний), форми представлення результатів оцінки (графічна, матрична, розрахункова, комплексна), основні теорії конкуренції (поділу праці, рівноваги підприємств, факторів виробництва, ефективної конкуренції, якості продукції).

Більшість методів ґрунтується на фіксованих параметрах оцінки, які характеризують окремі сфери діяльності підприємства статично або на певну дату за результатами минулих подій. Така логіка визначення конкурентоспроможності підприємства не відповідає сучасним реаліям життєвих циклів продуктів, технологій, компаній та галузей, а також функціонуванню підприємств на високо динамічних ринках, де конкурентні переваги для забезпечення конкурентоспроможності зменшуються. Тому

краще враховувати фактор часу, тобто оцінювати конкурентне місцезнаходження компанії в динаміці.

Наразі основними формальними методами, пов'язаними з процесом продажу продукції, є цінова та нецінова конкуренція. Наприклад, ціна та якість продукту (часто розуміється як нецінова конкуренція) є факторами конкурентоспроможності продукту, поряд з конкурентоспроможністю зовнішнього середовища, якістю обслуговування клієнтів та операційними витратами на використання продукту. Інші суб'єкти та об'єкти (наприклад, людські ресурси, технології, організація, регіон, країна тощо) мають зовсім інші фактори конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність – це інтеграція основних зовнішніх і внутрішніх параметрів ринкового об'єкта, то для забезпечення конкурентоспроможності об'єкта (суб'єкта) необхідно застосовувати всі окремі методи до групи об'єктів.

Методи управління конкурентоспроможністю та конкуренцією необхідно диференціювати за об'єктами, враховуючи часові та просторові типи конкурентоспроможності та конкуренції, ієрархію суб'єктів та об'єктів, функцію управління та тип конкурентної переваги, яку необхідно досягти на ринку. Однак це потрібно робити в умовах зростаючої конкуренції.

Проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» використовуючи такі методи: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки, розрахунком показників та побудовою матриці БКГ, методом, що пов'язаний з якістю продукції, методом, що заснований на теорії ефективності.

PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» показав, що політичне та економічне становище в Україні на даний момент є нестабільним та, в певній мірі, непередбачуваним. У галузі сільського господарства спостерігається підвищений ризик. Також значними факторами є міграція понад 11 млн

українців через нестабільну ситуацію в регіонах та в Україні та скорочення доходів споживачів на 30–40% за останній рік, що означає зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг.

З огляду на SWOT-аналіз, ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» має значну кількість переваг на ринку олійних та зернових культур по причині зменшення кількості конкурентів на ринку. Проте, нестабільна ситуація в країні може завдати великої шкоди та принести значні збитки. Втрата частки клієнтів через війну та активні військові дії на території проживання даних осіб, постійне коливання курсу валют, товари-замінники, інфляція, зменшення попиту на рослинну олію – може мати негативний вплив на компанію.

Основними конкурентами ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є ТОВ «ЄТСК» (м. Миколаїв), ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» (м. Дніпро), ТОВ «УКРАЇНСЬКА ЧОРНОМОРСЬКА ІНДУСТРІЯ» (м. Чорноморськ), ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК» (м. Вінниця). Матриця БКГ доводить, що найбільш популярними видами продукції підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є «Надання послуг з переробки насіння соняшнику», котрі у 2021 р. збільшились на 133,66%, та «Надання послуг з фасування олії», котрі, у свою чергу, зросли на 169,38%. «Надання послуг з рафінації» знизилось на 1,65%, «Інші послуги» зросли на 20,37%. У підприємства незбалансований портфель, оскільки воно має лише одну «зірку» у вигляді товару «Надання послуг з фасування олії». Цей товар потрібно розвивати та підсилювати. Для більшої стабілізації портфелю потрібно впровадити новий товар та прибрати нежиттєздатні товари, які не приносять прибуток.

