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

Інститут електроенергетики
Факультет інформаційних технологій
Кафедра системного аналізу та управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи
ступеня бакалавра
(назва освітньо-кваліфікаційного рівня)

галузь знань 12 Інформаційні технології
(шифр і назва галузі знань)

спеціальність 124 Системний аналіз
(код і назва напряму спеціальності)

на тему: « Реалізація стратегії збільшення долі ринку в умовах конкурентного середовища на прикладі компанії Флагман»

Виконавець: студент 4 курсу, групи 124-20-2

_____ Юрчишин М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	д.т.н., професор Молоканова В.М.			
розділів:				
Інформаційно-аналітичний розділ	д.т.н., професор Молоканова В.М.			
Спеціальний розділ	д.т.н., професор Молоканова В.М.			

Рецензент	д.т.н., професор Петренко В.О.			

Нормоконтролер	к.ф-м.н., доц. Хом'як Т.В.			

Дніпро
2024

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

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
системного аналізу та управління
(повна назва)
_____ проф. Желдак Т.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(назва рівня вищої освіти)

студента 124-20-2 Юрчишин М.М.
(група) (прізвище та ініціали)

Тема кваліфікаційної роботи: «Реалізація стратегії збільшення долі ринку в умовах конкурентного середовища на прикладі підприємства ТОВ «Флагман»»

затверджена наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка№ 470-с від 23.05.2024

Розділ	Зміст	Термін виконання
Інформаційно-аналітичний розділ	Провести аналіз проблем конкурентного середовища ринку України. Визначити предметну область дослідження та проблему, що розв’язується. Обґрунтувати методи виконання поставлених завдань.	10.05.2024 р.
Спеціальний розділ	Застосувати системний підхід до моделювання сталого розвитку ТОВ «Флагман». Розробити стратегію збільшення долі ринку. Визначити пріоритетні напрямки планування виробничої діяльності. Зробити висновки.	20.06.2024 р.

Завдання видала _____ проф. Молоканова В.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ студ. Юрчишин М.М.
(підпис)

Дата видачі завдання: 05.01.2024 р.

Термін подання кваліфікаційної роботи до ДЕК 05.06.2024 р.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 65 с., рис. 2, табл. 21, джерел 50, додатків 5.

Об'єктом дослідження в даній роботі є управління розвитком виробничого підприємства ТОВ «Флагман».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки міжнародного проекту розвитку підприємства та прогнозування витрат його обігових коштів на сталий розвиток.

Метою дослідження є вивчення процесів управління сталим розвитком виробничого підприємства, розроблення його стратегії та проектів розвитку для збільшення конкурентоспроможності в умовах складного ринкового середовища.

В *інформаційно-аналітичному* розділі розглянуто застосування системного аналізу до розгляду особливостей та проблем збільшення долі ринку, включаючи актуальний стан ринку, ключові виклики та можливості.

У *спеціальному розділі* розглянуто основні статистичні методи та моделі в аналізі розширення ринку та моделі, а також кореляційний аналіз для вивчення взаємозв'язків на міжнародному ринку пластикових виробів. Розділ також містить емпіричну перевірку моделей.

Практична цінність отриманих результатів може сприяти формуванню ефективних стратегій поведінки на ринку розширення послуг для Європи та за кордон та створенню умов для його безпечного розвитку.

Перелік ключових слів: МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, КОРЕЛЯЦІЙНИЙ АНАЛІЗ, ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ, НОВИЙ ПРОДУКТ.

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work: 65 pages, 2 figures, 21 tables, 50 sources, addendum 5.

The object of the research in this work is the activity of the production company LLC «Flagman». The subject of the research is the theoretical and methodological foundations as well as the practical aspects of developing an international project for the enterprise and ensuring the effectiveness of its implementation. The aim of the research is to develop an international project and a program for its implementation in the activities of a domestic production enterprise and to ensure its effectiveness.

The information-analytical section examines the application of system analysis to the consideration of features and problems of market share expansion, including the current state of the market, key challenges, and opportunities.

The special section discusses the main statistical methods and models in the analysis of market expansion and models, as well as correlation analysis to study relationships in the international market for plastic products. The section also includes an empirical verification of the models.

The practical value of the obtained results can contribute to the formation of effective strategies for market expansion in Europe and abroad and create conditions for its safe development.

Keywords: INTERNATIONAL MARKET, CORRELATION ANALYSIS, EMPIRICAL ANALYSIS, PROMOTION STRATEGIES, NEW PRODUCT

Зміст

Вступ……4

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОЛІ РИНКУ……5

1.1 Поняття стратегії збільшення долі ринку……...5

1.2 1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства……..…..12

1.3 Методи та інструменти реалізації стратегії збільшення долі ринку……..16

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОЛІ РИНКУ КОМПАНІЇ «ФЛАГМАН»……21

2.1 Аналіз середовища компанії «Флагман» ……..21

2.2 Розробка стратегії збільшення долі ринку……33

2.3 Реалізація та оцінка ефективності стратегії……..41

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ……..54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..56

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасні міжнародні ринки відкривають широкі можливості для компаній, проте також характеризуються високим рівнем конкуренції. Успішний вихід на ці ринки вимагає від підприємства високого рівня управління та застосування передових стратегій. На сьогоднішній день, проблема слабкого стратегічного планування та відсутності чітко визначених цілей та плану дій у новому середовищі залишається актуальною. Тому, розробка та реалізація міжнародного проекту стає пріоритетною задачею для підприємств.

У науковому дослідженні цієї теми активно долучалися вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як: І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, О. Кириченко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова, О. Чугай, які розглядали питання розвитку міжнародних проектів та їх особливості у реалізації.

Теоретичну базу дослідження складають сучасні теорії міжнародного менеджменту та ринкової економіки, а також результати наукових досліджень у галузі підприємництва та управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інформаційна база дослідження формується за допомогою економічної літератури, наукових статей, аналітичних та статистичних даних, програм розвитку підприємства та результатів власних досліджень.

Об'єктом дослідження в даній роботі є управління розвитком виробничого підприємства ТОВ «Флагман».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки міжнародного проекту розвитку підприємства та прогнозування витрат його обігових коштів на сталий розвиток.

Метою дослідження є вивчення процесів управління сталим розвитком виробничого підприємства, розроблення його стратегії та проектів розвитку для збільшення конкурентоспроможності в умовах складного ринкового середовища.

Відповідно до мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

– дослідити поняття стратегії збільшення долі ринку;

– дослідити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

– проаналізувати методи та інструменти реалізації стратегії збільшення долі ринку;

– проаналізувати середовище компанії «Флагман»;

– розробити стратегії збільшення долі ринку;

– розробити шляхи реалізації та дати оцінку ефективності впроваджуваних пропозицій.

Отримані результати в ході дослідження дозволяють вітчизняним підприємствам зрозуміти суть стратегічного планування при розробці міжнародного проекту. У сфері міжнародного контролю даний проект допоможе державі вирішити низку невирішених проблем пов’язаних з заборгованістю та ефективності збору та обробки даних.

Дане дослідження вносить вклад у розвиток наукового розуміння інтеграції українських підприємств у світову економіку.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОЛІ РИНКУ

1.1. Поняття стратегії збільшення долі ринку

Термін «стратегія» походить від грецького слова strategia, що утворене від слів «стратос» (армія) і «аго» (веду), тобто первісно він був військовим поняттям. У військовій сфері він використовувався для опису мистецтва ведення війни, включаючи закономірності та особливості воєнних конфліктів, теоретичні засади організації, підготовки та проведення масштабних військових операцій з чітко визначеними стратегічними цілями. Вперше термін «стратегія» був застосований у економічному контексті А. Чендлером-молодшим у 1962 році для опису підходу до управління комерційними підприємствами [7]. З тих пір розпочався етап стратегічного планування в компаніях у контексті ринкової економіки.

Слово «стратегія» тепер застосовується в різних аспектах суспільного життя, зокрема в контексті «стратегії підприємства», де існує багато визначень. Вона може означати наступне:

- систему організаційних і економічних дій, спрямованих на досягнення довготривалих цілей підприємства;
- обґрунтування довгострокових напрямів діяльності підприємства, яке базується на аналізі його потенціалу та прогнозуванні змін у зовнішньому середовищі;
- головний курс розвитку підприємства, який сприяє узгодженню його цілей і можливостей з інтересами усіх зацікавлених сторін;
- ефективну бізнес-модель, яка допомагає підприємству отримати конкурентні переваги;
- набір стратегічних напрямів для діяльності підприємства;
- план дій, що встановлює пріоритети в розв'язанні проблем і виділенні ресурсів для досягнення основної мети.

І. Ансофф визначав стратегію як один із можливих наборів правил для прийняття рішень, які керують поведінкою фірми при обмеженій інформації про її майбутній розвиток [1].

Стратегія підприємства - це систематичний підхід до потенційної поведінки у ситуації, коли інформація про майбутнє середовище та ділові умови неповна. Такий підхід включає розробку місії, довгострокових цілей та методів прийняття рішень, що дозволяють найбільш ефективно використовувати стратегічні ресурси, сильні сторони та можливості, мінімізувати слабкості та захистити від зовнішніх загроз з метою забезпечення майбутньої прибутковості.

Таким чином, нестабільність ринкового середовища та недостатність інформації про його майбутні зміни та впливи на підприємство обумовлюють необхідність розробки стратегії для підприємств. В таких умовах особливо важливо звертати увагу на стратегічний контекст діяльності підприємства, яка розділяється на два основних напрямки: а) поточну операційну діяльність, яка спрямована на забезпечення негайної прибутковості, і б) стратегічну діяльність, яка має на меті забезпечення майбутньої прибутковості. В умовах турбулентного і непередбачуваного ринку, який здебільшого не залежить від дій підприємства, ігнорування стратегічного підходу може призвести до катастрофічних наслідків. Практика зосередження лише на поточних результатах без впровадження довгострокових заходів, які забезпечують майбутній успіх, може стати причиною банкрутства.

В цьому контексті американський вчений і один з провідних авторів у галузі стратегічного менеджменту, І. Ансофф, висловився про критичну важливість стратегічного планування [1]. Він стверджував, що компанії без чіткої та керованої стратегії приречені на зникнення, за винятком монополій та компаній, які отримують субсидії. У компаніях, які вдається вижити, стратегічне керівництво є ключовим.

Генрі Мінцберг охарактеризував стратегію як принцип дії або дотримання певного комплексу поведінки. Він розглядає стратегію через призму п’яти «П»:

1. Стратегія як план: вона виступає керівництвом та вказує напрямок розвитку, ведучи організацію від сьогоднішнього стану до бажаного майбутнього;

2. Стратегія як принцип: це стиль поведінки або послідовність у діях відповідно до обраної моделі;

3. Стратегія як позиція: визначає місце організації у зовнішньому середовищі та стосовно основних конкурентів;

4. Стратегія як перспектива: за визначенням Пітера Друкера, це "теорія бізнесу" організації;

5. Стратегія як прийом: спеціальна тактика, використовувана для перехитрювання конкурентів або супротивників.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають стратегію детально розробленим всебічним планом, спрямованим на реалізацію місії організації і досягнення її цілей.

Видатний вчений І Ансофф виділяє кілька особливостей стратегії:

- процес розробки стратегії не завжди веде до негайних дій, а часто закінчується формуванням загальних напрямів, які сприяють зростанню та зміцненню позиції фірми;
- обрана стратегія є основою для розробки стратегічних ініціатив, виконуючи роль фільтра, що відсіює невідповідні можливості, зони та напрямки;
- стратегія втрачає свою актуальність, коли реальний розвиток подій досягає бажаного стану зазначеним організацією;
- при формуванні стратегії неможливо врахувати всі можливості, які можуть виникнути, тому базується на узагальненій, неповній і неточній інформації щодо різних стратегічних альтернатив;

- з появою більш точної та повної інформації може виникати необхідність перегляду стратегії, що вимагає наявності зворотного зв'язку для своєчасного коригування стратегічного курсу.

У теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і методів, які застосовуються для досягнення довгострокових цілей організації.

Стратегія будь-якого підприємства зазвичай представляє собою портфель стратегічно важливих напрямків діяльності. Напрямки можуть бути як існуючими, так і новими, що з'явилися у результаті ефективних стратегічних рішень. Для кожного напряму встановлюються цілі та методи їх досягнення, спрямовані на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Кожен напрямок включає свої унікальні можливості для зростання та прибутковості, які реалізуються завдяки особливому підходу до створення та досягнення конкурентних переваг.

Стратегічний портфель підприємства має включати збалансовані та взаємодоповнюючі напрямки діяльності, що використовують усі стратегічні ресурси, процеси, навички, організаційні можливості та потенціал для удосконалення. Така стратегія визначає прогресивні орієнтири діяльності підприємства на основі оцінки його можливостей і прогнозування змін у зовнішньому середовищі.

Основні компоненти реалізації стратегії підприємства містить тактику, політику, процедури та правила. Тактика визначає конкретні короткострокові плани, які узгоджуються зі стратегією, визначаючи методи та способи діяльності, що сприяють успіху стратегії. Політика перетворює стратегію в конкретизовану декларацію ключових напрямків діяльності, яка подальше розробляється у вигляді процедур та правил, необхідних для її виконання.

Фактори й показники міжнародного макросередовища

Основні сили, що визначають структуру міжнародного макросередовища підприємства: наявність та доступність сировини і природних копалин, вартість енергоносіїв.

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат.

До цих факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, ціна рівень, наявність і розмір товарного дефіциту. Німецький статистик Ернст Енгель в результаті досліджень сформулював таку закономірність: зі збільшенням сімейного доходу структура сімейних витрат змінюється наступним чином. [18]:

- відносний рівень витрат на їжу зменшується,
- відносний рівень витрат на житло та будівництво стабілізується,
- відносний рівень витрат на інші цілі (одяг, транспорт, освіта, заощадження, розваги) збільшується.

Демографічний фактор передбачає дослідження таких показників, як чисельність населення, географічне розміщення населення, міграція, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, сімейний стан.

Політико-правовий фактор охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни, податкову політику уряду, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя. Причому серед зазначених факторів система цінностей настільки важлива, що аналітики компанії «Дженерал Електрик» охарактеризували як найважливіший елемент бізнесового середовища. На відміну від швидких змін у технологічному середовищі зміни в культурному середовищі досить повільні, а деякі цінності залишаються стабільними й незмінними (наприклад, чесність, порядність, відповідальність за своїх дітей, повага до батьків тощо).

Соціальна сфера регулюється і фінансується в основному державою, вона впливає на розвиток ринку як безпосередньо, так і опосередковано, зумовлюючи нову ситуацію на споживчому ринку. І це має враховуватися стратегією маркетингу зацікавлених структур.

Культура суттєво впливає на маркетингову діяльність. Її можна визначити як історично обумовлений рівень розвитку суспільства, його творчого потенціалу і спроможності людини реалізувати себе в організації життя і діяльності у суспільстві. Рівень розвитку культури багато в чому визначається рівнем економічного розвитку людства, країни, регіону.

