

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Сапко Світлани Олександрівни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

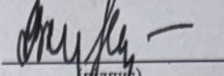
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дубей Ю.В.	80	добре	
Рецензент	Кабаленко Д.В.	80	добре	
Нормоконтролер	Дубей Ю.В.	80	добре	

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.  
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Сапко С.О., академічної групи 073-21-3

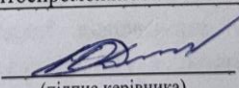
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «КРЕСКО»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «КРЕСКО»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

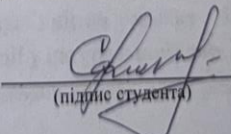
Завдання видано

 Дубей Ю.В.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

 Сапко С.О.  
(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-21-3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Сапко Світлани Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 18 таблиць; 20 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства; наведено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «КРЕСКО»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності та фінансовий стан підприємства; здійснено аналіз асортиментної політики підприємства; виконано аналіз конкурентоспроможності ТОВ «КРЕСКО»; запропоновано розширення асортименту підприємства шляхом започаткування виробництва нового продукту; розраховано економічну ефективність запропонованих управлінських рішень.

Методи дослідження – структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – керівництву підприємства в якості першого напрямку з підвищення конкурентоспроможності підприємства через розширення асортименту продукції пропонується впровадження проекту з започаткування власного виробництва соняшникової олії.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – реалізація запропонованого заходу дозволить збільшити виручку від реалізації майже на 7%. Додаткового виробництва соняшникового насіння у перший рік реалізації проекту не планується, тому у натуральному вимірі ці показники будуть збережені на рівні базових значень. Проте, додатково планується виробництво майже 127 т соняшникової олії, що дозволить збільшити обсяги реалізації у натуральному вимірі майже на 2,5%.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

**ABSTRACT**

Qualification thesis for bachelor degree  
students of the group 073-21-3  
NTU Dnipro Polytechnic  
Sapko Svitlana

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management

**KEY WORDS:** COMPETITIVENESS, MANAGEMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 62 pages of computer text; 9 drawings; 18 tables; 20 reference sources.

The object of development is the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to increase the efficiency of enterprise competitiveness management.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of enterprise competitiveness management are considered; the essence of enterprise competitiveness is investigated; features of enterprise competitiveness management are given; the general characteristic of LLC "KRESKO" is given; the main technical and economic indicators of its activity and the financial condition of the enterprise are analyzed; the analysis of assortment policy of the enterprise is carried out; the analysis of competitiveness of LLC "KRESKO" is executed; it is proposed to expand the range of the enterprise by starting the production of a new product; the economic efficiency of the offered administrative decisions is calculated.

Research methods - structural - system approach, methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in domestic industrial enterprises.

Scope - the company's management as the first direction to increase the competitiveness of the enterprise through the expansion of the product range is proposed to implement a project to start its own production of sunflower oil.

Economic or socio-economic efficiency - the implementation of the proposed measure will increase sales revenue by almost 7%. Additional production of sunflower seeds in the first year of the project is not planned, so in kind these indicators will be maintained at the level of baseline values. However, in addition, it is planned to produce almost 127 tons of sunflower oil, which will increase sales in kind by almost 2,5%.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
1.3 Процес управління конкурентоспроможністю підприємства.....	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «КРЕСКО».....	16
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «КРЕСКО».....	20
2.3 Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	33
2.4 Аналіз асортиментної політики ТОВ «КРЕСКО».....	34
2.5 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	39
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності у сфері управління конкурентоспроможністю ТОВ «КРЕСКО».....	51
3.1 Розширення асортименту продукції підприємства... ..	51
3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських рішень.....	56
Висновки.....	59
Перелік джерел посилання.....	60

## ВСТУП

Актуальність теми. Долучення України до світового економічного простору, з одного боку, створює для підприємств додаткові можливості, пов'язані із розширення можливого ринку для збуту продукції, появою потенційних нових споживачів, а з іншого – призводить до посилення тиску, як з боку внутрішніх конкурентів, так і іноземних товаровиробників, що прагнуть освоювати вітчизняний ринок. У такій ситуації надзвичайного значення набуває можливість підприємств визначати та посилювати власну конкурентоспроможність - здатність виробляти та реалізовувати затребувані ринком товари та послуги, що мають важливі для споживача властивості. Джерела підвищення конкурентоспроможності, а отже й посилення ринкової позиції, менеджменту підприємства доцільно шукати у різних площинах: у сферах виробництва, маркетингу, фінансів, власне управління, тощо. Вирішення цих питань – важливе й актуальне завдання для підприємств незалежно від їх галузевої приналежності. Разом з тим, доцільно відмітити, що становище галузі загалом, і підприємств що працюють у ній зокрема, є нерівнозначним для економіки країни.

Україна – це країна з потужним агропромисловим потенціалом та величезними перспективами розвитку сільського господарства. Вона має сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування та якісні земельні ресурси. Аграрний сектор є важливою стратегічною галуззю української економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність держави, дає значній частині сільського населення робочі місця. Він формує 16-17% валового внутрішнього продукту.

Економічні можливості аграрного сектора України використовуються не повністю. Значна кількість підприємств працює не достатньо ефективно. Враховуючи наявне протиріччя між можливостями галузі та її реальними здобутками, питання підвищення конкурентоспроможності аграрних

підприємств є надзвичайно актуальними як з точки зору науки, так і практики управління. Це й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «КРЕСКО»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «КРЕСКО».

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість полягає в тому, що впровадження проєкту з започаткування власного виробництва соняшникової олії дозволить збільшити виручку від реалізації майже на 7%.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності – дуже актуальна для підприємств України. Ця проблема стосується практично всіх сторін життя суспільства. Загострення конкурентної боротьби за збут власної продукції та за її місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості щодо удосконалення технологій з метою створення нових та якісних товарів.

Динамічність сучасного середовища, у якому функціонують підприємства, вимагає від них швидко реагувати на зміни, приймаючи оперативні рішення, розробляючи й коригуючи тактичні дії та стратегічні наміри. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах економічної глобалізації вважаються актуальною проблемою національного господарства України. Для ефективного вирішення цієї проблеми має бути досягнутий відповідний рівень якості продукції з урахуванням витрат щодо його забезпечення.

Розробка та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю в першу чергу залежить від розуміння сутності даної економічної категорії. В таблиці 1.1 представлено деякі з авторських бачень сутності конкурентоспроможності підприємства.

На основі наведених тверджень можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства, як комерційно-виробничої системи, є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння з іншими товаровиробниками на ринках.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства [1-9]

Автор	Визначення
Алексєєв С.Б.	Це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.
Балабанова Л.В.	Це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Борисюк І.О., Єрмоменко А.В.	Це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
Василенко В.О.	Це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Карпенко Є.М.	Це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Кобиляцький Л.С.	Це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О.	Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Покропивний С.Ф.	Це здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

Відповідно до цього, як головну мету управління конкурентоспроможністю можна відзначити забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому [10].

Суб'єктами управління у даному випадку виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства [11], а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства [11].



Рисунок 1.1 - Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів [10].

Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку конкурентоспроможність виступає узагальнюючою характеристикою діяльності підприємства, що обумовлює його здатність до досягнення встановлених цілей функціонування. Вона безпосередньо досягається за рахунок конкурентоспроможності продукції, яка полягає у кращій властивості до задоволення потреб споживачів у порівнянні з аналогічними виробами [12, 13]. Але це неможливо без реалізації та подальшого розвитку підприємством потенціалу, що включає низку складових [10]:

- ресурсо-сировинну (визначається здатністю підприємства до забезпечення сировиною та матеріалами, станом складських ресурсів);
- виробничу (визначається станом основних виробничих фондів та виробничих площ, ступенем прогресивності використовуваних технологій);
- фінансову (визначається наявністю і станом власних та оборотних засобів, а також обсягами залученого капіталу);
- трудову (визначається кваліфікацією персоналу, сукупністю здібностей та досвіду працівників, віковим та освітнім складом);

- організаційно-управлінську (визначається системою та підходами до управління підприємством, організаційним забезпеченням його виробництва);
- інноваційну (визначається науково-технічним потенціалом працівників, їх інноваційною активністю);
- інвестиційну (визначається обсягами інвестицій, сприятливістю інвестиційного клімату, рівнем інвестиційної привабливості, доступністю кредитних ресурсів);
- інформаційну (визначається станом інформаційних технологій та технічним станом інформаційної системи підприємства);
- маркетингову (визначається станом комплексу маркетингу, що застосовується підприємством, наявністю портфеля замовлень);
- екологічну (визначається рівнем екологічності технологій, що використовуються, тощо).

## 1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій. Окрім того він має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту.

Розглянемо сутність управлінських підходів [14] в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

– процесний – управління конкурентоспроможністю є процесом, що реалізується у певній послідовності та передбачає виконання низки функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль;

– системний – управління конкурентоспроможністю є системою, функціонування якої є неможливим без добре налагоджених взаємозв'язків між її елементами;

– ситуаційний – управління конкурентоспроможністю має враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії суб'єкта ринку.

До принципів управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту [14] та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна віднести [11, 15] :

– єдність – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

– науковість – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства рішення мають бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

– комплексність – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

– системність – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;

– безперервність – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;

– оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

– ефективність – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;

– конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

– цілісність – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;

– структурованість – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури;

– пріоритетність – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

– етапність – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства;

– гнучкість – можливість удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

– законність – знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

– еквіфінальність – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі;

– інкременталізм – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;

– емерджентність – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

### 1.3 Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Розглянемо сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства [11, 15]:

– аналіз – передбачає дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію суб'єкта господарювання на ринку;

– планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах;

– організація – передбачає практичну реалізацію прийнятих планів і програм, зокрема: розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

– мотивація – забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

– регулювання – передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети.

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [15, 16]:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.

2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.

3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.

4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.

5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Даний процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Варави Л.М., Кравченко Г.В., Погребняка Д.В. і Шкарлета С.М. [11], є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

В свою чергу, впровадження у життя механізму матиме належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю. Вона є сукупністю підсистем, а також комунікацій та процесів між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

На основі зазначеного, на рисунку 1.3 представлено модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом. Задля його ефективної реалізації необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. В свою чергу, функціональність системи управління значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи та виконувати покладені функції з урахуванням набору принципів.

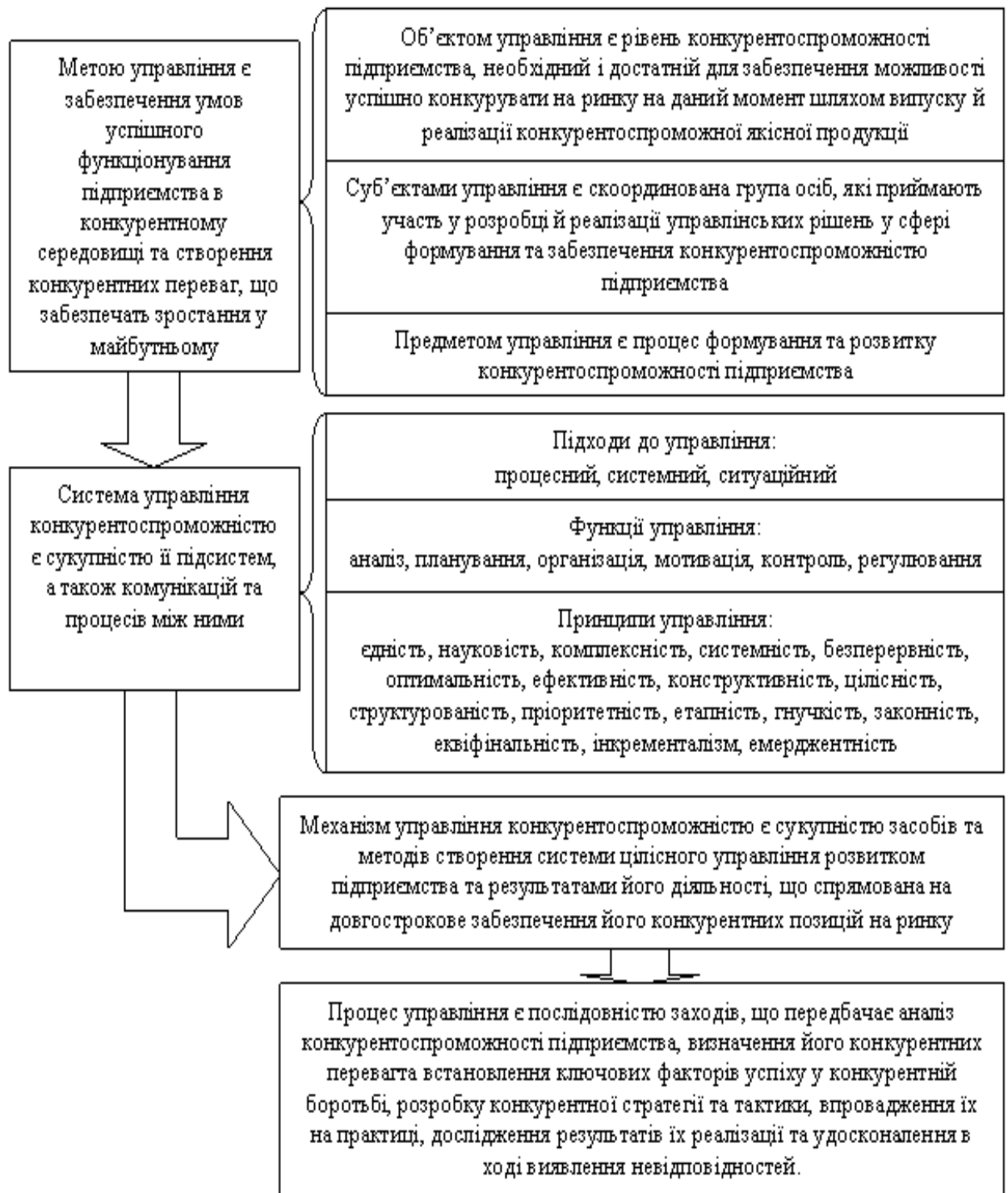


Рисунок 1.3 - Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРЕСКО»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є «КРЕСКО» («КРЕСКО ЛОЯЛ ТРЕЙДИНГ»), яке знаходиться за адресою: м. Дніпро, вул. Кабардинська, 1

Види діяльності:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

Підприємство займається вирощуванням та реалізацією продуктів галузі рослинництва, а саме: пшениця, ячмінь, соняшник, кукурудза, гірчиця, просо, ріпак тощо.

Основні напрями збуту:

- фірми – трейдери (торгівельні посередники), що займаються реалізацією продукції вітчизняних сільгоспвиробників на закордонних ринках;

- підприємства, що займаються тваринництвом.

Основними торгівельними партнерами ТОВ «КРЕСКО» є:

- ТОВ «Українська елеваторна компанія»;

- ТОВ «Хімагромаркетинг».

Мета створення підприємства-здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності та отримання на цій основі максимального прибутку.