За результатами методу, що заснований на теорії ефективності, можна зробити висновки, що конкурентоспроможність ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» у 2021 р. зросла, у порівнянні з минулим роком, оскільки показник КСО=11,5 близиться до 15.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що в 2021 р., у порівнянні з 2020 р., значно зросла виручка від реалізації продукції,

а саме на 476 тис. грн. за рік, або на 77%, що є достатнім показником. Обсяг виробленої продукції у 2021 р. також мав тенденцію до зростання та збільшився на 7 тис. кг, або 73,26%. Чистий прибуток підприємства зріс на 230685 тис. грн., або на 106,53%. При цьому також зросла середня ціна одиниці реалізованої продукції на 1,3 грн./кг, або на 2,12%. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 192 тис. грн., або на 53,63% через підвищення вартості сировини та матеріали для пакування, паливо-енергетичних ресурсів, збільшення заробітної плати промислово-виробничого персоналу.

Провівши експрес-аналіз структури балансу підприємства, відмітимо, що в 2021 р., у порівнянні з 2020 р., майже по всіх статтях балансу у активі відбувся приріст, за винятком витрат майбутніх періодів, котрі зменшились на 47,8%. Горизонтальний аналіз структури балансу підприємства показав, що у 2021 р., у порівнянні з 2020 р., маємо збільшення вартості необоротних активів на 1062342 тис. грн., та оборотних активів на 505183 тис. грн. В цілому, показники 2021 р. відрізняються від 2020 р. в кращу сторону, що говорить про те, що підприємству треба розвиватись й на далі. Аналіз платоспроможності підприємства показав, що даний суб'єкт господарювання має недостатню кількість грошових коштів, оскільки, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021р. дорівнює 0,00012, що значно менше рекомендованого значення (> 1). Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,8 у 2021 р.) в межах рекомендованих значень (0,6-0,8), і це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Стосовно коефіцієнту покриття (загальної ліквідності), то ми бачимо, що в 2021 р. цей показник дорівнює 0,8, що перевищує рекомендоване значення (0,2-0,35). Це може бути негативним фактором для підприємства, оскільки, таким чином, заморожується незначна кількість товарів і запасів, що є на складі ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ».

Провівши діагностування банкрутства підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» за методом А-рахунку для маємо

максимально можливий А-рахунок у сумі 62 балів із 100. Це означає, що дане підприємство працює наразі із можливою загрозою банкрутства у найближчі п'ять років (сума балів від 45 до 85).

Розрахувавши показники рентабельності ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ», бачимо, що у 2021 р. майже всі вони мають тенденцію до зростання, у порівнянні з 2020 р., а саме: рентабельність продукції (15,22%), рентабельність звичайної діяльності (107,66%), рентабельність активів (104,27%), рентабельність власного капіталу (100,64%), рентабельність залученого капіталу (107,44%), рентабельність необоротних активів (104,62%), рентабельність оборотних активів (102,86%), чиста рентабельність продажу (103,69%). Це означає, що функціонування ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» є достатньо ефективним.

Для підприємства ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ» рекомендовано впровадження інноваційно-інвестиційного проекту у вигляді створення нових злакових батончиків без додавання цукру. Це дозволить розширити асортимент продукції компанії та слідкувати за тенденціями у світі правильного харчування. Новий продукт містить тільки натуральні, високоякісні продукти з мінімальною термічною обробкою, котрі збережуть в собі всю користь та поживність. Для виробництва злакових батончиків, необхідно придбати новітні лінії виготовлення солодоців від ТМ UTF GROUP. Ця компанія займається розробкою та виготовленням харчового обладнання з 1994 р. За 28 років роботи на ринку виробництва харчового обладнання, компанія стала одним з лідерів галузі і отримала безліч престижних як вітчизняних, так і міжнародних премій і нагород за технологію і якість.

Інвестиційно-інноваційний проект буде реалізований протягом 2023 р. та вийде на заплановані потужності у січні 2024 р.

Загальна потреба в інвестиціях складе 18000 тис. грн. Для реалізації проекту буде залучено 18 чоловік, яким планується сплачувати заробітну плату у розмірі 4800 грн. на рік. Відтак, рекомендований Інвестиційно-

інноваційний проєкт має ще соціальну значимість через організацію додаткових виробничих місць та наповнення державного бюджету шляхом сплати відрахувань на соціальні заходи, що дуже позитивно характеризує підприємство.

Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок чистого прибутку за 2021 р., котрий складав 14145 тис. грн., і частково за рахунок банківського кредиту. Підприємству необхідно взяти в кредит 4000 тис. грн. під 19% річних. Співпрацювати компанія буде з банком АТ «УКРСИББАНК» (UKRSIBBANK BNP Paribas Group).