У людей, що живуть на одній території, можуть об'єднуватися різні культури, різні історичні традиції, звички, засоби життя. Велику роль тут відіграє належність до певного класу, професії, сімейного укладу. Існує об'єктивний зв'язок між розвитком культури і підвищенням попиту на її матеріальні носії – побутову техніку, музичні інструменти, радіо-, відеоапаратуру, ігрові та інші приставки, мікрокалькулятори, кіноустановки, студії звукозапису, відеомонтажне устаткування, побутові комп'ютери з різноманітною периферією, електронні іграшки тощо. За таких умов змінюється поведінка людей на ринку товарів і послуг, підвищуються їхні вимоги до якості товарів і послуг, їх оформлення, реклами, з'являються нові моделі і засоби спілкування між людьми.

Природне середовище як фактор міжнародного макросередовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища. Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Її суть у тому, що, задовольняючи потреби окремих споживачів, фірми повинні враховувати інтереси суспільства в цілому. Наприклад, у багатьох країнах виникла проблема утилізації металевих баночок з-під напоїв, яка знайшла своє втілення в маркетинговій стратегії щодо упаковування товару.

Науково-технічний прогрес, технологічні зміни справляють значний вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Вони

впливають на всі елементи міжнародного комплексу, але більш за все проявляється в аспекті інноваційної діяльності.

Наслідки впливу науково-технічного прогресу на елементи міжнародного комплексу:

- розроблення нового товару, модифікація товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються;
- зниження витрат виробництва, можливість зіставлення цін, можливість контролю за цінами;
- підвищення швидкості збуту, зростання обсягів збуту, оптимізація контролю за збутом;
- підвищення комунікаційних можливостей, скорочення строків просування, оптимізація планування просування.

Кінцевий стратегічний план підприємства містить місію, цілі, різноманітні стратегії (корпоративні, конкурентні, функціональні), а також тактику і політику.

Поняття стратегії збільшення долі ринку відноситься до комплексу дій, які підприємство реалізує з метою збільшення свого впливу та присутності на ринку. Така стратегія може включати різні тактики та методи, спрямовані на зростання продажів, приваблення нових клієнтів, збільшення частки вже існуючих ринків або вихід на нові ринки:

— конкурентна диференціація – підприємства можуть прагнути відрізнитися від конкурентів через унікальні продукти, вищу якість послуг, інновації або через забезпечення кращого клієнтського обслуговування.

— маркетингові ініціативи – ефективні маркетингові кампанії, включно з рекламою, просуванням продажів, соціальними медіа та іншими каналами комунікації, спрямовані на залучення уваги та лояльності клієнтів.

— ціноутворення – застосування агресивних або гнучких стратегій ціноутворення для приваблення більшої частини ринку або збереження діючих клієнтів.

— розширення асортименту – розробка нових продуктів або модифікація існуючих для задоволення ширших потреб споживачів та залучення нових сегментів ринку.

— стратегічні партнерства – співпраця з іншими компаніями або установлення альянсів, щоб розширити ринковий охоплення або посилити ринкові позиції.

— географічне розширення – вихід на нові ринки, регіональні або міжнародні, для збільшення бази потенційних клієнтів.

Стратегії збільшення долі ринку часто вимагають інвестицій у рекламу, дослідження та розвиток, а також у розширення виробничих потужностей. Однак, успіх у збільшенні долі ринку може забезпечити підприємству конкурентні переваги, збільшення прибутків та більш стабільне фінансове становище в довгостроковій перспективі.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність формується як результат впливу численних чинників, які, на думку Н.П. Тарнавської, можуть підсилювати або знижувати її рівень, виявляючи сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та його конкурентів. Кожен з цих чинників може мати позитивний або негативний вплив та змінюватися з часом. Отже, для глибшого розуміння конкурентоспроможності важливо точно ідентифікувати та класифікувати всі фактори, що на неї впливають.

Термін «фактор», походить від латинського слова factor, що означає «той, що діє», і вказує на змінну силу або причину певних явищ чи процесів. У контексті конкурентоспроможності, фактори — це причини, які впливають на рівень і характер конкурентоспроможності підприємства.

Вивчення економічної літератури показує, що існує багато підходів до визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Наприклад, автори І.З. Должанський та Н.С. Яшин розділяють фактори на зовнішні і внутрішні, що є стандартним підходом у багатьох дослідженнях. Інші дослідники, як Е.Л. Смольянова та В.Б. Малицька, поділяють фактори на рівні мега, макро та мікро; О.Є. Россіхіна розглядає техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові фактори. О.Г. Янковий в своїх роботах класифікує фактори на кілька груп за їх технічними, організаційними, економічними, соціальними, географічними та іншими аспектами.

Основа системного підходу полягає в розгляді факторів за джерелами їх походження, поділ їх на внутрішні та зовнішні, які взаємодіють і залежать один від одного. Внутрішні фактори були поділені на вісім груп, які представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

№ з/п	Група факторів	Складові факторів
1.	Виробничі можливості	• Рівень автоматизації управління виробництвом • Ефективність системи управління якістю • Організація та стан основних засобів виробництва • Власні переробні потужності
2.	Ресурсний потенціал	• Витрати ресурсів на виробництво продукції • Динаміка цін на ресурси • Доступність власних ресурсів, незалежність від постачальників
3.	Технологічний потенціал	• Обладнання та технологічні засоби на виробництві • Впровадження новітніх технологій
4.	Кадровий потенціал	• Умови оплати праці • Кваліфікація та структура персоналу • Мотиваційні програми менеджменту • Підвищення кваліфікації працівників
5.	Інноваційний потенціал	• Розробка конкурентних стратегій • Стратегічні конкурентні переваги • Привабливість для інновацій • Реалізація реструктуризації і реформ
6.	Інвестиційний потенціал	• Наявність фінансових ресурсів • Приваблення зовнішніх інвестицій • Довіра інвесторів
7.	Маркетинговий потенціал	• Функціонування міжнародного відділу • Бренд і репутація підприємства • Розгалужена мережа збуту • Висока якість продукції
8.	Ефективність	• Показники використання ресурсів у діяльності підприємства

	виробництва	

Хоча внутрішні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, вплив зовнішніх факторів може не бути відразу помітним. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність різних економічних, соціальних, природних умов, а також національних і міжнародних інституцій, які формують зовнішнє середовище діяльності підприємства. Ці фактори не залежать від дій самого підприємства і визначаються станом зовнішнього середовища.

Аналіз ринкового середовища можна представити у вигляді наступних етапів (рис. 1.1) [7].

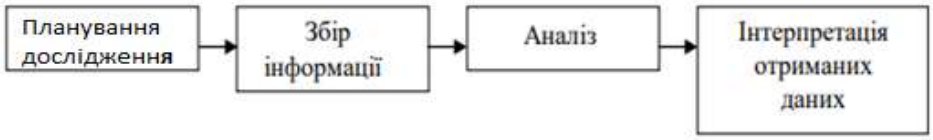


Рис. 1.1. Етапи аналізу ринкового середовища

*дані з джерела [7]

На етапі планування дослідження ринку визначаються завдання аналізу, вид аналізу, джерела інформації, місце збору інформації для аналізу, підготовка інструментарію для аналізу та умови аналізу.

На етапі збору інформації інформація збирається безпосередньо.

На етапі аналізу зібраної інформації проводяться необхідні розрахунки та складання необхідних таблиць аналізу.

На етапі інтерпретації отриманих даних відбувається узагальнення зібраної інформації та оцінка табличних даних.

На основі даних аналізу міжнародного середовища керівництво підприємства приймає певні управлінські рішення, які:

- грунтуються на знанні чинників, які впливають на підприємство;
- дають розуміння можливостей середовища підприємства;
- дають розуміння потенціалу і слабких сторін підприємства.

Отже, на основі проведеного міжнародного аналізу важливі управлінські рішення приймаються з урахуванням таких факторів міжнародного середовища, пов'язаних із внутрішнім потенціалом компанії[8]:

- вибір цільової споживчої аудиторії;
- вибір цінової політики (по кожному виду продукта, виробленого підприємством);
- прийнятний рівень рекламної стратегії, активності діяльності по стимулюванню продажів;
- систематичність і якість аналізу ринку, конкурентів та ін.;
- по іміджевій стратегії підприємства та ін.

Відповідно до факторів зовнішнього мікросередовища (факторів прямого впливу) компанія приймає такі управлінські рішення на основі проведеного аналізу [9]:

- по корекції поведінки покупців;
- з протидії активності конкурентів;
- по стратегії роботи з постачальниками;
- по стратегії роботи з посередниками.

По факторам зовнішнього макросередовища (факторам опосередкованого впливу) підприємство приймає такі управлінські рішення [9]:

- за обсягами виробленої продукції (в залежності від демографії - рівня народжуваності, смертності, міграції населення);
- в залежності від рівня фінансового благополуччя (платоспроможності) населення;
- грунтуючись на природних умовах, в яких діє підприємство;
- в залежності від діючої нормативно-правової бази; -в залежності від зовнішньоекономічної ситуації в країні (наприклад, заборона на ввезення певних товарів, санкції, ембарго);
- в залежності від застосовуваних підприємством технологій та ін.

Основні рішення приймає керівництво підприємства, однак для маркетологів найбільше значення мають наступні[10]:

- сфера діяльності;
- спільні цілі;
- значення маркетингу;
- значення інших завдань підприємців;
- основні цінності підприємства.

Після того, як генеральний директор компанії встановлює цілі, відділ маркетингу створює власні керовані фактори. До числа неконтрольованих факторів, що впливають на роботу компанії, відносяться: клієнти; конкуренти; технології; незалежні ЗМІ [11].

Проводячи маркетингову діяльність, компанія намагається відстежувати неконтрольовані фактори та аналізувати їх важливість за допомогою різних аналітичних методів. Маркетингові зміни, внесені компанією до факторів зовнішнього середовища, називаються адаптацією.

Таким чином, результати аналізу міжнародного середовища є основою для прийняття важливих управлінських рішень, спрямованих на якісну зміну (поліпшення) параметрів внутрішнього, зовнішнього та мікросередовища підприємства. Особливу увагу слід звернути на так звані неконтрольовані фактори міжнародного середовища підприємства.

Зазначені фактори є різноманітними за своїм походженням, оскільки вони відображають системи різних рівнів. В той час як зовнішні фактори лише створюють умови для проникнення підприємства на ринок, внутрішні фактори визначають його потенціал для довгострокового успіху. Аналіз цих факторів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства і його конкурентів, а також розробити стратегії для збільшення конкурентоспроможності та ринкової частки.

1.3 Методи та інструменти реалізації стратегії збільшення долі ринку

У сучасному світі, де умови швидко змінюються, кожен підприємець має володіти стратегічним мисленням у сфері ринкової діяльності, аби не просто

конкурувати, а й перемагати в боротьбі за прибутки та ринкові частки. Компанії мають зосереджуватися не лише на внутрішньому управлінні, а й розробляти стратегії, що дозволяють адаптуватися до зовнішніх змін та привертати нових клієнтів.

Стратегія збільшення ринкової частки є ключовою стратегічною метою, яка вбудована в маркетинговий план і є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства.

Сучасна стратегія є довгостроковим планом, спрямованим на досягнення основних цілей організації, що включає розробку міжнародної стратегії як обов'язковий компонент будь-якої сучасної фірми.

Перед розробкою стратегії ринкової орієнтації важливо глибоко аналізувати потреби споживацьких сегментів на ринку. Спроба охопити всі сегменти одним продуктом може призвести до невдачі.

У теорії та практиці маркетингу розрізняють два головні види стратегій просування: пряме просування, яке має на меті стимулювання попиту безпосередньо виробником, та проштовхуюче просування, що включає допомогу дистриб'юторів.

У першому варіанті стратегії, споживачі самі повинні звертатися до дистриб'юторів за вашим товаром. Цьому сприяють різні методи просування, такі як реклама, PR, стимулювання продажів, особистісні продажі та прямий маркетинг. Важливо чітко окреслити всі ці інструменти та часові рамки їх застосування у стратегії просування.

В контексті проштовхуючого просування, ваше завдання полягає у мотивації дистриб'юторів активно продавати саме ваш товар. Це можна досягти, наприклад, за рахунок надання знижок торговим представникам.

Для ефективної розробки стратегії і досягнення цілей важливо визначити та описати вашого цільового клієнта та аудиторію. Якщо аудиторія розділена на кілька сегментів, слід детально опрацювати кожен з них. В рамках міжнародної стратегії необхідно розробити маркетинговий комплекс, описуючи кожен елемент вашого продукту або послуги.

Для фізичного продукту слід застосувати комплекс з 4 «Р»: продукт (product), розподіл (place), просування (promotion), ціна (price). Для послуг необхідно розширити до 7 «Р», додавши персонал (people), процес (process) та фізичне оточення (physicalevidence).

У кожному випадку, розробка комплексу вимагає детального опису асортименту, рівня якості товарів, а також ширини номенклатури. Також необхідно простежити маршрути доставки товарів та засоби їх зберігання, щоб гарантувати їх наявність.

Кожна компанія має активно рекламувати себе, сприяти збуту та інформувати про акції та спеціальні пропозиції. Важливо встановлювати співпрацю з рекламними агентствами, організовувати спонсорські заходи та займатися благодійністю, детально працюючи над кожним аспектом. Також необхідно виявити та підкреслити ключові переваги продукту, які будуть привабливі для клієнтів.

Ціна продукту є вирішальним чинником для споживачів. Наприклад, відвідуючи магазин, людина може судити про товари за їхньою ціною, сприймаючи дорожчі товари як якісніші. У маркетинговій стратегії необхідно чітко визначити основні канали дистрибуції для кожного продукту, встановити ціни, можливі знижки та очікуваний прибуток з кожної одиниці продажу.

Персонал, який працює на підприємстві, відіграє ключову роль, обслуговуючи клієнтів та доставляючи товари.

Атмосфера приміщення, де відбувається продаж або надання послуг, також має велике значення. Важливі елементи, такі як декорації, сертифікати та ліцензії на стінах, створюють відповідне враження. Варто детально продумати маркетингові ініціативи, включаючи те, хто, як і де буде надавати послугу.

Кожний елемент стратегії повинен бути чітко визначений і включений в загальну маркетингову стратегію підприємства.

Загальний бюджет для міжнародної стратегії повинен бути приблизним, але включати резерв для непередбачених витрат.

Після розробки всіх елементів стратегії можна приступати до реалізації поставлених цілей, звертаючи увагу на:

— формулювання стратегічної міжнародної задачі;

— аналіз потреб споживачів;

— сегментація ринку;

— оцінка загроз та можливостей для бізнесу;

— аналіз конкурентів; оцінка сильних і слабких сторін компанії;

— вибір оптимальної стратегії.

Для зміцнення позицій на ринку необхідно зосередитись на заходах, які дозволять не тільки утримати, але й збільшити ринкову частку, ефективно реагуючи на дії конкурентів і використовуючи інноваційні підходи у своїй галузі.

Перед тим як визначити стратегію орієнтовану на ринок, важливо детально дослідити потреби споживачів у різних сегментах ринку. Спроба одразу завоювати всі сегменти одним продуктом може призвести до втрати всього.