Предметом діяльності підприємства є :

- вирощування та переробка сільськогосподарських культур;
- виконання технологічних операцій по вирощуванню сільськогосподарських культур;
- підвищення родючості ґрунтів та захисту рослин;
- внесення мінеральних добрив;
- здійснення комерційної діяльності, оптової і роздрібною тощо.

Землі господарства розміщуються на двох різновидах ґрунтів: чорноземи в плутуванні глибокі та середньо гумусні. Технічне забезпечення в структурі посівних площ складається з 10 тракторів: колісних - 8 шт., гусеничних – 2 шт; загального призначення Т-150К - 2шт., Т-70С - 2шт., К-701 - 1шт., ХТЗ-17021 - 1шт. Універсально-просапних тракторів: МТЗ - 802 шт., МТЗ - 825 шт., ПМ - 32 шт. Для захисту сільськогосподарських культур від хвороб, шкідників та бур'янів використовують обприскувачі НАКОГ та ОП-2000.

Для внесення мінеральних добрив в господарстві є в наявності розкидачі AMAZONNE та ЯВУ-900.

Також господарство має в своєму розпорядженні 2 шт. преси-підбирачі KRONE.

Кількість комбайнів становить 4 шт., із них 2 шт. - ДОН-1500Б, 2шт.KLASSDominator. На всіх ланках виробництва господарство в більшій мірі технікою забезпечене. Однак, через те що більшість техніки виробила свій моторесурс в критичні періоди, господарство залучає на польові роботи орендовану техніку.

Підприємство є виробничою одиницею економіки країни з певною внутрішньою структурою, зовнішнім оточенням, розвитку та закономірностями функціонування. Виробнича система – це підсистема підприємства, що об'єднує працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги. Виробнича підсистема підприємства зумовлена характером продукції, що випускається і методами її виготовлення.

Організаційно-управлінська структура підприємства – лінійна. Організаційна структура управління ТОВ «КРЕСКО» представлена головою правління, головним бухгалтером, головним інженером, завідуючим складом, механіком виробництва, різноробочими.

У складі апарату управління за 2022 – 2024 рр. змін не відбулося.

На досліджуваному підприємстві існують усі види зав'язків:

- вертикальні та горизонтальні. Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні на підприємстві та в його підрозділах, відображають розподіл повноважень і вказують на те, хто займає яке місце в організації. Вертикальні зв'язки вирішують проблеми влади та впливу, дають можливість передавати розпорядчу та звітну інформацію. Горизонтальні зв'язки – зв'язки в межах рівня ієрархії. Існують декілька способів встановлення горизонтальних зав'язків;

- лінійні та функціональні. Лінійні зв'язки – це відносини, в яких керівник реалізує свої владні права, здійснює прямий вплив на підлеглих (зв'язки «зверху донизу» у формі наказів, розпоряджень, команд, вказівок). Функціональні зв'язки на підприємстві носять дорадчий характер (рекомендації, пропозиції, варіанти, «ноу-хау» у напрямку «знизу до верху»);

- формальні зв'язки, які виникають між посадами, та неформальні, які виникають між конкретними індивідуумами.

Існуюча організаційна структура підприємства в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок.

Прийняття одноосібних управлінських рішень на підприємстві здійснюється в межах компетенції окремого працівника адміністративного персоналу, такі рішення не потребують узгодження з вищим керівництвом. Це зазвичай оперативні з добре передбачуваними наслідками рішення. Колегіальні рішення приймаються, відповідно, групою осіб на нарадах чи засіданнях і стосуються складних непередбачуваних ситуацій. На підприємстві діє відкрита система комунікацій, суть якої полягає у тому, що її окремі елементи взаємодіють між собою в процесі руху повідомлення. Одночасно здійснюються горизонтальні комунікації, які в основному протікають неформальним чином, безпосередньо через спілкування між співробітниками.

В цілому система комунікацій на підприємстві є багатоканальною та є ефективною для прийняття різнотипних оперативних та стратегічних рішень. Незначний апарат управління дозволяє здійснювати безперешкодно як вертикальні та горизонтальні комунікації, так і формальні та неформальні, що допомагає оперативно приймати рішення, маючи найповнішу і точну інформацію.

Діяльність з управління персоналом на підприємстві здійснюється заступником керівника підприємства, оскільки спеціальної посади (підрозділу) управління персоналу створювати не доцільно (15 штатних працівників).

В межах своєї компетенції працівником виконуються такі задачі та функції:

- розробка і впровадження кадрової політики і стратегії підприємства;
- створення системи підбору, адаптації та соціалізації співробітників підприємства;

- розробка, впровадження і контроль корпоративної системи навчання, атестації і формування кадрового резерву;
- формування, підтримка і розвиток корпоративної культури підприємства;
- поточне і перспективне планування потреби підприємства в робочій силі.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «КРЕСКО»

Основні техніко-економічні показники, що характеризують діяльність ТОВ «КРЕСКО», наведено у табл. 2.1. Дослідження даних таблиці дозволяє оцінити стан, виявити ключові проблеми, що мають місце в діяльності підприємства. Розгляд показників у динаміці робить отримані висновки більш обґрунтованими, оскільки створює можливість порівнювати сформовані всередині підприємства тенденції із загально ринковими.

Динаміка наведених показників демонструє посилення ринкової позиції підприємства. Обсяг виробництва протягом аналізованого періоду стабільно збільшувався: у 202 році порівняно із 2021 р. на 9,26%, а у 2023 р. порівняно із 2022 р. – на 25,15%. В цілому, якщо порівнювати 2023 р. із 2021 р., то приріст виробництва склав 1387,54 т, або 36,74%. Специфіка сільськогосподарського виробництва полягає у сильному зв'язку сукупних обсягів виробництва продукції із природно кліматичними та погодними умовами.

Агропромисловий комплекс попри кризові явища в економіці створює прибутки, оскільки: дана галузь створює предмети споживання, які не можуть бути створені у жодній іншій галузі; утворює додаткову робочу силу для інших, споріднених та неспоріднених, галузей; є джерелом чистого прибутку.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «КРЕСКО» за 2022 – 2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Одиниця виміру	Значення показників по роках			Відхилення			
			2022	2023	2024	Абсолютне		Відносне, %	
						2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	Обсяг виробництва	т	3777,13	4126,71	5164,67	349,58	1038	9,26	25,15
2	Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	13973,847	21121,44	27604,63	7147,6	6483,2	51,15	30,69
3	Чисельність персоналу	осіб	13	11	15	-2	4	-15,38	36,36
4	Продуктивність праці:								
	у вартісному вимірі	тис.грн./особа	1074,91	1920,13	1840,31	845,22	-79,82	78,63	-4,16
	у натуральному вимірі	т./особа	290,55	375,16	344,31	84,607	-30,84	29,12	-8,22
5	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8439,829	13115,981	16731,738	4676,15	3615,8	55,41	27,57
6	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн./грн.	0,60	0,62	0,61	0,01701	-0,015	2,82	-2,39
7	Валовий прибуток	тис. грн.	5534,018	8005,461	10872,895	2471,44	2867,4	44,66	35,82
8	Валова рентабельність	%	65,57	61,04	64,98	-4,5343	3,9477	-6,92	6,47

Експорт сільськогосподарської продукції дозволяє заробити Україні на 33% більше, ніж експорт металургійної продукції, на 162% більше, ніж експорт продукції машинобудування, та у 7 разів більше, ніж експорт продукції легкої промисловості.

Використання методів кореляційно-регресійного аналізу, що ображено на рис. 2.1, дозволяє отримати прогнозне значення виручки від реалізації виготовленої продукції у наступному за аналізованим періоді. Недоліком використання цього методу є те, що результат є надмірно залежним від попередньо сформованої тенденції, яка автоматично екстраполюється на наступні прогнозні періоди. За умови різких змін в оточуючих умовах реальні результати можуть дуже сильно відрізнятись від прогнозованих, або навіть суперечити їм.