Ефективність проєкту оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У нашому випадку, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 14000 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 85453 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проєкту. Другий показник – внутрішня норма доходності (IRR) більше 50% і буде значно перевищувати вартість власного капіталу. Третій показник – дисконтований термін окупності складає менше одного року, бо в 2024 р. дисконтований грошовий потік вже більший, ніж розмір власних вкладених коштів у інвестиційно-інноваційний проєкт.

Відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2023 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2024 р. дорівнює 1,9 року з початку впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Відтак, усі поставлені задачі у кваліфікаційній роботі, виконано.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Іванова М.І., Варяниченко О.В., Бутенко В.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКЕ ФУНКЦІОНУЄ У НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ УМОВАХ. Тези за участю в III Міжнародній науково-практичній конференції «СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ». Національний університет «Запорізька політехніка». 10-11 травня 2023 р. м. Запоріжжя
2. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 131–133.
3. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 360–365. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/60.pdf
4. Фісуненко П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 176–203.
5. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 474–477.
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
7. Гевко О.Б., Шведа Н.М. *Стратегічне управління*. Для студентів усіх форм навчання напряму «Менеджмент». Тернопіль, 2016. 152 с.
8. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35–38.

10. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_.

11. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.

12. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 49–53.

13. Фісуненко П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 176–203.

14. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

15. Гуцуляк В.Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.

16. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 57–66.

17. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.

18. Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Т. 21. Вип. 6. С. 99–102.

19. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами

підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85.

20. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.

21. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Originally published: New York: Free Press. 1980. 622 p.

22. Савицька О.М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1 URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5378>.

23. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

24. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 3. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

25. 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.

26. 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. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf.

27. Багашова Н.В., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32.

28. Богацька Н.М., Цинкобур Л.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.

29. Битов В.П., Кадебська Е.В. Управління конкурентоспроможністю

продукції підприємств в ринкових умовах. Економічний форум. 2019. № 4. С. 98–102.

30. Офіційний сайт ТОВ «Старокостянтинівський ОЕЗ». URL: <http://starokostyntinivskyoiez.prat.in.ua/>.

31. Офіційний сайт LATIFUNDIST.COM URL: <https://latifundist.com/kompanii/1269-starokonstantinovskij-mez>.

32. Офіційний сайт Fixygen URL: <http://www.fixygen.ua/news/20210831/kernel-anonsiroval.html>.

33. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STE-аналізу. Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45.

34. Офіційний сайт LB.UA. URL: https://lb.ua/economics/2022/09/03/528245_urozhay_voienного_stanu_skilki.html

35. Офіційний сайт Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/5/696728/>.

36. Україні за березень-вересень 2022 року інфляція становить 18,3%. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3590655-za-simmisaciv-vijni-inflacia-stanovit-183-golova-radi-nacbanku.html>.

37. Аналітичний портал Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/20/novyna/ekonomika/skorochennya-vvp-ta-bezprecedentnyj-deficyt-byudzhetu-mvf-oczinyly-naslidky-vijny-ekonomiky-ukrayiny>.

38. Інформаційне агентство Українські Національні Новини. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1991409-v-oon-porakhuvali-skilki-ukrayintsiv-viyikhali-za-kordon-rekordna-kilkist9>.

39. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 106–112.

40. Баланс та звіт про фінансові результати ТОВ

«Старокостянтинівський ОЕЗ» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41822800/

41. Міненко С.І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 209–217.

42. Godfray Н.С. «Food security: The challenge of feeding 9 billion people». 2010. URL: https://web.mit.edu/12.000/www/m2019/pdfs/Godfray_2010_Science.pdf.

43. Офіційний сайт компанії UTF GROUP. URL: <https://utf-group.com/ru/>

44. Офіційний сайт банку UKRSIBBANK BNP Paribas Group URL: <https://ukrsibbank.com/>

45. Шаповал О.А., Хоменко Д.Ю. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 153–156.

46. Іванова М.І. Процес формування конкурентної зовнішньоекономічної стратегії металургійного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип .4. С.35–45.

47. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2