Для нових підприємців рекомендується обрати більш ґрунтовний підхід:

— обрання невеликого сегменту, який можна ефективно обслуговувати;

— активність у цьому сегменті;

— гнучкість, готовність до швидких змін у відповідь на вхід великих компаній, які можуть витіснити.

Тому, щоб збільшити частку на ринку, компанія повинна розробити чітку стратегію, яка міститиме детально виписаний план заходів. Такий план формується на основі глибокого аналізу поточного стану підприємства, діяльності основних конкурентів, розробки міжнародного комплексу та оцінки всіх потенційних ризиків. Ефективна стратегія допоможе компанії успішно конкурувати та збільшити прибутки та ринкову частку у складних сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

Поняття стратегії збільшення долі ринку визначається як система дій, спрямованих на підвищення частки компанії у відповідній галузі. Основні функції: планування та виконання стратегій, спрямованих на залучення нових клієнтів та збереження і підвищення лояльності існуючих.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, мають велике значення для розробки стратегії збільшення долі ринку. Фактори можуть бути внутрішніми, такими як якість продукції, маркетингова стратегія та управління, або зовнішніми, такими як економічні умови, політична ситуація та конкуренція на ринку. Розуміння цих факторів допомагає визначити переваги підприємства та виявити можливості для покращення його конкурентоспроможності.

Методи та інструменти реалізації стратегії збільшення долі ринку включають в себе різні підходи та техніки, спрямовані на досягнення цілей компанії. Розробка нових продуктів, покращення якості обслуговування клієнтів, розширення географії присутності на ринку, а також використання інноваційних маркетингових стратегій та технологій.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОЛІ РИНКУ КОМПАНІЇ «ФЛАГМАН»

2.1 Аналіз середовища компанії «Флагман»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Флагман»знаходиться за юридичною адресою: Повітрофлотський просп. 72, м. Київ, 03151.

Основними видами діяльності підприємства є виробництво гофрокартону, паперової та картонної тари, посередництво в торгівлі споживчими товарами [17].

Виробництво якісної продукції є одним із пріоритетних напрямків розвитку ТОВ «Флагман». Постійний контроль якості є конкурентною перевагою компанії.

Співробітники ТОВ «Флагман»ретельно працюють над кожною новинкою, використовуючи сучасне обладнання.

Компанія гарантує своїм клієнтам постійний контроль якості на кожному етапі виробничого процесу, для чого створена лабораторія, оснащена необхідним обладнанням. Вся продукція виготовляється відповідно до вимог державних стандартів і технічних умов. Все це, а також високий професійний рівень фахівців компанії є гарантією якості продукції, що випускається.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються головний інженер, головний економіст, начальник виробництва, заступник з комерційних питань, заступник з кадрів та соціальних питань. Перелічені посадові особи, у свою чергу, є безпосередніми начальниками керівників підпорядкованих їм структурних підрозділів.

Заступник директора з комерційних питань підпорядковується, в тому числі, відділу маркетингу.

Керівництво відділом маркетингу, який складається з 2 осіб, покладається на начальника відділу. В основу класифікації покладено функціональний принцип товарів, представлений у вигляді наступних груп:

- дослідження ринку, аналіз та складання плану роботи;

- просування продуктів та доведення їх до клієнтів.

В обов'язки відділу маркетингу підприємства входить: підвищення цінності продукції для покупців; вибір та аналіз ринків збуту; співпраця з клієнтами; побудова стратегій і принципів конкуренції; контроль асортименту; аналіз виконаної роботи.

Розглянемо також основні функції відділу маркетингу ТОВ «Флагман». Основною функцією бізнес-маркетологів є реклама. Служба маркетингу просуває товар клієнтам, укладає договори з PR-агентствами і т. д. Видів реклами багато, і завдання фахівців полягає в тому, щоб визначити найбільш ефективний і прибутковий спосіб її проведення. Іншими завданнями відділу маркетингу є:

- єдине дослідження ринку:

- розробка товарної політики, яка має на увазі:

- встановлення цінової політики:

- організація шляхів розподілу і вибір способів продажу продукції:

- формування зв'язків комунікації з ринком.

Стратегія маркетингу підприємства пов'язана з генеральної стратегією підприємства, яка направлена на власне благополуччя підприємства та добробут суспільства в цілому.

До явних недоліків міжнародної діяльності підприємства можна віднести:

-рідкісне оновлення сайту;

-відсутність на сайті повного контенту по продукції підприємства (тобто більш докладного і розгорнутого представлення продукції підприємства);

-відсутність на сайті зворотного зв'язку з покупцями;

-невикористання (недостатньо активне використання)

-невикористання спеціальних програм по утриманню та лояльності покупців;

-невикористання в аналізі та маркетинговому контролі даних про ефективність збутової діяльності підприємства [17].

Тому основною метою відділу маркетингу розглянутої компанії є збільшення продажів.

У відділі маркетингу працює лише двоє: менеджер і супервайзер. Частину проблем відділ вирішує через аутсорсинг. Підрозділ підтримується дилерами і безпосередньо співробітниками компанії.

Загалом, створення відділу маркетингу в ТОВ «Флагман»спочатку було спрямоване на підвищення ефективності бізнесу. На сьогоднішній день найважливішим завданням відділу є підтримка продажів, тобто вміння утримати старих клієнтів і залучити нових, переорієнтувати споживачів на продукцію конкурентів. Маркетингові заходи, які в даний час проводяться компанією, можна вважати ефективними, хоча є моменти, що знижують його ефективність, створюючи певний резерв підвищення ефективності як міжнародної діяльності зокрема, так і діяльності підприємства в цілому.

Важливим аспектом для успішної діяльності підприємства сьогодні є його забезпечення основними засобами (табл. 2.1) та їх ефективне використання.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Флагман»свідчить про стабільну роботу компанії з позитивною динамікою зростання. Збільшення вартості товарів у 2023 році на 47340607 тис. грн. (118,95%) переважно за рахунок збільшення витрат на збут на 2 775 804 тис. грн. (127,31%).

Збільшення адміністративних витрат у 2022 році більш ніж у 2 рази не є достатньо позитивною тенденцією, але таке стрімке зростання можна розуміти як збільшення обсягів продажів, що в свою чергу сприяло збільшенню чисельності працівників і, як наслідок, збільшення адміністративних витрат.

Чистий прибуток у 2022 році склав 289577 тис. грн, що складає 8,9% прибутку звичайної діяльності до оподаткування. Підприємство сплатило

досить велику суму податку на прибуток зі звичайної діяльності, що становило понад 90% прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Також, незважаючи на кризу, викликану пандемією Covid-19 та військовими діями, у 2023 році компанія

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Флагман»за 2019-2023 рр.

Показники	Обсяг, тис. грн.					Абсолютна зміна тис. грн.			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/2021	2021/2022	2023/2022	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3608522	36179905	39797896	47340607	47249897	3617991	7542711	-90710	110,08	118,95	99,81
Валовий прибуток	11049637	10949634	12044597	15106074	17152737	1094963	3061477	2046663	108,3	125,42	113,55
Інші операційні доходи	345896	373315	410646	295502	323521	37331	-115144	28019	73,2	71,96	109,48
Витрати на збут	896521	9240331	10164364	12940168	15581479	924033	2775804	2641311	111,12	127,31	120,41
Інші операційні витрати	118630	128603	141463	8685	56162	12860	-54778	-30523	53,6	61,28	64,79
Інші фінансові доходи	-	-	-	122547	201154	-	-	78607	-	-	164,14
Інші доходи	187167	196137	215751	1025781	578354	19614	810030	-447427	124,6	475,45	56,38
Фінансові витрати	1823561	1923441	2115785	2105372	2225413	192344	-10413	120041	110,63	99,51	105,70
Інші витрати	154555	164555	181011	306599	1843445	16456	125588	1536846	112,7	169,38	601,26
Чистий прибуток	234265	244166	268583	289577	287655	24417	20994	-1922	87,9	107,82	99,34

* складено автором на основі звітності ТОВ «Флагман»[додаток А-Б]

Таблиця 2.2

Фрагментарний перелік важливих техніко-економічних показників підприємства станом на 31.12 2019-2023 рр. ТОВ «Флагман»

Показники	Од. вим	Роки					Абсолютневідхилення			Темп зростання (спаду) до базового року, %		
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньооблік. чисельність працівників	осіб	4100	4200	4700	5300	5350	500	600	50	111,90	112,77	101,3
у т.ч. працівників підприємтва	осіб	2500	2600	2900	3300	3330	300	400	30	111,54	113,79	114,6
Фонд оплати праці	тис. грн	20569,0	30038,0	30002,1	290056,4	289056,6	-35,90	-45,7	-999,8	98,82	98,48	79,63
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	5367,86	6027,78	5322,87	4616,83	5637,18	-704,91	-706,04	-1020,35	88,31	86,74	99,63

* складено автором на основі звітності ТОВ «Флагман»[додаток А-Б]

отримала чистий прибуток у розмірі 287655 тис. грн., що на 0,6% менше, ніж у попередньому році.

Отже, з огляду на наведені в таблиці 2.2. показники, можна зробити наступні висновки: 1) чисельний склад апарату управління виробничих цехів та дільниць збільшився 11,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зріс на 12, 77% порівняно з попереднім 2022 роком. У 2023 році збільшився на 10,5%. Також зауважимо, що загальна чисельність працівників у 2020 році налічувала 4200 особи, а вже у 2021 році зросла на 11,54%. З іншого боку, загальна чисельність у 2023 році збільшилася на 13,7% порівняно з попереднім 2022 роком.

Показники, що характеризують фонд оплати праці та середньомісячну заробітну плату працівника, упродовж 2019-2023 років мали тенденцію до спадання: фонд оплати праці налічував 30038,00 тис. грн у 2020 році, а вже у 2021 році знизився 1,18%, а у 2023 році знизився на 1,52% порівняно з 2022 роком.

Щодо середньомісячної заробітної плати одного працівника, у 2021 році показник зменшився на 11,69% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшився на 13,26% порівняно з попереднім 2021 роком, у 2023 році зменшився на 14,7% на відміну 2022 року.

Оформлений аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Флагман»зведено до таблиці 2.3 та таблиці 2.4., що наведені нижче. У Таблиці 2.3. наведені такі показники: 1) коефіцієнт незалежності; 2) коефіцієнт концентрації залученого капіталу; 3) коефіцієнт заборгованості; 4) коефіцієнт абсолютної ліквідності; 5) коефіцієнт загальної ліквідності.

Отже, перший показник, наведений у таблиці 2.3. - коефіцієнт незалежності підприємства – покликаний вказувати на те, яка саме частка власників підприємства є в загальному обсязі коштів. Загалом варто відзначити, що фінансова незалежність підприємства (його автономія) - це такий фінансовий стан, в якому перебуває підприємство, коли воно здатне швидко

відреагувати на виклики макросередовища та забезпечити свій належний розвиток [3].

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ТОВ «Флагман»за 2019-2023 рр.

Показники	Дані за роки					Відхилення показників		
	2019	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт автономії	0,62	0,60	0,54	0,53	0,54	-0,06	-0,01	0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,34	0,30	0,46	0,47	0,5	0,16	0,01	0,03
Коефіцієнт заборгованості	0,45	0,50	0,85	0,83	0,85	0,35	-0,02	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,041	0,032	0,036	0,039	-0,01	0,004	0,03
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,37	1,49	1,91	1,67	1,69	0,42	-0,24	0,02

* дані з джерела [3]

Своєю чергою коефіцієнт фінансової автономії є показником фінансової стійкості підприємства, який визначається співвідношенням власного капіталу підприємства до всіх його фінансових ресурсів [14].

Для досліджуваного нами підприємства цей коефіцієнт був значно кращий у 2020 році, коли показник сягав 0,60%, найгірший результат спостерігався у 2022 році, коли показник становив 0,53%. У 2023 коефіцієнт фінансової автономії зріс до 0,54%. Отже, це показник того, що стан

досліджуваного підприємства є нестабільним, чим вищим є цей показник, тим фінансово більш сталим є підприємство.

Важливо зауважити, що коефіцієнт концентрації залученого капіталу є протилежним коефіцієнту незалежності підприємства, про який йшлося раніше. Такий коефіцієнт введений задля того, аби показувати частку залученого капіталу у валюті балансу [17]. Як видно з таблиці, у 2020 році такий показник становив 0,32%, у 2022 - 0,47%, а у 2023 році - 0,5%.

Коефіцієнт заборгованості у 2021 році мав найгірший за три досліджуваних роки показник і становив 0,85%, у 2020 ж році цей коефіцієнт мав таке значення - 0,5%, а у 2022 році - 0,83%.

Щодо аналізу показників абсолютної ліквідності, то впродовж трьох років цей показник мав досить високі показники. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є тим особливим показником підприємства, який вказує на готовність такого підприємства погасити короткострокову заборгованість, і вираховується як відношення загальної суми грошових коштів, якими володіє певне підприємство, а також короткотермінових грошових вкладень до суми поточних зобов'язань [13].

У 2020 році показник був найкращим і становив 0,041%, а у 2021 році показник дещо зменшився до 0,032%, а у 2022 році піднявся до 0,036%. Така тенденція вказує на те, що ТОВ «Флагман»не зможе погасити свої борги вчасно.

Також зауважимо, що найбільший показник загальної ліквідності, який ще відомий, як «коефіцієнт покриття», досліджуваного підприємства спостерігався у 2021 році і дорівнював 1,91%, на рік раніше цей показник сягав 1,49%, у 2022 році – 1,67%, а вже у 2023 році – 1,69%. Зауважимо, що такий коефіцієнт вказує на спроможність підприємства забезпечити власні недовготривалі зобов’язання з оборотних коштів [24].

Тепер розглянемо другу частину важливих показників фінансового стану досліджуваного підприємства ТОВ «Флагман», наведених нижче у таблиці 2.4:

1) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

2) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

3) коефіцієнт рентабельності активів підприємства;

4) коефіцієнт рентабельності реалізації.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «Флагман»за 2019-2023 рр.

Показники	Дані за роки					Відхилення показників		
	2019	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,36	5,62	5,34	5, 27	5,29	-0,28	-0,07	0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,5	4,8	4,51	4,63	4,69	-0,29	0,12	0,06
Коефіцієнт рентабельності активівпідприємства	0,10	0,12	0,31	0,38	0,40	0,19	0,07	0,02
Коефіцієнт рентабельності реалізації	1,18	1,20	1,24	1,29	1,31	0,04	0,05	0,02

* дані з джерела [3]

Отже, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Флагман»відображає ефективність управління заборгованістю клієнтів підприємства, який розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції підприємства до середньорічної величини дебіторської заборгованості, а також показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за певний визначений період розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. У 2022 році цей показник був найменшим, і становив 5,27%, а в попередніх роках 5,62% (2020 рік) і 5,34% (2021 рік). Щодо коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, то у 2023 році цей показник був найбільший 4,69% порівняно з 2020 і 2021 роками, коли ці показники були 4,63% і 4,51%, відповідно.