За умови збереження сформованої тенденції у наступному періоді в результаті реалізації виробленої продукції підприємство має змогу отримати 34531 тис. грн. Такий результат отримано в результаті використання побудованої лінійної регресійної моделі. Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,999, що вимірює щільність прилягання точок до лінії регресії

На обсяги реалізації, а отже на виручку, дуже суттєвим чином впливає асортимент продукції, з якою на ринок виходить підприємство. У першому підрозділі даного розділу було показано, що одним з основних видів діяльності підприємства є рослинництво, а саме вирощування зернових культур. Посівні площини, зайняті відповідними зерновими культурами в межах досліджуваного господарства, а також врожайність вирощуваних культур протягом аналізованого періоду, наведено у таблицях 2.2 та 2.3.

Окремої уваги заслуговує аналіз стану та рівня використання людських ресурсів на підприємстві. Зауважено, що трудовий потенціал, як максимальні сукупні можливості людських ресурсів до виконання трудової функції, може бути охарактеризований двома складовими: кількісними та якісними. Враховуючи специфіку людських ресурсів для отримання максимальної

результативності та ефективності від використання даного виду ресурсу менеджери мають одночасно впливати на обидві ці складові для досягнення оптимального значення.

Таблиця 2.2 – Обсяг посівних площ, зайнятих відповідними культурами по підприємству ТОВ «КРЕСКО» протягом 2022-2024 рр.

Культури	Посіви по роках, га			
	2022	2023	2024	Середнє значення
Озима пшениця	420	402,5	451,5	121,33
Ярий ячмінь	322	315	325,5	91,67
Кукурудза	315	350	560	116,68
Соняшник	304,5	304,5	315	88
Озимий ріпак	0	73,5	98	24,5
Просо	77	66,5	87,5	22

Таблиця 2.3 – Врожайність основних зернових культур підприємства ТОВ «КРЕСКО» протягом 2022 – 2024 рр.

Культури	Врожайність, т/га			
	2022	2023	2024	Середнє значення
Озима пшениця	3,09	3,26	3,13	3,16
Ярий ячмінь	2,05	2,61	2,7	2,45
Кукурудза	3,63	3,3	3,7	3,54
Соняшник	1,4	1,8	1,5	1,57
Озимий ріпак	2,1	2	2	2,03
Просо	3,24	2,14	1,51	2,30

У кількісному вимірі стан людських ресурсів є нестабільним. Дані, наведені у таблиці 2.1 свідчать, що протягом аналізованого періоду відбувалися динамічні зміни: у 2022 році обліковий склад співробітників підприємства становив 13 осіб, у 2023 р. – 11 осіб, а у 2024 р. – 15 осіб. Тобто у перший

період спостерігається скорочення працівників на 15%, а у другий – зростання на понад 36%.

У таблиці 2.4 наведено динаміку соціально-демографічної структури працівників підприємства ТОВ «КРЕСКО».

Таблиця 2.4 - Динаміка соціально-демографічної структури працівників ТОВ «КРЕСКО» за 2022 – 2024 рр.

Категорії персоналу	2022	2023	2024
Чисельність персоналу, всього, осіб	13	11	15
в т. ч. робітників	9	8	11
з них: основних	4	3	4
керівники	1	1	1
спеціалісти	3	2	3
чоловіки	10	9	12
жінки	3	2	3

Можна бачити, що щодо статевої структури працівників підприємства, то тут переважають чоловіки, що викликане специфікою виробництва (фізично важка робота). Натомість 3 жінки працюють в структурі адміністративного персоналу.

Проаналізуємо темпи приросту продуктивності (у натуральному та вартісному вимірах) та темпи приросту обсягів виробництва (у натуральному та вартісному вимірах). Наведені дані свідчать, що протягом першого аналізованого періоду всі показники позитивно змінювалися, при цьому найбільших змін зазнала продуктивність праці у вартісному вимірі (темпері приросту склав майже 79%). У наступному періоді обсяги виробництва продовжували збільшуватися (при цьому, у натуральному вимірі навіть швидшими порівняно із попереднім періодом темпами (25,15% проти 9,26% у

першому періоді)), а продуктивність праці скоротилася (при цьому, у натуральному вимірі навіть більшими темпами (8% проти 4% у вартісному вимірі)).

З боку трудових ресурсів на обсяг виробництва впливають 2 ключових показники: продуктивність праці та чисельність персоналу. Для того, щоб виокремити вплив кожної з означених складових доцільно скористатися методом ланцюгових підстановок. Суть цього методу полягає у визначенні ряду проміжних значень результативного показника шляхом послідовної заміни базисних значень на фактичні. У формалізованому вигляді для даного випадку алгоритм виглядає наступним чином:

$$Q_{nn_{грош}}^0 = \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i^0 * PPP^0 \quad (2.1);$$

$$* \quad Q_{nn_{грош}}^n = \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i^1 * PPP^0 \quad (2.2)$$

$$1 \quad Q_{nn_{грош}}^1 = \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i^1 * PPP^1 \quad (2.3)$$

$$\Delta Q_{nn_{грош}}(\mathcal{C}) = Q_{nn_{грош}}^* - Q_{nn_{грош}}^0 \quad (2.4)$$

$$\Delta Q_{nn_{грош}}(PPP) = Q_{nn_{грош}}^1 - Q_{nn_{грош}}^* \quad (2.5)$$

де  $Q_{nn_{грош}}^0$  та  $Q_{nn_{грош}}^1$  - обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в базовому та звітному періодах відповідно;

$PPP^0$  та  $PPP^1$  - продуктивність праці у вартісному виразі в базовому та звітному періоді відповідно;

$\mathcal{C}_i$  – чисельність персоналу.

Проаналізуємо, яким чином зазначені змінні вплинули на динаміку обсягів виробництва у вартісному вимірі у 2022-2043 рр. З табл. 2.1 видно, що обсяг виробництва у вартісному вимірі у 2024 р. склав 27604,632 тис. грн., у той час як у 2023 р. цей показник був на рівні

21121,442 тис. грн. Тобто в абсолютному виразі маємо приріст в обсязі 30,69%. Чисельність персоналу підприємства ТОВ «КРЕСКО» протягом цього періоду збільшилася на 4 особи (15 осіб у 2023 р. проти 11 осіб у 2022 р.). Проте, якби у 2023 р. на підприємстві працювало б 15 осіб (чисельність персоналу 2024 р.), тоді обсяг виробництва у вартісному вимірі становив би (формула 2.2):

$$Qnn_{\text{прои}}^* = \sum_{i=1}^n \text{Ч}^1 * \text{ПП}^0 = 15 * 1\,920,13 = 28\,801,95 \text{ тис. грн.}$$

Для виявлення впливу чисельності використовуємо формулу 2.4:

$$\Delta Qnn_{\text{прои}}(\text{Ч}) = Qnn_{\text{прои}}^* - Qnn_{\text{прои}}^0 = 28\,801,95 - 21\,121,442 = 7\,680,508 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, внаслідок збільшення чисельності персоналу обсяг виробництва у вартісному вимірі мав би збільшитися на 7 680, 508 тис. грн., або на 36,36%.

Проте, скорочення продуктивності праці призвело до скорочення обсягів виробництва у вартісному вимірі на 1 193,318 тис. грн. (формула 2.5), або на 4,14%.

Таким чином, за умови прагнення до збереження наявної чисельності працівників менеджменту підприємства доцільно збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції, оскільки отримані дані свідчать, що потенціал персоналу в повному обсязі не використовується.

Наведені дані свідчать, що протягом 2024 року собівартість зростала більшими за прибуток темпами, проте це може бути пояснене тим, що менеджерами підприємства було обрано агресивну наступальну політику, що проявилася у динамічному збільшенні обсягів виробництва, що пов'язане із додатковими витратами. У наступному періоді спостерігається скорочення темпів приросту виробництва, що, в свою чергу уповільнює зростання витрат та призводить до того, що темпи зростання прибутку є випереджальними

порівняно із витратами.

Аналогічні висновки можуть бути отримані при аналізі розміру витрат, що припадають на 1 грн. реалізованої продукції (див. табл. 2.1): якщо у 2024 році на 1 грн. реалізованої продукції припадало 0,62 грн., то у 2023 р. цей показник скоротився до 0,61 грн. (-1,6%). Попри порівняно незначне значення отриманої економії з урахуванням обсягів виробництва сукупне значення є досить суттєвим.

Виробництво конкурентоспроможної продукції неможливе без використання сучасних технічних засобів. Тому наступним кроком аналізу є дослідження структури та стану основних засобів підприємства.

Структура основних засобів підприємства ТОВ «КРЕСКО» наведена у табл. 2.5 та на рисунку 2.4.

Основні засоби включають значну кількість найрізноманітніших засобів праці. У сільському господарстві використовують таку їх класифікацію [18]:

- земляні ділянки та об'єкти природокористування;
- будівлі та споруди;
- машини та устаткування;
- транспортні засоби;
- виробничий та господарський інвентар;
- робоча та продуктивна худоба;
- багаторічні насадження;
- інші види основних засобів.

Таблиця 2.5 – Структура основних засобів підприємства ТОВ «КРЕСКО»  
за період 2022-2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Значення показника по роках			Відхилення			
		2022	2023	2024	Абсолютне		Відносне, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7161	7327	7433	166	106	2,32	1,45
2	Будинки, споруди та передавальні пристрої, тис. грн.	6032	6376	6665	344	289	5,70	4,53
3	Машини та обладнання, тис. грн.	1029	871	697	-158	-174	-15,4	-20
4	Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн.	100	80	71	-20	-9	-20,0	-11,3

Протягом аналізованого періоду відбувається поступове збільшення вартості основних фондів: у 2023 р. темп приросту склав 2,32%, а у 2024 р. - +1,45%. При чому, приріст отриманий за рахунок збільшення вартості пасивної частини основних фондів: будинки, споруди та передавальні пристрої. Частка цього активу у загальній структурі є стабільно найсуттєвішою і складає від 89,67% у 2023 р. до 84,23% у 2024 р. Для галузі рослинництва сільського господарства така ситуація є закономірною, оскільки, як було встановлено вище, спостерігається поступове збільшення обсягів виробництва, що вимагає розширення використання землі сільськогосподарського призначення. Земля – головний засіб виробництва у сільському господарстві, що одночасно є предметом (коли людина впливає на неї) та засобом праці (коли використовуються її фізичні, хімічні та біологічні властивості).

Разом з тим, вартість інших груп основних засобів скорочується, проте спостерігається уповільнення темпів їх скорочення (від 14% до 9%). Основні засоби поступово переносять свою вартість на готову продукцію, не змінюючи при цьому свою форму. При цьому поступово основні засоби зношуються (як у

фізичному так і моральному сенсі). Діагностовано ситуацію, яка може свідчити про те, що ТОВ «КРЕСКО» здійснює інвестиції у просте (не розширене) відтворення основних засобів.

Для остаточних висновків щодо впливу стану основних засобів на рівень конкурентоспроможності підприємства потрібен їх більш детальний аналіз, вихідні дані для проведення якого наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика стану основних засобів підприємства ТОВ «КРЕСКО» за період 2022-2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Значення показника по роках			Відхилення			
		2022	2023	2024	Абсолютне		Відносне, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	7127	7300	7413	173	113	2,43	1,55
2	Сума нарахованого зносу, тис. грн.	273	259	252	-14	-7	-5,13	-2,70
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,52	0,51	-0,03	-0,01	-5,45	-1,92
4	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,48	0,49	0,03	0,01	6,67	2,08
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,4	0,03	0,05	-0,37	0,02	-92,50	66,67
6	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,008	0,005	-0,002	-0,01	-20,00	-37,50
7	Коефіцієнт приросту основних засобів	1,59	2,54	3,58	0,95	1,04	59,75	40,94

Сума нарахованого зносу з 2022 по 2024 рр. зменшувалась, на 5,1% та на 2,7 % відповідно; коефіцієнт зносу основних засобів у порівнянні 2022 та 2023 рр. зменшився на 5%, а між 2023 та 2024 рр. на 2 %, це свідчить про тенденцію зростання рівня придатності основних фондів підприємства, що характеризує покращення технічного стану машин та обладнання. Коефіцієнт

придатності основних засобів зростає з кожним роком, що є позитивним моментом для підприємства, бо свідчить, що технічний стан основних засобів покращується. Коефіцієнт оновлення основних засобів в період 2022-2023 рр. зменшився на 25%, а в період 2023-2024 рр. збільшився на 66,67%, що є доброю тенденцією, оскільки інтенсивність введення в дію нових основних засобів зросла і це означає, що у підприємства є змога розширюватись. Як зазначалося вище, виробництво якісної й конкурентоспроможної продукції з використанням застарілих (морально чи фізично) основних фондів є неможливим, оскільки це призводить до додаткових витрат та недоотриманню частини можливого прибутку.

Як наслідок, для компенсації частки витрат підприємство має збільшувати ціну. Загально відомо, що вирішальним при здійсненні покупки є орієнтація на співвідношення «ціна/якість». Якщо ціна підвищуватиметься (тобто підприємство намагатиметься частину своїх додаткових витрат компенсувати за рахунок споживача), то без відповідного підвищення якості це призведе до втрати частини ринку. Таким чином, оновлення основних фондів (перш за все, їх активної частини: машин й устаткування) – важливий крок для забезпечення високих показників ефективності, та, як наслідок, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Загалом динаміка показників руху основних фондів є позитивна. Дані щодо визначення показників ефективності використання основних засобів наведено в таблиці 2.7.

Показники ефективності використання основних засобів залежать в основному від обсягу товарної продукції та вартості основних фондів. Показник фондомісткості у 2024 р. порівняно з 2023 р. зменшився на 0,54 тис. грн., або на 36%, що свідчить про інтенсифікацію використання наявного виробничого потенціалу, що є одним з джерел підвищення ефективності діяльності підприємства. Щодо показника фондівіддачі, то він навпаки збільшився на 0,26 чи на 45,6 %, це також є позитивною динамікою,

оскільки за своїм економічним смислом даний показник є оберненим стосовно до фондомісткості, тому його зростання свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів та зниження витратомісткості продукції (на попередніх етапах аналізу було показано, що протягом останнього досліджуваного періоду спостерігається скорочення витрат на одиницю реалізованої продукції).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ефективності використання основних фондів ТОВ «КРЕСКО»

№ з/п	Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	Темпи росту, %
1	Фондомісткість, грн./грн	1,75	1,21	-0,54	64
2	Фондовіддача, грн./грн	0,57	0,83	+0,26	145,6
3	Фондоозброєність, тис. грн./особу	121,01	121,02	+0,01	100,01
4	Рентабельність основних фондів, %	6,42	9,11	+3,69	

Фондоозброєність майже не змінилась. Фондоозброєність показує, скільки гривень вартості основних фондів припадає на одного працюючого. Якщо на підприємстві не відбувається інноваційних проектів, пов'язаних із його автоматизацією, то стабільність цього показника свідчить про стабільність діяльності.