Щодо показників рентабельності підприємства ТОВ «Флагман», то коефіцієнт рентабельності активів досліджуваного підприємства, а також коефіцієнт рентабельності реалізації продукції мали упродовж років позитивну тенденцію до зростання. Загалом, коефіцієнт рентабельності активів покликаний показувати розмір чистого прибутку на одну гривню активів, і відповідно, визначає дієвість використання активів [18]. Так, перший загаданий показник у 2020 році сягав 0,12%, вже у 2021 зріс до 0,31%, а у 2022 мав свій піковий показник 0,38%. Щодо другого згаданого показника, то найменшим цей коефіцієнт був у 2020 році і становив 1,20%, вже у 2021 році коефіцієнт досяг позначки 1,24%, а у 2022 році -1,29%.

2.2 Оцінка макросередовища маркетингу та конкурентоспроможності Тов «Флагман»

На основі вище наведених даних проведемо SWOT-аналіз по підприємству таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Флагман»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Виробництво розширюється Зростання персоналу та активів компанії Модернізація обладнання компанії Широкий асортимент пропонованої продукції, товарів та послуг	Слабкий PR Немає інформативної сторінки Сторінка не оновлюється (не всі області) На сайті немає закладки відгуків підприємства зі споживачами Не повністю налагоджене податкове
Продукція реалізується по всій країні та за її межами Низька плинність кадрів Висока якість продукції, що випускається	планування Немає програм навчання та просування кваліфікації спеціалістів і робітників виробництва Залежність від суми нарахованих податків
Можливості	**Загрози**
Подальша модернізація виробництва	Збільшення податкового навантаження

Потужності дозволять збільшити обсяги виробленої продукції Уможливлюється збільшення частки експорту Зростання обсягів діяльності всередині країни збільшить частку ринку Підвищення професіоналізму персоналу дозволяє зменшувати і збільшувати продуктивність Застосування нових ресурсозберігаючих продуктів Технології дозволять знизити собівартість продукції Ще більш ретельне податкове планування може бути скорочено з юридичних причин суму податкових платежів Диверсифікація діяльності дозволить збільшити дохід	зростання витрат Падіння споживчого попиту, що призводить до зниження обсягів виробництва в товарній сфері Зростання цін на сировину, комунальні послуги та ін Послуги, спожиті у виробництві, призводять до підвищення ціни на продукцію підприємства Довгострокової міжнародної стратегії немає Довгострокового міжнародного плану немає Дослідження ринку не проводяться Значна залежність всього українського ринку від тенденцій світового ринку Немає рекламних кампаній, які знижують кількість поточних і потенційних споживачів, потенційних клієнтів до втрати доходу

* складено автором на основі джерела [3]

На підставі даних, наведених у таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки. У середньостроковій перспективі основними стратегічними напрямами розвитку підприємства мають стати:

- розширення сфери діяльності та збільшення займаної частки ринку;

- диверсифікація діяльності, зниження ризиків і збільшення доходів.

Основні стратегічні загрози, з якими стикається організація, повинні включати:

- підвищення собівартості виробленої продукції, що призводить до зростання цін на продукцію і товари, що реалізуються, а також на надані послуги;

- відсутність довгострокової міжнародної стратегії та плану реалізації міжнародної діяльності (і відповідно бюджету міжнародної діяльності).

До сильних сторін компанії можна віднести:

- постійна робота з модернізації виробництва;

- розширення асортименту продукції, що випускається.

Серед слабких сторін компанії:

- відсутність програм розвитку персоналу;

- слабкий PR і не повністю налаштований сайт, який не рекламується в мережі, не має відгуків від клієнтів.

Аналіз конкурентів підприємства проведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентів ТОВ «Флагман»

Показник (1 – погано, 10 – добре)	ТОВ «Флагман»	ТОВ «Альтегра»	ТОВ «Алкогрупп»
1. Асортимент продукції, що виробляється	10	10	10
2. Екологічність продукції	9	8	6
3. Технології, що використовуються	8	9	5
4. Рівень сервісу для покупця	8	7	5
5. Зручність доставки	9	7	7
6. Зручність взаємодії з постачальником	7	10	9
7. Можливість індивідуального підходу до покупця	10	8	8
8. Цінова політика	8	8	8
9. Політика знижок	8	7	9
10. Документальне оформлення поставок	9	9	7
Всього балів за показниками	85	86	76
Середній бал за показниками	8,4	8,5	7,9

* складено автором на основі джерела [3]

Здійснимо аналіз діяльності підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища сфери надання послуг. В свою чергу зовнішнє середовище поділяється на макросередовище та мікросередовище.

Поняття макросередовища складається з відношення підприємства до зовнішнього середовища. В огляді враховано найважливіші економічні, демографічні, політичні, природні, науково-технічні фактори. Тільки в результаті ретельного аналізу мікросередовища підприємства, з обов'язковим урахуванням усіх факторів макросередовища, можна скласти картину бізнес-середовища підприємства.

Розглянемо макросередовище та його чинники, які мали вирішальний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Результати PEST-аналізу факторів впливу на діяльність ТОВ «Флагман»та їх рейтинг наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка факторів впливу макросередовища на діяльність ТОВ «Флагман»у 2019-2023 роках

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміну факторів	Характер впливу фактору на діяльність (+,-)
1.Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Політична нестабільність	Зниження попиту на послуги
		Громадське невдоволення	Негативний вплив
	2. Характер політичної боротьби	Жорстка	Негативний вплив
2. Економічні	1. Рівень економічного розвитку держави	Зростання	Позитивний вплив
	2. Темп інфляції	Зниження	Позитивний вплив
	3. Рівень безробіття	Зростання	Негативний вплив
	4. Рівень оподатковування	Зростання	Негативний вплив
	5. Рівень доходів населення	Низький	Негативний вплив
	6. Борги по заробітній платі	Високі	Нейтральний
3. Правові	7. Можливості отримання міжнародних кредитів 1.Закони, що регулюють діяльність гістологічної служби	Середній	Нейтральний з нахилом до негативного Нейтральний вплив
4.Е кол	1. Стан природних ресурсів країни	Погіршення	нейтральний з нахилом до

			негативного
	2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки	Зростання	нейтральний з нахилом до негативного
5.Науковотехнічні	1. Інновації в галузі	Зростання	Позитивний вплив
	2. Інновації в медичнихтехнологіях	Зростання	Позитивний вплив
	3. Інновації в менеджменті	Зростання	Позитивний вплив
	4. Інновації в маркетингу	Зростання	Позитивний вплив
6. Демографічні	1. Чисельність населення держави	Скорочення	Негативний вплив
	2. Вікова структура населення	Старіння	Негативний вплив
	3. Рівень народжуваності	Низький	Негативний вплив
	4. Рівень смертності	Високий	Негативний вплив
	5. Чисельність працездатного населення країни	Без значних змін	Негативний вплив
7. Соціально	1. Освітній рівень	Зниження	Негативний вплив
	2. Соціальна забезпеченість	Зниження	Негативний вплив
	3. Криміналізація суспільства	Зростання	Негативний вплив

* складено автором на основі джерела [3]

Таким чином, фактори макросередовища чинять переважно негативний вплив на діяльність ТОВ «Флагман». Як бачимо, розвиток і функціонування підприємства відбувається на тлі постійної зміни загальноекономічної та соціально-політичної ситуації, що впливає на надійність та ефективність функціонування підприємтсва. Таким чином, подальший розвиток залежить від відсотка ВВП, а також від економічних і правових можливостей розвитку даного підприємства.

Вивчення та аналіз демографічних факторів матиме важливе значення для підприємств. З одного боку, врахування факторів науково-технічного характеру дає змогу постійно підвищувати рівень технічного оснащення виробничих підприємств. Для виробничих піпдриємств вплив природних факторів макросередовища може бути достатньо відсутнім.

2.2 Розробка стратегії збільшення долі ринку

Проведений аналіз потенціалу підприємства та низки виявлених проблем спонукає ТОВ «Флагман»до проведення дій, спрямованих на покращення економічного розвитку та пошуку нових альтернатив розширення виробництва і ринків. Пропонуємо розробку міжнародного проєкту, що є перспективним шляхом розвитку підприємства.

Підприємство прагне розширити збут товарів шляхом просування нового продукту на внутрішні ринки, використовуючи сучасну закордонну технологію та конкурентоспроможні ціни. Внутрішній ринок перебуває у стагнації та потребує технічної модернізації та розширення. Євроінтеграційні процеси, що глибоко впливають на всі сфери промисловості, сприяють створенню міжнародного проєкту ТОВ «Флагман»на світовому ринку.

Таблиця 2.7

Матриця можливостей по послугах-ринках для ТОВ «Флагман»

Напрямок	Послуги, що надаються	Нові послуги
Наявні ринки	Внутрішній ринок товарів з пластику	Просування нових продуктів
Стратегія проникнення на ринок	Використання сучасної закордонної технології та конкурентоспроможні ціни	Міжнародний проект на ринку товарів з пластику
Стратегія створення нової продукції	Технічна модернізація та розширення	Впровадження нових технологій
Нові ринки	Міжнародні ринки	Нові ринки збуту
Стратегія пошуку нових ринків	Проведення міжнародних проектів	Аналіз ринкових потреб, адаптація продуктів
Стратегія диверсифікації	Розширення асортименту продукції	Розробка нових продуктів та послуг

Стратегія пошуку нових ринків. ТОВ «Флагман»має визначити групи потенційних споживачів у регіонах. Оскільки його споживчий сегмент здебільшого зосереджений у центральній Україні, більше уваги можна приділити західній частині.

Стратегія створення нової продукції. До стратегій пошуку і проникнення на ринки, менеджери повинні розглянути перспективи розробки нових послуг або випуску продукції. Розробка міжнародного проєкту найбільш сумісна саме з цією стратегією.

Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підвищити ефективність і збільшити розмір цільового прибутку.

Враховуючи специфіку послуг та визначення ринку, стратегія створення міжнародного проєкту ТОВ «Флагман»буде являти собою різні комбінації першої та третьої груп стратегій.

При виборі стратегії створення міжнародного проєкту підприємство має чотири альтернативи. Можна вибрати будь-яку з них або їх комбінацію, щоб досягти своїх цілей і пристосуватися до умов, що діють на ринку.

Розглянемо можливі варіанти застосування цих типів стратегій до ТОВ "Флагман".

Імпорт. Найбільш поширеною формою міжнародного співробітництва є імпорт. Купівля комплектуючих і самих товарів є однією з можливих альтернатив міжнародної діяльності ТОВ "Флагман". З дослідження зовнішнього ринку Європи видно, що всі закордонні підприємства виробляють та постачають високотехнологічні товари з пластику нового покоління. Серед можливих варіантів впровадження досвіду європейських сусідів є укладення контрактів на постачання цих товарів. Обов’язковою умовою є забезпечення ТОВ «Флагман»спеціальним програмним забезпеченням і вже тоді подальше забезпечення поставок товарів.

Проте постає питання ефективності такої стратегії для міжнародного проєкту. Враховуючи виробничий потенціал підприємства, виробничі потужності ТОВ «Флагман»дозволяють виробляти нові високотехнологічні товари з пластику власним виробництвом, для цього потрібні лише відповідні інженерні розробки та конструкторські рішення.

Мінусами даного виду міжнародної діяльності є постійна залежність від різного роду економічних змін, політичних ситуацій і т. д. Враховуючи перший досвід ТОВ «Флагман»в міжнародній діяльності, це може стати суттєвою проблемою в майбутньому.

Як і експорт, франчайзинг є одним із найефективніших та простих способів організації міжнародної діяльності. Виходячи з цього, франчайзер

(підприємство) надає право іншому підприємству, яке розташоване в іншій країні, на використання власних виробничих технологій. Також франчайзер створює надійні умови для технічної підтримки, допомагає в організації міжнародної діяльності та в деяких випадках у навчанні персоналу. Замість цього франчайзер отримує плату. Система франчайзингу з'явилася для того, щоб підприємства могли виходити на внутрішні або зовнішні ринки з найменшими затратами та мінімальними ризиками.

Таблиця 2.8

Можливі концепції створення міжнародного проекту

Тип стратегії	Непрямий експорт	Франчайзинг	Спільна підприємницька діяльність	Міжнародний інжиніринг
Особливості застосування	Імпорт комплектуючих для виконання робіт	Надання права використовувати технологію, торгову марку і патент	Нове спільне підприємство	Надання технологічних знань, проведення технічних робіт з метою оптимізації виробничо-комерційної діяльності
Можливі перешкоди	Можлива втрата контролю над цінами і доставкою товару	Підприємство може втратити контроль, і створити сильного конкурента на зовнішньому ринку, що ускладнить його самостійний збут на цьому ринку	Розбіжності з іноземним партнером або обмеження, що накладаються іноземним урядом, можуть перешкодити підприємству отримати відповідну віддачу від своїх інвестицій	Потребує чіткого регулювання і поставлених задач. Складність в адаптуванні технологій під середовище.
Конкурентні переваги	Підприємство може уникнути всіх складнощів, пов'язаних з доставкою товару за кордон, тарифами, іноземними законодавчими актами	Франчайзинг представляє більш широкі можливості контролю над збутом товарів і вимагає невеликих капітальних витрат	Підвищення контролю над виробництвом і збутом товарів на зовнішньому ринку; Спрощення процедури отримання дозвільних документів	Найвищий рівень контролю; Підприємство може повністю визначати маркетингову і збутову політику; Прямий контакт зі своїми клієнтами на ринку

Необхідно виділити основні переваги франчайзингу над імпортом. По-перше, франчайзинг потребує незначних капітальних затрат, по-друге, надає більш масштабні можливості для контролю над збутом продукції. Франчайзинг, як і імпорт, не є загрозливим і надає більше впевненості при виході з ринку у разі відсутності прибутку.

Коли франчайзі порушує умови угоди, франчайзеру залишається лише погрожувати розірвати контракт. Але якщо франчайзер прийме рішення про розірвання договору, він, по-перше, втратить контроль на зовнішньому ринку, по-друге, така ситуація може сприяти появі сильного конкурента, що ускладнить самостійну реалізацію продукції на цьому ринку. Оскільки підприємство отримує все необхідне для власного виробництва та повного використання своїх потужностей, франчайзинг у цій ситуації буде більш доцільним.

Нове спільне підприємство. Є ще один варіант виходу на зовнішній ринок – об’єднання зусиль з іншими потенційними партнерами, комерційними підприємствами іншої країни. Це сприятиме створенню та збільшенню маркетингових та виробничих можливостей.

Рішення підприємства про злиття з іноземною компанією дає можливість ТОВ «Флагман»безпосередньо на зовнішньому ринку брати участь в процесі управління діяльністю. Ця стратегія більш приваблива, ніж два попередні варіанти. Коли створюється спільне підприємство, компанії-учасниці отримують право управління та контролю. Існує два варіанти створення спільного підприємства.

Перший варіант – одне підприємство має можливість інвестувати в інше існуюче підприємство. Другий варіант – для утворення спільного нового підприємства два або кілька підприємств об'єднуються разом.

Є кілька причин для організації спільних підприємств. Головна мета при цьому – підвищити контроль над збутом продукції на зовнішньому ринку та покращити якість контролю над виробництвом. Можна прийняти рішення про

використання знань, якими володіє іноземний партнер, зокрема спеціальної інформації або доступу до каналів реалізації товарів. Якщо підприємство не підтримує самостійний вхід на місцевий ринок іншої країни, тоді організовується спільне підприємство. Однак такий спосіб входу на зовнішній ринок має свої недоліки. Ризик при цьому способі перевищує ризик у перших двох варіантах. Непорозуміння з іноземним партнером або обмеження, накладені іноземним урядом, можуть завадити підприємству отримати відповідну віддачу від своїх інвестицій. Як результат, це компроміс, на який змушене йти підприємство. Крім того, створення спільних підприємств може ускладнювати проведення єдиної політики збуту та маркетингу на всіх збутових ринках для великого підприємства.

Такі дії сприяють спрощенню процедури отримання дозволів, але контроль над розвитком підприємства буде досить ускладнений як зовнішніми, так і територіальними факторами.

Даний тип міжнародної діяльності не зовсім доцільний для ТОВ "Флагман", оскільки організація спільного підприємства у випадку виробництва товарів з пластику може бути неможливою через різні обмеження.

Міжнародний інжиніринг. Це найбільш приваблива форма створення міжнародного проекту для ТОВ "Флагман". Цей підхід відкриває цілковиту свободу управлінських і маркетингових рішень, а також повний контроль і відповідальність. Міжнародний інжиніринг дозволяє укласти контракт на придбання необхідних технологій, які потім безпосередньо належатимуть власнику.

Існує три методи інжинірингу:

Консультаційний інжиніринг. Найпоширеніший метод інжинірингу, який передбачає забезпечення інтелектуальними послугами та професійними знаннями при роботі над передпроектними дослідженнями, торговій підготовці, об’єктним проектуванням, розробленням планів будівництва, управлінні підприємством та оптимізацією експлуатаційного процесу.

Технологічний інжиніринг. Надання замовнику технологій, необхідних для будівництва певного об’єкта та його експлуатації, проектування транспорту, водопостачання, енергопостачання тощо.

Крім цього, до переваг даного типу міжнародних операцій належать підтримка в експлуатації технологій, навчання персоналу та надання допомоги в НДР.

Отже, проаналізувавши такі форми міжнародної діяльності, було зроблено висновок, що найбільш доцільним і ефективним підходом у створенні міжнародного проекту буде впровадження міжнародного інжинірингу зі створення нової біорозкладної продукції. Перед ТОВ «Флагман»стоїть завдання пошуку міжнародного партнера, який зможе надати послуги з впровадження цієї технології в середовище компанії. Також слід зосередитися на ефективному компонуванні цього проекту з уже встановленими процесами діяльності на підприємстві.

Питання щодо пошуку міжнародного партнера є першим кроком у стратегії розробки проекту. Для виконання першого кроку можемо звернути увагу на успішний досвід сусідніх європейських країн. Розробка виробництва товарів з пластику є ключовим пріоритетом для європейського ринку. Тому варто звернути увагу на підприємства сусідніх держав, які можуть бути перспективними партнерами.

Результати цікавого дослідження, проведеного компанією Northeast Group, показали, що в рейтингу «Розумних мереж в країнах, що розвиваються на 2014 рік» лідирують Естонія, Сінгапур та Польща, за якими йдуть Китай і Словенія.

У розгляді ринку Польщі були проаналізовані деякі підприємства, які спеціалізуються на розробці та виробництві газових лічильників. Одним з таких підприємств є ADEX, яке виробляє високоякісні вимірювальні прилади для телекомунікацій та енергетики. Ця компанія відома своєю високою якістю продукції та довговічністю своїх приладів.

Іншим польським виробником є ELMETRON, що спеціалізується на виробництві різноманітного обладнання, зокрема, РН-метрів, іономерів, контролерів точності рН-метрів, кондуктометрів, вимірників кисню, вимірників вологості, термометрів та інших вимірювальних пристроїв.

Ще одним відомим польським виробником є PAR, що спеціалізується на промисловій автоматиці та вимірювальних пристроях. Вироблені компанією резістори, регулятори та інші елементи контролю та вимірювання відрізняються високою точністю та стійкістю перед зношуванням.

Усі ці компанії розробляють лічильники за сучасними технологіями Smart Metering та мають великий досвід не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках, що дозволяє їм надавати послуги з міжнародного інжинірингу.

Для розробки міжнародного проекту для виробництва пластикових виробів важливо правильно сформулювати завдання та цілі проекту, оскільки він може замінити стару лінію виробництва і вимагає ефективного впровадження в систему виробництва підприємства.

Ключовим пріоритетом в розробці міжнародного проекту є ефективне впровадження його в систему виробництва підприємства. На даний момент ключовою діяльністю підприємства є виробництво звичайних лічильників та регуляторів тиску. В перспективі запроваджений міжнародний проект може замінити стару лінію виробництва повністю, тому важливо на перших етапах правильно сформувати завдання і цілі, які ТОВ «Флагман»планує отримати від розробки даного проекту.

Для цього завдання було побудовано стратегічну карту (Додаток Д).

2.3 Реалізація та оцінка ефективності стратегії

Для розробки стратегії збільшення долі ринку пластикових виробів для ТОВ «Флагман»на основі аналізу ринку та особливостей виробництва пластикових виробів, можна врахувати наступні фактори:

Розширення асортименту продукції. Розробка нових видів пластикових виробів, що відповідають сучасним тенденціям та попиту споживачів. Наприклад, розумні пластикові вироби для побутового та промислового використання.

Підвищення якості продукції. Використання нових технологій у виробництві для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Маркетинг та реклама. Проведення ефективних маркетингових кампаній для просування нових продуктів та підвищення усвідомленості бренду «Флагман»на ринку.

Залучення міжнародних партнерів. Пошук та встановлення партнерських зв'язків з іноземними компаніями для спільного впровадження нових технологій та розробки продукції.

Вдосконалення виробничих процесів. Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат та підвищення ефективності виробництва.

Ключові партнери:

– партнери, які надають фінансову підтримку для розробки та виробництва біорозкладного пакування та посуду.

Ключові види діяльності (розробка):

– розробка технології виробництва біорозкладного пакування;

– виробництво прототипів та тестування їх ефективності;

– пошук постачальників натуральних харчових компонентів для виробництва.

Ціннісна пропозиція (ідея нового продукту, продукт):

– біорозкладне та їстівне пакування, посуд та столові прибори, які виготовлені з натуральних харчових компонентів.

***Споживчі сегменти (визначення споживачів)*:**

– ресторани, кафе та інші громадські заклади;

– супермаркети та роздрібні магазини;

– індивідуальні споживачі, які прагнуть зменшити свій екологічний слід.

Автори та команда нового продукту-проєкту:

– команда інженерів, хіміків, маркетологів та фахівців з виробництва, які працюють над розробкою та запуском продукту на ринок.

Опис нової продукції:

– "ecopackeats" біорозкладне та їстівне пакування, посуд та столові прибори з натуральних харчових компонентів, які розкладаються протягом короткого періоду та можуть бути безпечно спожиті.

Стадія розробки продукту:

– знаходиться на етапі розробки технології та виробництва прототипів.

Технічні характеристики:

– розробляється з можливістю виготовлення пакування та посуду різних розмірів та форм з використанням різних харчових компонентів.

Таблиця 2.9

Розрахунки витрат на реалізацію стратегії

Ринок	Розрахунок	Обсяг
PAM	825 млн. дол.	825 млн. дол.
TAM	12,5 млн. дол.	12,5 млн. дол.
SAM	300 тис. дол.	300 тис. дол.
SOM	400 тис. дол.	400с. дол.

PAM (Potential Available Market) - Розрахунок: 0,5 долара на людину * 1,65 мільярда людей = 825 мільйонів доларів.

TAM (Total Addressable Market) - Розрахунок: 0,5 долара на людину * 25 мільйонів людей = 12,5 мільйонів доларів.

SAM (Served / Serviceable Available Market) - Розрахунок: 200 тисяч + 100 тисяч = 300 тисяч доларів.

SOM (Serviceable & Obtainable Market) - Розрахунок: 400 тисяч доларів.

Таблиця 2.10

Матриця життєвого циклу галузі

Обсяг реалізації продукції	Рівень прибутковості (збитковості)		
	Прибуток	Беззбиткова діяльність	Збиток
<1000	Стадія спаду	Стадія спаду	Стадія зрілості

→1000	Стадія зрілості	Стадія зрілості	Стадія уповільненого зростання

Джерело: [29]

Тепер розрахуємо ринкові критерії оцінювання зрілості галузі в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Ринкові критерії оцінювання зрілості галузі

Критерії	Стадії життєвого циклу галузі			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
1	2	3	4	5
Попит	Обмежений споживачами, які мають високий дохід	Стрімке зростання чисельності споживачів	Масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі	Зменшення чисельності споживачів
Технологія	Конкуруючі технології, швидка поява інноваційних товарів	Стандартизація на основі домінуючої технології, швидка поява інноваційних процесів	Повсюдне поширення технічних ноу-хау: прагнення до технологічного удосконалення	Незначні інновації в галузі продукції і процесів
Товари	Низька якість, широкий спектр характеристик і технологій, часті зміни в дизайні	Дизайн і якість покращують, виникає домінуючий дизайн	Тенденція перетворення в товар масового споживання, намагання диференціації за допомогою бренду, якості і комплектації	Стандартизовані товари: нерентабельна диференціація
Виробництво і збут	Короткий виробничий цикл, праця висококваліфікована, спеціалізовані канали збуту	Дефіцит потужностей, масове виробництво, конкуренція за дистрибуцію	Надлишок виробничих потужностей, використання менш кваліфікованої праці, тривалі виробничі цикли, дистриб'ютори обслуговують менше ліній товару	Хронічні надлишки виробничих потужностей, відновлення спеціальних каналів збуту
Зміни в міжнародній торгівлі і прямих інвестиція	Виробники і споживачі в провідних країнах	Експорт товарів з розвинутих країн в решту країн світу	Виробництво переміщують в нові індустріальні країни, а потім в	Експорт з країн з найнижчими витратами на заробітну плату

x			країни, що розвиваються	

Джерело: [29]

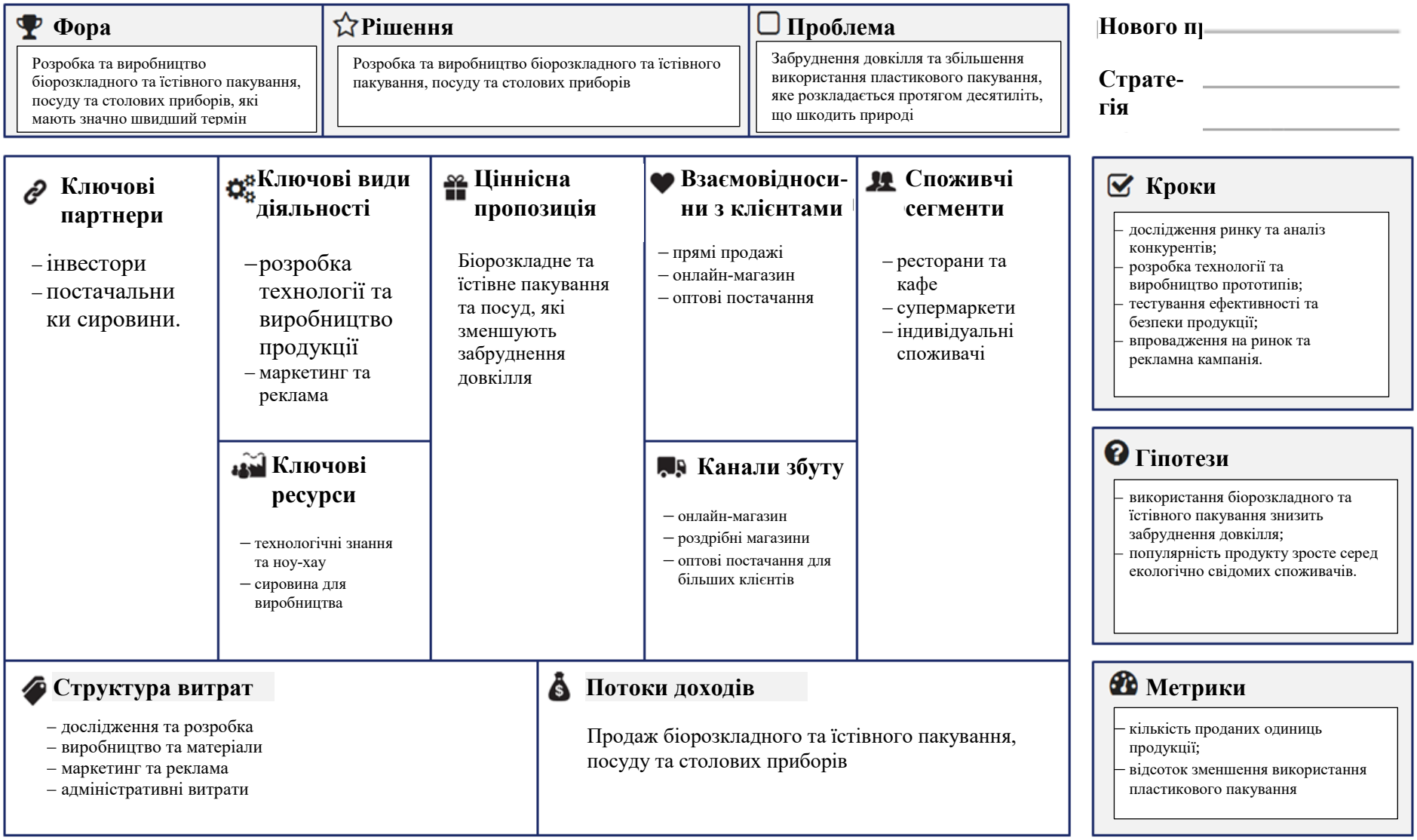


Рис. 2.1.Бізнес-модель нового продукту

Стратегія просування на міжнародний ринок

Таблиця 2.12

Аналіз потенціалу продажу нового продукту

№ з/п	Критерій привабливості ринку	Характеристика ринку з позиції привабливості
1	Обсяг ринку	Великий обсяг ринку підвищує привабливість нового продуктуу для інвесторів і партнерів
2	Зрілість ринку (галузі)	За умови, що продукт пропонується в інноваційній галузі, яка швидко розвивається, ми можемо розглядати ринок на стадії зростання. Це означає, що існує великий потенціал для зростання та розширення бізнесу в майбутньому.
3	Швидкість зміни умов ринку	Ринкові умови у сфері екологічних рішень та утилізації пакування швидко змінюються. Завдяки зростаючій свідомості споживачів щодо екологічних питань та законодавчим ініціативам щодо скорочення використання пластику, існує великий попит на біорозкладні рішення
4.	Доступність інвестицій	Існує значний інтерес з боку інвесторів до нового продуктуів, які пропонують екологічно чисті та інноваційні рішення. З урахуванням потенціалу ринку та перспективного зростання, наш нового продукту може привернути значні інвестиції

Складено з урахуванням [33]

Спрогнозуємо ступінь задоволеності наявними продуктами на міжнародному ринку, дані наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Ступінь задоволеності наявними продуктами на ринку

Ознаки	**Характеристика**
Рівень задоволення потреби	Високий. Продукт відповідає актуальним екологічним та практичним потребам споживачів у біорозкладному пакуванні.
Співвідношення ціна/якість продукції	Високе. Пропозиція конкурентоспроможні ціни, не пожертвуючи при цьому якістю та екологічною безпекою
Рівень задоволеності тривалістю життєвого циклу продукту	Високий. Біорозкладне пакування має короткий життєвий цикл, що сприяє ефективній утилізації та зменшенню впливу на навколишнє середовище
Ступінь урізноманітнення продуктів	Середній. Хоча існують інші біорозкладні пакувальні матеріали на ринку, наш продукт відрізняється високою міцністю, екологічною безпекою та широким спектром застосування

Загальний ступінь задоволеності наявними продуктами на ринку є високим, що вказує на відповідність продуктів актуальним екологічним та практичним потребам споживачів у біорозкладному пакуванні. Пропозиція конкурентоспроможних цін не пожертвує якістю та екологічною безпекою, що також сприяє високому рівню задоволеності. Біорозкладне пакування має короткий життєвий цикл, що сприяє ефективній утилізації та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Щодо ступеня урізноманітнення продуктів, він оцінюється як середній, оскільки хоча існують інші біорозкладні пакувальні

матеріали на ринку, наш продукт відрізняється високою міцністю, екологічною безпекою та широким спектром застосування.