Рентабельність основних фондів протягом аналізованого періоду збільшилася на 3,69% і становила у 2024 р. 9,11% проти 6,42% у 2023 р. Показник рентабельності основних фондів показує, який прибуток отримує підприємство на кожну грошову одиницю інвестованих в основні засоби коштів, тобто наскільки ефективними є капіталовкладення підприємства, зростання цього показника свідчать про стійку динаміку діяльності підприємства, про успішну виробничу діяльність і про здатність підприємства опановувати нові шляхи свого розвитку.

### 2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Інформація щодо ліквідності та платоспроможності є корисною для прогнозування спроможності підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та має важливе значення для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства. У табл. 2.8 наведено систему показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «КРЕСКО» за період 2022-2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Значення показника по роках			Відхилення			
					2023 до 2022		2024 до 2023	
		2022	2023	2024	+ / -	%	+ / -	%
1	Власні оборотні кошти, тис. грн.	7 161	8 573	18 622	1 412	19,7	10 049	117
2	Частка оборотних коштів в активах	66	74	78	7	11	4	5
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,33	0,10	0,19	133	-0,23	-70
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	1	2	0	69	1	45
5	Частка власних оборотних коштів в покритті запасів	0,87	1,05	1,09	0,2	21	0,05	4
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,48	0,76	0,85	0	58	0	11
7	Маневреність власного капіталу	0,49	0,68	0,75	0	40	0	9

Власні оборотні кошти є резервом підприємства, який дозволяє погасити поточні зобов'язання та продовжувати свою діяльність. Протягом всього аналізованого періоду підприємству вистачало оборотних коштів, їх сума поступова збільшувалася. Це є зрозумілим з огляду на той факт, що через

здороження позичкових ресурсів підприємства все більше мають орієнтуватися на власні кошти.

Той самий висновок підтверджує динаміка показника частки оборотних коштів в активах: за період 2022-2024 рр. він збільшився з 66% до 78% (тобто майже на 12%). Це говорить про перегрупування активів підприємства у бік більш маневреної частини, що дозволяє легше пристосовуватися до мінливого оточуючого середовища. З одного боку такий підхід має ряд переваг, проте також містить й недоліки, пов'язані із обмеженням інвестицій у нарощування виробничого потенціалу, скороченням потенційних можливостей розвитку, що обмежені лише ресурсами підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності поступово (окрім 2022 р.) скорочується – з 0,14 до 0,1. Тобто якщо на початку досліджуваного періоду підприємство могло одночасно погасити 14% свої поточних боргів за рахунок найбільш ліквідної частини свої активів (грошей у національній та іноземній валюті), то вже на кінець періоду – лише 10%. Проте протягом всього часу цей показник знаходиться у межах норми.

Так само відповідає нормативному значенню ( $\geq 1$ ) коефіцієнт швидкої ліквідності (у 2024 р. він навіть дорівнює 2). Це означає, що за рахунок ліквідних коштів (грошових коштів та дебіторської заборгованості) підприємство в змозі погасити свої поточні зобов'язання.

Розраховані значення частки оборотних коштів в покритті запасів свідчать, що підприємство покривало потребу у запасах власними коштами від 87% до 100%. Позитивна динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами від 0,48 до 0,85 (нормативне значення  $\geq 1$ ) свідчить про сталість підприємства. В цілому розраховані показники свідчать, що баланс підприємства є ліквідним.

Фінансова сталість – це стійкість фінансового становища підприємства у довгостроковій перспективі, що забезпечується високою часткою власного капіталу у загальній сумі фінансових ресурсів, які використовує підприємство та спроможністю маневрувати власними коштами для забезпечення

безперебійного процесу діяльності й постійної платоспроможності. Характеристика фінансової стійкості підприємства наведена у табл. 2.9.

Коефіцієнт фінансової автономії коливається від 66 до 88%. Це означає, що протягом 2022-2024 рр. підприємство могло виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів від 66 до 88%. Практика свідчить, що загальна сума капіталу підприємства повинна хоча б на половину бути сформована за рахунок власних коштів. Тобто підприємство є досить незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «КРЕСКО» за період 2022-2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Значення показника по роках			Відхилення			
					2023 до 2022		2024 до 2023	
		2022	2023	2024	+ / -	%	+ / -	%
1	Коефіцієнт фінансової автономії	0,66	0,83	0,88	0,17	25,64	0,06	6,94
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,52	1,21	1,13	-0,31	-20,41	-0,08	-6,49
3	Коефіцієнт фінансового ризику	0,52	0,21	0,13	-0,31	-59,53	-0,08	-37,22
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,49	0,68	0,75	0,19	39,81	0,06	9,47
5	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	0,94	0,96	-0,06	-5,50	0,01	1,23

Те ж підтверджує й динаміка коефіцієнта фінансової залежності: якщо у 2022 р. при вкладені в активи підприємства позиченими були 1,52 грн., то у 2024 р. цей показник скоротився до 1,13 грн.

Коефіцієнт фінансового ризику демонструє зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів. Протягом всього періоду підприємство було достатньо фінансово стійким.

Динаміка коефіцієнту маневреності власного капіталу показує, що частка коштів яка перебуває у безпосередньому обороті стрімко зростає до 75% у 2024 р. Це свідчить про достатньо високий ступінь гнучкості підприємства, що є необхідною умовою виживання у довгостроковій перспективі в динамічних умовах зовнішнього середовища.

В цілому, аналіз фінансової діяльності підприємства дозволяє стверджувати, що воно є ліквідним, платоспроможним та фінансово стійким. Причому протягом проаналізованого періоду за цими показниками стан підприємства суттєво покращився.

#### 2.4. Аналіз асортиментної політики ТОВ «КРЕСКО»

Проведення аналізу господарської діяльності дозволяє оцінити структуру витрат, зробити висновки щодо стану асортименту продукції (якщо проводити аналіз у розрізі кожної з асортиментних позицій підприємства), а також розробити заходи щодо напрямків покращення господарської діяльності підприємства.

Для проведення операційного аналізу необхідною умовою є розділення усіх витрат підприємства на умовно-постійні та умовно-змінні. Принципова відмінність цих видів витрат полягає у характері їх змін при зміні обсягів виробництва й реалізації продукції: валові умовно постійні витрати до певної межі лишаються незмінними попри зміни, що можуть відбуватися у обсягах виробництва й реалізації.

Вихідні дані, використані у подальших розрахунках для розподілу витрат підприємства ТОВ «КРЕСКО» на категорії «умовно-постійні» та «умовно-змінні», наведено у таблиці 2.10

В середньому частка змінних витрат на підприємстві протягом досліджуваного року становила 72%, у той час як на постійні припадало 28% витрат.

Аналіз оптимальності асортиментної політики підприємства ТОВ «КРЕСКО» проведено на підставі розрахунку ключових показників операційного аналізу, представлених у таблиці 2.11.

Частка постійних витрат знаходиться у межах 11-22%. Тенденція їх зміни є неоднозначною. Оскільки постійні витрати майже не залежать від обсягів виробництва та реалізації продукції, то підприємство має нести їх навіть у випадку, коли воно нічого не виготовляє. Тому чим меншою є ця частка, тим більш маневреною є діяльність підприємства у перспективі.

Таблиця 2.10 – Економічне обґрунтування вирощування 1 т рослинних культур на підприємстві ТОВ «КРЕСКО» у 2024 р.