Таблиця 2.13

Оцінювання варіантів стратегії позиціонування продукту нового продукту

Концепція позиціонування	Довіра	Однозначність	Унікальність	Запам'я-товуваність	Підкреслює властивості продукту	Відповідає потребам цільової аудиторі	Сума балів
Нова суб-категорія	3	2	3	2	3	3	16
Лідерство в вирішенні проблеми	3	3	2	3	2	3	16
Створення протилежного способу	2	2	2	2	2	2	12
Відмінні характеристики	3	2	3	2	3	3	16
Використання прихованого попиту	2	2	2	2	2	2	12

Складено на основі [42]

Концепції «Нова суб-категорія», «Лідерство в вирішенні проблеми» та «Відмінні характеристики» отримали максимальну оцінку в аналізі позиціонування за всіма параметрами

Таблиця 2.14

Характеристика цільової аудиторії для міжнародного ринку B2C

Ознаки	Характеристика аудиторії нового продуктуу
Частота використання	Продукт використовується щодня або кілька разів на тиждень споживачами
Частота купівлі	Середньо-висока. Споживачі регулярно купують подібні продукти для власного використання
Використання кількості торгових марок	Залежить. Деякі споживачі можуть віддавати перевагу одній торговій марці, тоді як інші можуть перепробувати декілька різних
Переваги в упакуванні	Важливо. Споживачі можуть мати певні вимоги щодо упаковки, такі як ергономічність, зручність використання, екологічність тощо
Місце купівлі продукту	Різноманітне. Продукт може бути придбаний у різних магазинах, супермаркетах, онлайн-магазинах або спеціалізованих магазинах
Ставлення до нових/інноваційних продуктів	Різне. Деякі споживачі є відкритими до нових інноваційних продуктів, тоді як інші можуть бути більш консервативними і віддають перевагу вже відомим та перевіреним продуктам
Швидкість прийняття рішень	Середня. Швидкість прийняття рішення залежить від споживача, але зазвичай рішення приймається протягом короткого періоду
Рівень сприйняття інновації	Різний. Продукт може бути спрямований як на інноваторів та ранніх послідовників, так і на більш консервативну аудиторію
Рівень доходів	Середній. Споживачі мають достатній рівень доходів для того, щоб придбати продукт, але він також доступний і для споживачів з нижчими доходами

На основі проведеного аналізу ринку пластикових виробів можна виокремити кілька ключових висновків. Перш за все, найбільшими виробниками та експортерами пластикових виробів є Китай та США. Вони є головними учасниками глобального ринку та забезпечують значну частину світового виробництва.

Друге місце за обсягами виробництва та експорту належить Європейському союзу, зокрема Польщі та Німеччині. Країни також мають значний вплив на світовий ринок та є важливими учасниками у сфері пластикових виробів.

Крім того, важливими ринками є також країни Азії та Латинської Америки, зокрема Індія та Бразилія, вони володіють значним потенціалом для збільшення виробництва та експорту пластикових виробів, оскільки вони мають великі внутрішні ринки та швидкорозвиваючіся економіки.

Таблиця 2.15

Характеристика цільової аудиторії для ринку B2B

Ознаки	Характеристика аудиторії нового продуктуу
Платоспроможність бізнесу	Висока. Цільова аудиторія має достатній рівень доходу для покупки продукту чи послуги
Вимоги до якості сервісу та обслуговування	Високі. Споживачі очікують відмінної якості сервісу та обслуговування і готові виплачувати за це додаткові кошти
Мотиви купівлі	Різноманітні. Мотиви можуть включати прагнення до зручності
Швидкість прийняття рішень	Середня. Рішення про покупку може прийматися різноманітно: від швидких імпульсивних до добре обдуманих
Ставлення до нових/інноваційних продуктів	Різне. Деякі споживачі можуть бути відкритими до нових інноваційних продуктів, тоді як інші можуть бути більш консервативними і віддають перевагу вже відомим та перевіреним продуктам
Рівень сприйняття інновації	Різний. Частина аудиторії може активно відреагувати на інноваційні продукти, тоді як інші можуть бути більш скептичними та обережними

Складено на основі: [12; 24]

Розглядаючи діяльність відділу маркетингу, було висвітлено наступні питання міжнародної діяльності та міжнародного середовища ТОВ «Флагман»(таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Проблеми міжнародної діяльності ТОВ «Флагман»

Проблема	Сутність проблеми
Точно не визначені ринкові сегменти	Немає чітких пріоритетів для окремих сегментів Сучасні технології сегментації ринку не застосовуються
Відсутнє розуміння призначення споживачів у тому чи іншому сегменті ринку	Продажі товарів не досягають очікуваного рівня Товари конкурентів продаються краще Останнє дослідження ринку проводилося більше 3 років тому
Компанія орієнтується лише на найближчих конкурентів	Діяльність окремих конкурентів та їхні технології виробництва не враховуються Відсутня система збору та поширення інформації про конкурентів
Проблеми у відносинах із зацікавленими сторонами	Наявність скарг від споживачів Дистриб'ютори, дилери не найкращі (неякісні поставки, не віддають перевагу продукції компанії)
Протягом останніх років компанія не активно шукала нові можливості (ринки, нові пропозиції тощо), а лише використовувала наявні	Відсутня система стимулювання потоку нових ідей від партнерів Відносини з партнерами компанії ще не повністю налагоджені
Процес планування має серйозні недоліки	Маркетинговому плану бракує необхідних компонентів або логіки Плани не пов'язані з моделюванням фінансових результатів, не містять альтернативних стратегій Плани не враховують настання непередбачуваних обставин
Продуктова стратегія та стратегія надання послуг потребують коригування	Асортимент продукції та товарів компанії занадто широкий, що негативно впливає на витрати виробництва Компанія слабо займається перехресним продажем (продаж товарів разом з додатковими товарами та послугами)
Компанія не намагається побудувати сильний бренд, цільова група не знайома з діяльністю компанії	Споживачі або не знають компанії, або не вважають бренд компанії найкращим Розподіл бюджетних коштів на різні маркетингові інструменти залишається практично незмінним
Компанія не намагається створити сильний бренд	Діяльність, спрямована на просування продукції, товарів і послуг, недостатньо враховує показники прибутковості вкладеного капіталу (недооцінюється роль інвестицій)
Слабкі місця в організації роботи відділу маркетингу заважають ефективному маркетингу компанії	Є деякі проблемні моменти в комунікації відділу маркетингу з іншими відділами компанії Не всі сучасні маркетингові технології використовуються в маркетинговій діяльності компанії.
Компанія недостатньо використовує нові технології	Компанія недостатньо використовує Інтернет-комунікацію Сайт компанії малоінформативний, не наповнений необхідним контентом і рідко оновлюється Автоматизована система продажів компанії застаріла Відділу маркетингу необхідно розробити інформаційні панелі

* складено автором на основі джерела [23]

Усі ці, а також інші проблеми заважають розвитку міжнародної діяльності підприємства, розвитку підприємства в цілому, через них підприємство недоотримує прибуток, втрачає потенційних клієнтів.

На підставі отриманої інформації можна запропонувати наступні дії, спрямовані на усунення виявлених проблем та зростання ТОВ «Флагман».

1. Визначення сегментів ринку.

Сегментація клієнтів має базуватися на передбачуваній вигоді. Необхідно розробити чітку ієрархію груп споживачів [18].

2. Визначення мети споживачів на тому чи іншому сегменті ринку.

У маркетинговому плані компанії повинні бути встановлені планові показники обсягу продажів, витрат і прибутку на рік з розбивкою очікуваних результатів по кварталах або місяцях. Якщо результати роботи за рік не відповідають очікуванням, необхідно визначити причини: економічні умови, зміна споживчих уподобань, краща пропозиція конкурентів або неправильне ціноутворення[19].

Тому комплексне дослідження споживачів слід проводити принаймні раз на рік (але краще частіше).

Найкраще дослідження — це постійний діалог із цільовими споживачами, як окремими покупцями, так і групою.

3. Робота по збору інформації про конкурентів.

Компанія повинна стежити за появою нових ідей і технологій, які загрожують витіснити її основну пропозицію або виробничий процес. Треба проводити власну структурну реформу виробничо-збутової політики, не чекаючи конкуренції. Вкладаючи власні кошти в нові технології, компанія може додатково забезпечити своє майбутнє [20].

4. Відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Перед наймом співробітників керівник повинен чітко визначити цінності компанії, концепцію, місію, стратегію позиціонування та цільових клієнтів. Тільки тоді ви знайдете працівників, які після навчання «живуть брендом

компанії». Навіть у важкі часи успішні підприємці думають про майбутнє: добре платять своїм співробітникам, постачальникам і дилерам. Така політика дозволяє залучати кращих співробітників, постачальників і дилерів. Вони діють як одна команда, що в кінцевому підсумку дозволяє скоротити витрати на маркетинг і зробити максимально вигідну цінову пропозицію.

Це збільшує як рівень доходу, так і частку компанії на ринку. Сама компанія стає все більш привабливою, інвестори вкладають у компанію все більше грошей, і надовго.

5. Шукати нові можливості.

Ніщо не працює без нових ідей:

- співробітники мають багато цікавих ідей, але не знають, кому їх повідомити, і не мотивовані до таких дій;

- постачальники, дистриб'ютори та інші партнери також можуть робити цікаві, потенційно вигідні пропозиції Компанії;

- існує багато способів підтримати співробітників у створенні нових ідей.

Як стимулятор творчості співробітників можна запропонувати:

- організовувати регулярні конкурси раціоналізаторських пропозицій;

- профінансувати найкращі ідеї. Передача найбільш перспективних концепцій відповідним фахівцям для реалізації;

- призначення старшого менеджера для контролю потоку ідей. Він повинен працювати з комітетом ідей, до якого входять представники всіх ключових відділів компанії, включаючи відділ маркетингу [21].

6. Коригування товарної стратегії.

Асортимент завжди легше розширити, ніж скоротити. На перший погляд, чим більше товарів є у продажу, тим більше покупців це може залучити, тим вище дохід. Але разом з асортиментом зростає і кількість слабких місць (збиткових, невигідних, непопулярних).

7. Робота над зміцненням бренду компанії.

Слід зазначити, що крім прямої реклами брендингу сприяє багато інших засобів: якість товару, упаковка, надійність доставки, правильне виставлення рахунків тощо.

Чим вища задоволеність споживача вашою ціновою пропозицією та якістю продукту, тим вища цінність бренду.

Кошти, вкладені в бренд, повинні бути використані ефективно (в першу чергу, вони повинні бути спрямовані на підвищення якості продукції, покращення сервісу та логістики).

8. Слабкі місця в організації роботи відділу маркетингу.

У маркетологів необхідно розвивати «фінансове» мислення. Ви повинні розуміти, що таке маржа, оборотність активів, рентабельність інвестицій, створення вартості та ціна акцій. Чим краще маркетологи володіють фінансовою термінологією, тим конструктивнішим буде їхній діалог з донорами на захист бюджету, інвесторів, важливих клієнтів.

З метою поліпшення взаємовідносин між відділами продажів і маркетингу можна запропонувати залучити до процесу міжнародного планування працівників відділів продажів і фінансів.

9. Використання компанією нових технологій.

При максимальній автоматизації системи продажів багато рутинних маркетингових рішень можуть прийматися програмними засобами, а не співробітниками компанії. Такий підхід дозволяє оптимізувати дані рішення та досягти значної економії праці.

Компанія може керувати своєю діяльністю за допомогою спеціальних комп'ютерних програм або панелей. Існує три види таких «дашбордів» для маркетингу [22]:

Панель управління діяльністю на ринку. Він містить найсвіжіші дані про продажі, частки ринку, рівні витрат, ціни на продукцію компанії та основних конкурентів.

Панель управління маркетинговими процесами. Ця програма може давати рекомендації для оптимізації певних етапів маркетингу. З його допомогою можна провести тестування ринку, вибрати рекламне агентство тощо.

Панель управління інструментами маркетингу.

Він являє собою кілька статистичних програм, які можна використовувати при пошуку засобів вирішення конкретної задачі, середніх відхилень, складанні зведених таблиць і проведенні різних видів аналізу.

Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність рекламних заходів і ефективність компанії в цілому. Розрахуємо вартість заходів, запропонованих на 2023 рік, до впровадження (табл. 3.2).

Відтак, планується, що вартість запропонованих заходів на 2025 рік становитиме 60 тис. грн, що становить лише 0,04% вартості готової продукції підприємства на 2021 рік.

Таблиця 2.17

Розрахунок витрат на запропоновані заходи на 2025 р.

Витрати	Сума, тис.грн.	Ефект, який очікується
Модернізація сайту	10	Розширення кола потенційних покупців Отримання відгуку від покупців Популяризація діяльності та продукції підприємства
Розробка рекламної кампанії	25	
Реєстрація в професійних мережах	1	
Проведення маркетингових досліджень конкурентів і перспектив розвитку гофроупаковки	6	Отримання додаткових знань про діяльність і продукцію конкурентів Вивчення продукції і застосовуваних конкурентами технологій виробництва Своєчасна корекція стратегії підприємства
Навчання працівників техніці активних продажів	5	Розширення кола потенційних покупців Збільшення обсягів виробництва і виручки підприємства Отримання відгуку від покупців Популяризація діяльності і продукції підприємства Зростання професійної компетенції працівників відділу маркетингу
Розширення PR	13	
Всього	60	

* складено автором на основі джерела [3]

Планується, що вже в 2025 р. на підставі реалізації запропонованих заходів будуть отримані наступні позитивні економічні ефекти (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18

Очікуваний економічний ефект за результатами внесених пропозицій, тис.грн.

Показник	Період		Відхилення	
	2021	2022	Абс.	Відн.
Виручка	970 565	1 020 100	49 565	5,0
Собівартість	638 106	679 058	40 569	2,50
Додаткові витрати		500	500	
Валовий прибуток	32 457	54 568	52 658	17,15

* розраховано автором на основі джерела [23]

З представлених розрахунків видно, що за рахунок зростання обсягів виробництва, і, відповідно, виручки від реалізації, збільшення змінних витрат, а також додаткових витрат (на реалізацію запропонованих заходів) відбудеться приріст валового прибутку (на 17,14%). Таким чином, співвідношення додаткових витрат і потенційних доходів говорить про ефективність внесених пропозицій.

Висновки до розділу 2

Аналіз середовища компанії «Флагман»передбачає вивчення конкурентів, споживачів та постачальників, а також оцінку факторів економічного, політичного, соціокультурного та технологічного середовища. Цей аналіз дозволить визначити стратегічні переваги компанії та виявити можливі загрози.

Розробка стратегії збільшення долі ринку включає в себе формулювання цілей, визначення стратегічних напрямків розвитку та вибір оптимальних стратегій. Важливо враховувати результати аналізу середовища та потужності компанії.

Реалізація стратегії передбачає впровадження запланованих заходів та контроль за їхнім виконанням. Важливо постійно оцінювати ефективність стратегії і коригувати її, якщо це необхідно, для досягнення успіху на ринку.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи поняття стратегії збільшення долі ринку, фактори конкурентоспроможності та методи її реалізації, виявлено, що успішне впровадження проекту потребує спеціалізованих навичок та знань. Крім того, встановлено, що стратегія має базуватися на довгострокових цілях підприємства та вимагає глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Підводячи підсумки, потрібно зазначити, що міжнародний проект – це складна управлінська система, без використання якої на сьогодні не можливо розвиватись підприємству у сучасних критичних економічних умовах. Планування та реалізація проектів вимагає від керівників підприємств спеціальних навиків на умінь, таких як методи аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, потреб ринку, методи розробки технікоекономічних обґрунтувань, методи планування та структуризації проекту, знання стандартів управління проектом в кожній з груп процесів управління.

Міжнародний проект буде найбільш успішним лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і базуватиметься на довгострокових цілях. Існує велика кількість форм та інструментів, за допомогою яких підприємство може формувати свій міжнародний проект. Вибір певного інструментарію та розробка стратегії міжнародного проекту підприємства залежить від особливостей його діяльності та тієї об`єктивної ситуації, яка складається на зовнішньому ринку.

У другому розділі проведено аналіз середовища компанії ТОВ «Флагман», розроблено стратегію збільшення долі ринку та оцінено ефективність її реалізації. Особлива увага приділена аналізу фінансових показників та господарської діяльності компанії. Результати аналізу вказують на важливість вибору оптимальної стратегії та її успішної реалізації для підвищення конкурентоспроможності.

У роботі досліджено та окреслено етапи розробки та впровадження проекту з виробництва біорозкладного посуду. Розглянуто основні проблеми розвитку підприємства та запропоновано нові напрями розвитку шляхом впровадження міжнародного проекту.

З позиції нового продукту EcoPackEats є перспективним проектом з високим рівнем інноваційності та можливістю отримання конкурентної переваги на ринку. Його унікальні властивості, такі як натуральні харчові компоненти та біорозкладність, створюють основу для успішного впровадження та здобуття популярності серед споживачів.

Щодо інвестора, новий продукт EcoPackEats пропонує значні можливості для отримання прибутку та соціального впливу. Інвестиції в цей проект не лише забезпечують фінансову вигідність, але й сприяють збереженню навколишнього середовища та підтримці сталого розвитку.

Проаналізовано стратегічні орієнтири та розроблено завдання для успішної реалізації проекту, включаючи встановлення контракту міжнародного інжинірингу, адаптацію обладнання та налагодження зв’язків з постачальниками. Важливість розробки та впровадження міжнародного проекту для компанії «Флагман»підкреслена економічною ефективністю та стратегічним значенням для розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік, С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія*: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 40–44.

2. Бардась А.В. Менеджмент : навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Дніпро : НГУ, 2012. – 381 с.

3. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.

4. Бердар М.М. Фінанси підприємств / М.М. Бердар – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.

5. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко – Харків : *ХНЕУ. Ефективна економіка.* 2013. – № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424

6. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / І.О. Борисюк – *Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського, 2012*. – № 33. : URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112.html

7. Безус П.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936

8. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства : підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова – Київ : КНЕУ, 2015. – 502 с.

9. Васильців Н. М., Большеченко А. С. Аналізування ринку кондитерських виробів України в період пандемії: *Причорноморські економічні студії, вип*. 71, 2021. С. 88 – 93.

10. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства. 2 частина / С.Ю. Вігуржинська – Одеса : ОДАХ, 2018. – 76 с

11. Воронін, А. В. Проблеми та перспективи розвитку кондитерської галузі України. *Вісник соціально-економічних дослідженьдосліджень: зб. наук. праць* / За ред. М. І. Зверякова (глав. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. №2-3 (70-71). С. 198-207.

12. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. URL: https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3027

13. Галушко О. С. Тенденції розвитку ринку кондитерських виробів та особливості трансформації у системі цінностей його учасників. *Актуальні проблеми економіки.* 2018. № 1. С.15-21.

14. Горлачук В.В. Економіка підприємства : навчальний посібник / В.В. Горлачук, І.Г. Яненкова – Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.

15. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Комерція підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с.

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

17. . Загричанська А. В, Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України // *Актуальні проблеми економіки та управління*. №15 (2021). URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703

18. Зубовський В.М. Економіка підприємства / В.М. Зубовський – Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2017. – 307 с.

19. Іванюта Т.М, Аналіз стану кондитерської галузі та виявлення чинників економічної безпеки, 2014. С. 1-12.

20. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г.І. Капінос – Київ : ЦУЛ, 2013. – 352 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/323-operatsyniy-menedjment-kapnos-g-.html

21. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондовіддачі. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online».* URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikhpokaznikiv/345-pokaznik-fondoviddachi

22. Коефіцієнт рентабельності активів. URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznikrentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv

23. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. URL: https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznikrentabelnosti-vlasnogo-kapitalu

24. ТОВ «ФЛАГМАН». Електронний ресурс досліджуваного підприємства. URL: https://www.flagman.ua/

25. Кільніцька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК.* № 11, 2018. С. 29-43.

26. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку / М.Д. Корінько – Актуальні проблеми економіки, 2009. – № 5. – С. 12–17.

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

28. Любенко Н.М. Фінанси підприємств / Н.М. Любенко – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.

29. Макаровська Т.П. Економіка підприємства / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар – Київ : МАУП, 2006. – 357 с.

30. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ:* ДУТ, 2019. No2. С. 121-125 URL : http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160

31. Михальчук, Л. В., Батуріна, І. В. Конкурентне середовище підприємства в сучасних умовах. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2014 (3(69), 152–156.

32. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. [пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський]. К. : Основа, 1997. 390 с.

33. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Вид. 3, перероблене та доповнене : підручник / С.Ф. Покропивний – Київ : КНЕУ, 2016. – 435 с.

34. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 9. С. 152-159.

35. Романова А. В., Андрушкевич З. М., Вальков О. Б. Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах. *Вісник Хмельницького національного університету* № 5, 2019. С. 4 – 4.

36. Селютіна Г.А., Гапонцева О.В. Вибір виду пакування та розробка дизайну етикетки для нових продуктів переробки. *Таврійський науковий вісник* № 97, 2016. С. 1 – 6.

37. Скоробогатов, М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємствав сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова – *Економічний вісник Донбасу*, 2018. №3(25). – С.18–21.

38. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

39. Сучасні тенденції виробництва борошняних кондитерських виробів. Матеріали міжвузівської студентської науково-практичної конференції Вінниця: ВТЕК КНТЕУ, ТОВ «*Вінницька міська друкарня*», 2019. 108 с.

40. Тесленок І. М., Коцур Р.А. Підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах. Світ наукових досліджень. Випуск 14 : *матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет конференції, м. Тернопіль, 24-25 листопада 2022 р.* / Тернопіль, 2022. С. 93 - 94.

41. Тесленок І. М., Коцур Р.А. Розробка конкурентної стратегії виробничо торгівельної фірми. *Тиждень науки* - 2022 : тези доп. щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих вчених, аспірарантів та

студентів НУ «Запорізька політехніка», 18–22 квітня 2022 р. / Запоріжжя, 2022. С. 953 – 955.

42. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2019*. № 24. С. 165–171.

43. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О.О. Цогла – *Актуальні проблеми економіки*, 2011. – №7. – С.147-151.

44. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О.О. Цогла – *Актуальні проблеми економіки*, 2010. – №4. – С. 109-115.

45. Шаповал М.І. Проблеми менеджменту якості у сфері науководослідних робіт / М.І. Шаповал – *Науковий вісник НАУ*, 2014. – №74. – С.244

46. Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z., Edward L., Luca M. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of United States of America* (23 July 2020), 2020. Vol. 117 (30), Pp. 176-178. DOI: 10.1073/PNAS.2006991117. 71

47. Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D. Consumer Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968. 321 p.

48. Шевченко, Ю. О. (2022). Обробка і аналіз даних з використанням електронних таблиць. Частина II «Аналіз даних та макроси». https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162624

49. Nebatov K., Shevchenko Y. O. STUDY OF CONTROL PROCESSES THROUGH SYSTEM ANALYSIS // «Тиждень студентської науки - 2023»: мат. сімдесят восьмої студ. наук.-техн. конф., Дніпро, 23–28 квітня 2023 року – Д.: НТУ «ДП», 2023 – с 377-379. http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/164325

50. Lambin J.J., Schuilling I., Market-driven management. Red Globe Press: 3 rd edition, 2012. 624 p

51. Peters T. Excellence Now: Extreme Humanism. Networlding Publishing. 2021. 307

ДОДАТКИ

Додаток А. Відомість матеріалів кваліфікаційної роботи

№ з/п	Позначення	Найменування	Кількість аркушів	Примітки
1				
2		Документація		
3				
4	САУ.КР.23.25. ПЗ	Пояснювальна записка	75	Формат А4
5				
6	САУ.КР.23.25. ДМ	Демонстраційний матеріал	14	Презентація на CD-R
7				
8	САУ.КР.23.25 .КР	Копія роботи	1	Диск CD-R
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

					САУ.КР.23.ДА.ПЗ.
Змін.	Аркуш	№ докум.	Підпис	Дата	

Розроб.	Юрчишин			Матеріали кваліфікаційної роботи	Літ.	Аркуш	Аркушів
К. розд.	Молоканова						
Керівн.	Молоканова				НТУ «ДП» 124-20		
Н.контр.	Хом’як						
Зав. каф.	Желдак						

Додаток Б.

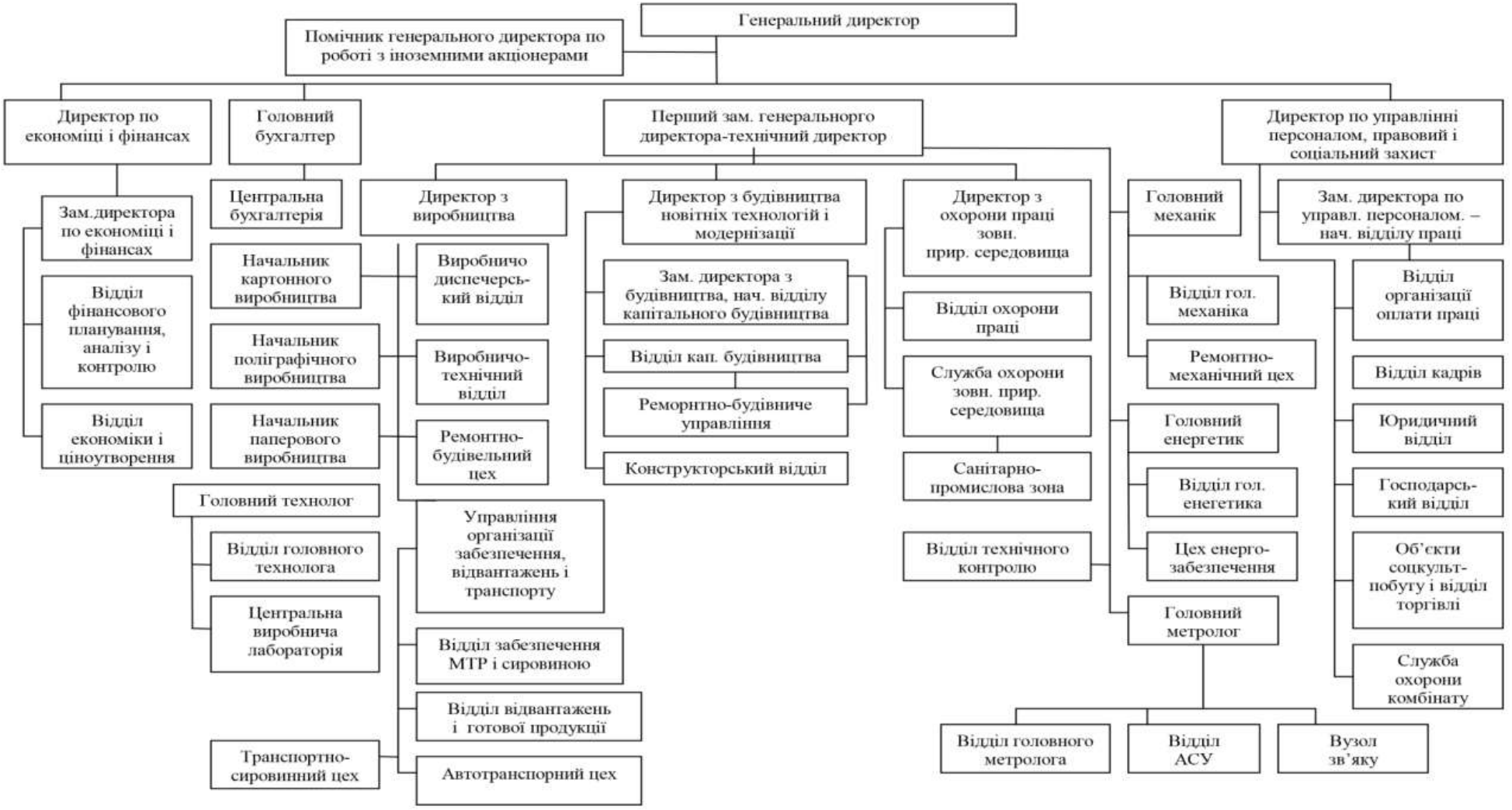
Відгук
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Юрчишина Миколи Михайловича
студента групи *124 – 20 – 2*
спеціальності *124 Системний аналіз*