Стаття витрат	Кукурудза	Озима пшениця	Ярий ячмінь	Соняшник	Озимий ріпак	Просо
Змінні витрати:						
Насіння	175,5	223,63	418,57	418,67	400,25	400,00
Міндобрива	276	612,76	497,14	586,67	2980	628,00
Засоби захисту рослин	390,48	647,31	468,07	1881,17	2390,6	117,60
Пальне	296,84	272,59	310,97	518,28	705,05	378,82
Мастила	14,84	13,60	15,55	26,67	34,275	18,94
Ремонт	92,65	108,00	64,54	333,33	276,96	108,11
Загальновиробничі витрати та інші	187,62	199,88	138,63	566,67	581,62	145,95
Заробітна платня	6,59	10,47	17,61	23,33	17,15	20,17
Постійні витрати:						
Амортизація	143,84	131,24	121,99	500,00	169,73	128,43
Заробітна платня	8,7	71,88	131,74	125,67	148,48	168,20
Орендна плата за землю	331,24	451,19	625,71	730,00	1095	876,00
Витрати на збут	492,28	169,24	63,38	276,91	450	89,54
Разом витрати	2416,6	2911,8	2873,9	5987,4	9249,1	3079,8

Дослідження наведених у табл. 2.11 даних дозволяє зробити висновок, що асортиментна політика підприємства є виваженою. Всі асортиментні позиції подолали поріг рентабельності, тобто їх виробництво й реалізація дозволяє

підприємству не лише уникати збитків, але й отримувати прибуток. Операційна діяльність підприємства ТОВ «КРЕСКО» була ефективною, оскільки обсяг виробництва й реалізації продукції суттєво перевищував порогові значення. Разом з тим необхідно відмітити, що ефективність різних видів продукції є неоднаковою.

Таблиця 2.11 – Результати операційного аналізу діяльності підприємства ТОВ «КРЕСКО» за асортиментними позиціями

Показник	Кукурудза	Озима пшениця	Ярий ячмінь	Соняшник	Озимий ріпак	Просо	Всього
Валова маржа (ВМ), тис. грн.	6103,04	3887,36	2175,96	2788,32	943,56	327,99	22286
Виручка від реалізації, тис. грн.	9087,79	6838,45	3873,09	4845,96	2391,20	568,14	27604,63
Прибуток, тис. грн.	4080,64	2723,51	1347,35	2016,93	578,37	161,22	10908,03
Валова маржа в % до виручки від реалізації	67,16	56,85	56,18	57,54	39,46	57,73	80,73
Гранична кількість товару (ТБ), т	686,61	423,10	334,67	130,72	75,86	67,18	248,86
Поріг рентабельності (ПР), тис. грн	3011,47	2047,39	1474,87	1340,64	925,47	288,9	9048
Запас фінансової стійкості (ЗФС), тис.грн	6076,32	4791,06	2398,22	3505,32	1465,7	279,3	18557
Сила впливу операційного важеля (СВОВ), разів	1,50	1,43	1,61	1,38	1,63	2,03	2,04
Запас фінансової стійкості % до виручки	66,86	70,06	61,92	72,33	61,30	49,16	67,22

На рис. 2.5 наведено порівняльну характеристику запасу фінансової стійкості різних асортиментних позицій: найбільший запас фінансової стійкості має кукурудза (поріг рентабельності за даним товаром становить 3011,47 тис. грн., а запас фінансової стійкості – 6076,32 тис. грн., тобто має місце перевищення більше, ніж у 2 рази, або на 200%). Найменший запас фінансової стійкості має просо: якщо поріг рентабельності за даним товаром становить 288,87 тис. грн., то запас фінансової стійкості складає 279,27 тис. грн., проте це майже 100%, тому ця продукція також є достатньо захищеною від несприятливих ринкових коливань.

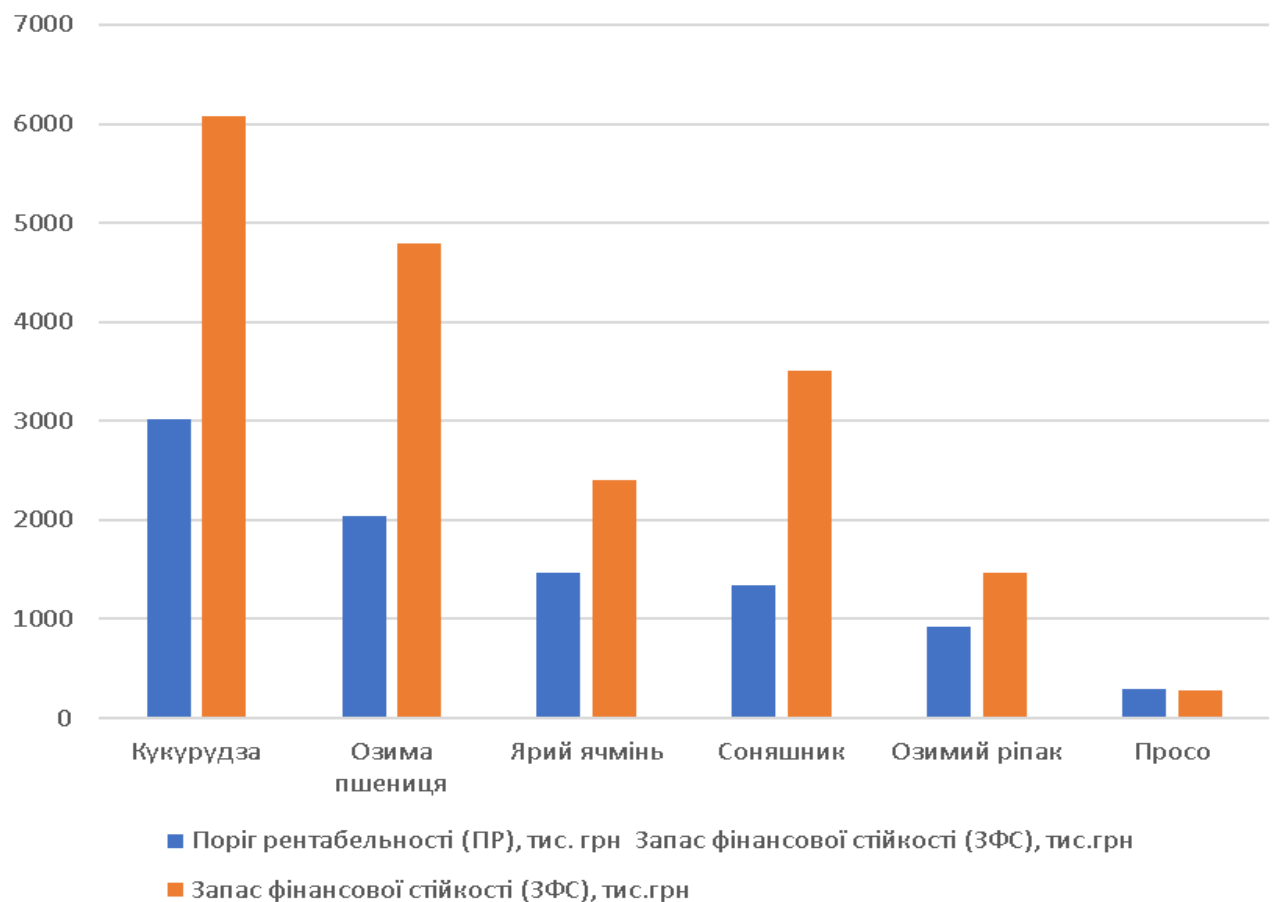


Рисунок 2.5 – Порівняльна характеристика порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості за асортиментними позиціями

Дослідження динаміки відсоткового значення валової маржі по підприємству в цілому, а також за окремими видами продукції дозволяє зробити висновок, що даний показник змінюється в інтервалі від 39,46%

(озимий ріпак) до 80,73% (підприємство в цілому): з кожної вкладеної у виробництво гривні підприємство отримувало від 40 до 67 копійок валового прибутку. Така динаміка також підтверджує попередньо зроблений висновок щодо захищеності підприємства від можливих несприятливих змін в оточуючому середовищі: незначна частка постійних витрат, що мало піддаються контролю з боку менеджменту підприємства та мало залежні від динаміки обсягів виробництва й реалізації, значні показники рентабельності виробництва – це підґрунтя для посилення ринкової позиції підприємства.