Тема кваліфікаційної роботи**:** *«*Реалізація стратегії збільшення долі ринку в умовах конкурентного середовища на прикладі компанії Флагман*»*
Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 60 с., рис. 2, табл. 21, джерел 50, додатків 10.
Висновок про відповідність кваліфікаційної роботи завданню та освітньо-професійній програмі спеціальності.
Тема кваліфікаційної роботи безпосередньо пов'язана з об'єктом діяльності бакалавра спеціальності 124 Системний аналіз, оскільки розв'язується спеціалізована задача аналізу, моделювання розвитку в складній системі виробничого підприємства
Загальна характеристика кваліфікаційної роботи, ступінь використання нормативно-методичної літератури та передового досвіду.
Роботу виконано *відповідно до завдання та у повному обсязі. Оформлення пояснювальної записки та демонстраційного матеріалу до неї виконано згідно з вимогами. Автор на достатньому рівні використовує теоретичні знання в галузі системного аналізу для розробки стратегії збільшення долі ринку в умовах конкурентного середовища.*
Позитивні сторони кваліфікаційної роботи.
Автор продемонстрував розуміння системних принципів конкурентного середовища України та застосував їх до розробки детального плану розвитку підприємства. Пропозиції щодо проектних дій автора детально обґрунтовані та відповідають сучасним вимогам.
Основні недоліки кваліфікаційної роботи.
Автор не достатньо уваги приділив управлінню ризиками впровадження розробленої стратегії збільшення ринку через проект.
З урахуванням висловлених зауважень автор заслуговує присвоєння освітньої кваліфікації «бакалавр з системного аналізу». Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки: *88 «добре».*

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра,
докт. техн. наук, професор кафедри
системного аналізу та управління _____ В. М. Молоканова

ДОДАТКИ

Додаток В



Організаційна структура ТОВ «Флагман»

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	**1095**		**14 694 060**	**9 216 781**	**2 265 048**
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	118 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	**1195**		**14 004 363**	**11 871 964**	**7 207 668**
III. Необоротні активи, утримувані для					

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	**1495**		**1 827 502**	**1 153 325**	**(10 327 561)**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	**1595**		**9 130 904**	**2 093 002**	**6 970 973**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	**1695**		**17 740 017**	**17 842 418**	**14 963 814**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		-	-	-
Баланс	**1900**		**28 698 423**	**21 088 745**	**11 607 226**

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	**2090**		**17 152 737**	**15 106 074**
збиток	**2095**		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	**2190**		**153 528**	**1 638 317**
збиток	**2195**		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290			**268 583**
збиток	2295		**(3 157 847)**	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	**2350**			**289 577**
збиток	**2355**		**(3 114 238)**	

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Переоцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Переоцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**		**(3 114 238)**	**289 577**

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	**2550**		**17 322 730**	**13 834 418**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Додаток Е

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року

			Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	**Код рядка**	**Примітка**	**31 грудня 2021**	**31 грудня 2019**	**1 січня 2018**
1	**2**	**2а**	**3**	**4**	**5**
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	**1095**		**14 694 060**	**9 216 781**	**2 265 048**
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	118 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	**1195**		**14 004 363**	**11 871 964**	**7 207 668**
III. Необоротні активи, утримувані для					

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2021	31 грудня 2019	1 січня 2019
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	**1495**		**1 827 502**	**1 153 325**	**(10 327 561)**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	**1595**		**9 130 904**	**2 093 002**	**6 970 973**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	**1695**		**17 740 017**	**17 842 418**	**14 963 814**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		-	-	-
Баланс	**1900**		**28 698 423**	**21 088 745**	**11 607 226**

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд» Лесько Ю.А

Головний бухгалтер

Додаток З

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	49 655.00	89 939.00
первісна вартість	1001	157 870.00	214 784.00
накопичена амортизація	1002	108 215.00	124 845.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 219.00	111 574.00
Основні засоби	1010	2 152 563.00	2 001 121.00
первісна вартість	1011	5 801 261.00	6 093 812.00
знос	1012	3 648 698.00	4 092 691.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 462.00	19 744.00
Відстрочені податкові активи	1045	174 909.00	182 479.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 948 715.00	1 961 091.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	3 179 134.00	3 191 510.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 280.00	59 966.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	76 280.00	59 966.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	25.00	42.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 595.00	42 382.00
товари, роботи, послуги	1615	1 427 546.00	1 705 694.00
розрахунками з бюджетом	1620	221 605.00	231 667.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 564.00	40 103.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	107 378.00	68 076.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	1 629.00	1 253.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	177 933.00	263 073.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	51 328.00	79 715.00
Усього за розділом III	1695	2 039 039.00	2 391 902.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	5 294 453.00	5 643 378.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 340 977.00	8 017 392.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 617 137.00	4 228 507.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 723 840.00	3 788 885.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0.00	0.00

Інші операційні доходи	2120	87 903.00	210 696.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	300 897.00	303 957.00
Витрати на збут	2150	1 764 575.00	1 671 109.00
Інші операційні витрати	2180	63 961.00	754.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 682 310.00	2 023 761.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	27 946.00	35 921.00
Інші доходи	2240	13 389.00	22 299.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	20 578.00	4 181.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	53 179.00	69 194.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 649 888.00	2 008 606.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-308 349.00	-373 204.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 341 539.00	1 635 402.00
збиток	2355	0.00	0.00

Додаток Ж

Фінансова звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	89 939.00	82 893.00
первісна вартість	1001	214 784.00	237 368.00
накопичена амортизація	1002	124 845.00	154 475.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 574.00	291 993.00
Основні засоби	1010	2 001 121.00	1 695 992.00
первісна вартість	1011	6 093 812.00	6 350 127.00
знос	1012	4 092 691.00	4 654 135.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 926.00	21 926.00
інші фінансові інвестиції	1035	8.00	8.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 744.00	12 663.00
Відстрочені податкові активи	1045	182 479.00	338 194.00
Усього за розділом I	1095	2 426 791.00	2 443 669.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	573 144.00	847 564.00
Виробничі запаси	1101	281 079.00	384 435.00
Незавершене виробництво	1102	47 825.00	95 384.00
Готова продукція	1103	236 962.00	361 011.00
Товари	1104	7 278.00	6 734.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	955 603.00	453 229.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57 730.00	512 219.00
з нарахованих доходів	1140	25.00	9 246.00

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 627 770.00	2 970 234.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 955.00	1 080.00
Інші оборотні активи	1190	229.00	112.00
Усього за розділом II	1195	3 216 587.00	4 793 684.00
Баланс	1300	5 643 378.00	7 237 353.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433.00	1 022 433.00
Додатковий капітал	1410	54 622.00	54 622.00
Резервний капітал	1415	153 364.00	153 364.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 961 091.00	3 489 969.00
Усього за розділом I	1495	3 191 510.00	4 720 388.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59 966.00	69 407.00
Усього за розділом II	1595	59 966.00	69 407.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	42.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	42 382.00	47 027.00
товари, роботи, послуги	1615	1 705 694.00	1 347 052.00
розрахунками з бюджетом	1620	231 667.00	365 342.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	40 103.00	103 305.00
розрахунками з оплати праці	1630	68 076.00	97 200.00
за одержаними авансами	1635	1 253.00	3 499.00
Поточні забезпечення	1660	263 073.00	487 421.00
Інші поточні зобов'язання	1690	79 715.00	100 017.00
Усього за розділом III	1695	2 391 902.00	2 447 558.00
Баланс	1900	5 643 378.00	7 237 353.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 033 066.00	8 340 977.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 936 453.00	4 617 137.00
Валовий: прибуток	2090	4 096 613.00	3 723 840.00

Інші операційні доходи	2120	271 713.00	87 903.00
Адміністративні витрати	2130	346 875.00	300 897.00
Витрати на збут	2150	1 926 996.00	1 764 575.00
Інші операційні витрати	2180	41 672.00	63 961.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 052 783.00	1 682 310.00
Інші фінансові доходи	2220	92 584.00	27 946.00
Інші доходи	2240	9 559.00	13 389.00
Фінансові витрати	2250	13 360.00	20 578.00
Інші витрати	2270	274 573.00	53 179.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 866 993.00	1 649 888.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-338 115.00	-308 349.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 528 878.00	1 341 539.00

Додаток І

АНКЕТА № _1__

експертної оцінки конкурентоспроможності продукту нового продуктуу «MVP»

«__ *EcoPackEats* _»
(назва продукту)

Експерт: ___Іванченко П.В.___
(ПІБ)

Таблиця 16 -– Визначення рівня важливості параметрів

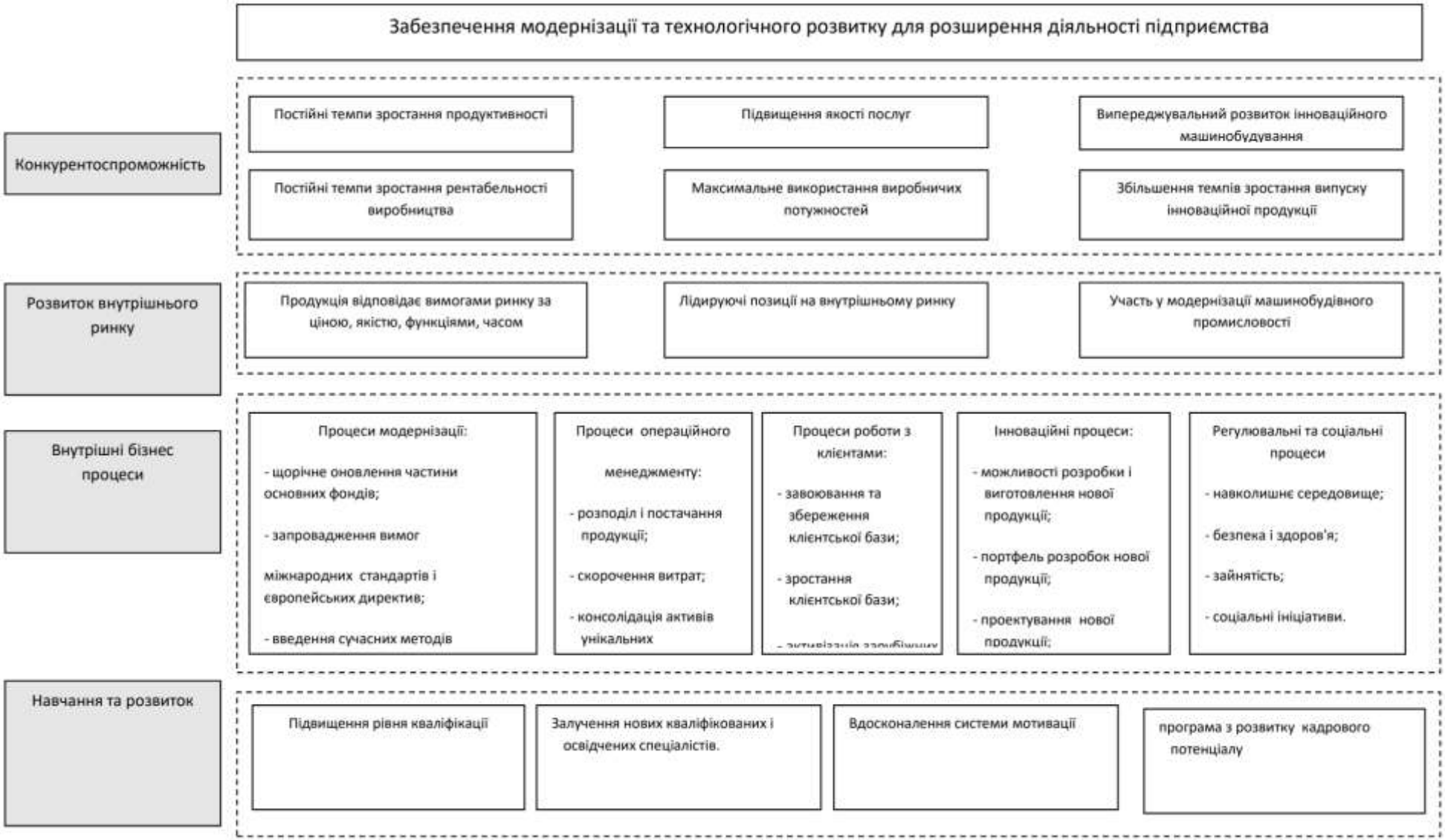
Параметр	**Уточнення властивості**	**Значення коефіцієнта**		
		Продукт нового продуктуу	Близький за функціями продукт-аналог 1	Близький за функціями продукт-аналог 2
Ринкові властивість продукту (які вважаються обов'язковими для типового продукту)	Екологічність, біолорозкладність	0,4	0,4	0,4
Властивість продукту для споживачів (ті, які визначають вибір продукту споживачами)	Вирішує важливі проблеми цільової аудиторії	0,3	0,3	0,3
Вирішення проблеми та потреби	Екологічність	0,3	0,3	0,3
Всього		**1,0**	**1,0**	**1,0**

Додаткова інформація від експерта:

_____ Підпис експерта

Джерело: складено з урахуванням [42; 88]

Додаток К


Забезпечення модернізації та технологічного розвитку для розширення діяльності підприємства
Конкурентоспроможність
Постійні темпи зростання продуктивності
Підвищення якості послуг
Випереджувальний розвиток інноваційного машинобудування
Постійні темпи зростання рентабельності виробництва
Максимальне використання виробничих потужностей
Збільшення темпів зростання випуску інноваційної продукції
Розвиток внутрішнього ринку
Продукція відповідає вимогами ринку за ціною, якістю, функціями, часом
Лідируючі позиції на внутрішньому ринку
Участь у модернізації машинобудівного промисловості
Внутрішні бізнес процеси
Процеси модернізації:
- щорічне оновлення частини основних фондів;
- запровадження вимог міжнародних стандартів і європейських директив;
- введення сучасних методів
Процеси операційного менеджменту:
- розподіл і постачання продукції;
- скорочення витрат;
- консолідація активів унікальних
Процеси роботи з клієнтами:
- завоювання та збереження клієнтської бази;
- зростання клієнтської бази;
Інноваційні процеси:
- можливості розробки і виготовлення нової продукції;
- портфель розробок нової продукції;
- проектування нової продукції;
Регулювальні та соціальні процеси
- навколишнє середовище;
- безпека і здоров'я;
- зайнятість;
- соціальні ініціативи.
Навчання та розвиток
Підвищення рівня кваліфікації
Залучення нових кваліфікованих і освідчених спеціалістів.
Вдосконалення системи мотивації
програма з розвитку кадрового потенціалу

Додаток Л

КАРТА РИЗИКІВ ПРОЄКТУ

№	Код та назва ризикового фактору	Важливість фактора (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	5	6	7=5*6
1.	Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	1	10	10
2.	Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	1	10	10
3.	Ризик неясності, тобто яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,9	10	9
4.	Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,9	10	9
5.	Ризик небезпеки, тобто чи новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,8	8	6,4
6.	У відносинах з постачальниками	0,8	8	6,4
7.	Ризик впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,8	6	4,8
8.	Можливість попередньої змови конкурентів	0,8	8	6,4
9.	Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	1	4	4
10.	Ризик переоцінки успіху	0,6	6	3,6
11.	Через невизначеність дій контрагентів	0,8	4	3,2
12.	Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,6	4	2,4
13.	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,2	8	1,6
14.	Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,2	8	1,6
15.	Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	1	0,4
16.	Через невизначеність попиту на продукт	0,2	2	0,4
17.	Через невизначеність доходу від продукту	0,2	2	0,4