Гранична кількість товару, що має бути вироблена підприємством для того, щоб воно пододало зону збитків становить від 30 до 51% за окремими товарними позиціями, що також підтверджує стабільний стан підприємства.

Сила впливу операційного важеля демонструє рівень підприємницького ризику, пов'язаного із діяльністю підприємства та відображає, на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні виручки на 1%. Оскільки запас фінансової стійкості за всіма товарними позиціями є суттєвим, то сила впливу операційного важеля навпаки є незначною: вона коливається у межах 1,4 – 2,04%.

Таким чином, проведений операційний аналіз дозволив встановити, що підприємство ТОВ «КРЕСКО» дотримується виваженої асортиментної політики, контролює витрати, а менеджмент не є схильним до впровадження ризикованих управлінських рішень. Разом з тим, для ґрунтовної оцінки конкурентоспроможності важливе значення має дослідження зовнішніх тенденцій, що відбуваються на ринку, а також визначення місця підприємства.

## 2.5 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Для проведення стратегічного аналізу підприємства ТОВ «КРЕСКО» використаємо інструментарій SWOT-аналізу.

Основне призначення SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних і

слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Розглянемо загальний перелік сильних та слабких сторін в діяльності підприємства ТОВ «КРЕСКО», виявлених на підставі аналізу внутрішнього середовища, які наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Перелік сильних та слабких сторін в діяльності підприємства ТОВ «КРЕСКО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Маркетинг	
1.Наявність власних каналів збуту аграрної продукції. 2.Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції. 3.Наявність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку	1. Недосконалість відділу маркетингу на аграрному підприємстві. 2.Відсутність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови ринку
2. Виробництво	
1.Можливості збільшення виробництва аграрної продукції. 2.Наявність власних розробок продукції, новаторство. 3.Належний стан матеріально – технічної бази 4. Наявність тривалого досвіду в роботі на ринку рослинництва 5. Конкурентоздатна цінова політика	1.Швидке старіння обладнання. 3. Іноді нестача обігових коштів. 4. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку.
3. Технології	

1.Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально – технічних та фінансових можливостей підприємства.	1.Значна технологічна відсталість підприємства. 2.Застосування у виробництві застарілих технологій.
--	--

Перелік зовнішніх можливостей та загроз, які формує оточуюче середовище, наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Перелік сильних та слабких сторін в діяльності підприємства ТОВ «КРЕСКО»

Можливості	Загрози
1. Економічні	
1.Підприємство має можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції. 2. Можливість розширення власної продуктової лінії. 3.Можливість перейти в групу з кращою ринковою позицією.	1.Поява нових конкурентів. 2.Зміна потреб і смаків покупців на товар. 3.Зростаючий вплив постачальників. 4. Неприятливі зміни до зростання 5. Поглинання великими підприємствами менших підприємств (монополізація)
2. Політичні	
1.Політична підтримка аграрних підприємств. 2. Розробка правової бази для аграрного сектору.	1.Низький рівень правової захищеності аграрних підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 2.Недосконала податкова система.
3. Соціальні	
1.Потреба населення в продуктах харчування, тим самим забезпечується постійний попит на сільськогосподарську	1.Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 2.Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.

3. Природні	
1.Сприятливі природні умови	2.Нестабільність кліматичних умов

У табл. 2.14 на підставі зіставлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також наявних можливостей та загроз зовнішнього середовища, побудована SWOT-матриця.

Таблиця 2.14 – Сукупний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «КРЕСКО»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відносно невеликий штат організації.</li> <li>Досвідчений колектив.</li> <li>Порівняно недорогі початкові матеріали.</li> <li>Хороша репутація у клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Брак ново технологічного устаткування.</li> <li>Невеликий офіс.</li> <li>Недосконалість збутової політики</li> <li>Відсутність власних фур для транспортування.</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розширення виробничої лінії.</li> <li>Вихід на нові ринки.</li> <li>Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Поява нових конкурентів.</li> <li>Збільшення цін на матеріали.</li> <li>Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>Зниження репутації.</li> </ol>

Проведений SWOT – аналіз дає змогу визначити, що для ТОВ «КРЕСКО» слабкими сторонами, здебільшого, є незмога оновити до вищих категорій своє устаткування та недоліки у формуванні та впровадженні політики збуту, проте є й сприятливі ринкові можливості, такі як: наявність великого досвіду, як в керівного складу, так і в працівників, також гарна репутація підприємства

на внутрішньому ринку, підприємство має досить широкий асортимент продукції, наявність власних сил до розширення лінії продукції, до виходу на нові ринки тощо. Тобто, діяльність підприємства є стійкою, проте через відкриття додаткових можливостей, пов'язаних із полегшенням виходу на зовнішні ринки через геополітичні чинники, що присутні у розвитку української економіки, а також із державною підтримкою агропромислового комплексу, можна стверджувати, що ресурси підприємства ТОВ «КРЕСКО» використовуються не у повному обсязі.

У такому контексті виявлення ключових конкурентних переваг, а також дослідження конкурентної позиції та вивчення перешкод набуває важливого значення для розробки та впровадження відповідних управлінських заходів.

Аналіз робіт з питань конкурентоспроможності підприємства дозволив встановити, що попри пильну увагу до даної проблеми з боку вітчизняних та закордонних вчених, на сьогоднішній день не існує єдиної універсальної методики, яка надавала б конкретний прикладний інструментарій для об'єктивної діагностики ринкового становища підприємства та розробки шляхів його підсилення. Узагальнення результатів досліджень різних авторів дозволило виокремити в якості пріоритетних наступні напрямки роботи:

- враховуючи складність та синтетичність категорії «конкурентоспроможність», а також беручи до уваги необхідність використання системного підходу в процесі вивчення підприємства, кількість факторів, що в той чи іншій мірі впливають на конкурентоспроможність, прагне до нескінченності. Відповідно до даного зауваження зазначений показник має бути, з одного боку, комплексним (таким, що враховує різні ключові аспекти в діяльності підприємства), а з іншого боку – в процесі його побудови необхідно стояти на принципах розумного абстрагування, додатково включаючи до його складу лише ті чинники, які здатні дійсно підвищити об'єктивність та адекватність оцінки, що виконується;

- в процесі оцінки необхідно брати до уваги той факт, що різні сторони діяльності підприємства спричиняють неоднаковий вплив на конкурентоспроможність підприємства, тому доцільним є використання зважених показників;

- оскільки цінність наукового дослідження визначається в тому числі можливістю практичного використання його результатів, можливістю імплементації досягнень науки у виробничий процес з метою підвищення його ефективності та отримання підприємством додаткових конкурентних переваг, тому дане зауваження також має враховуватися в процесі роботи над вказаним показником. З цієї точки зору пропонується показник має будуватися на доступній вхідній інформації, мати обмежений діапазон вар'ювання, а також практичну інтерпретацію отриманого результату;

- з урахуванням різної природи чинників, які необхідно включати в процесі оцінки, доцільно скористатися індексним методом, який приводить різні за своєю природою показники до єдиного виду та дозволяє подолати вказані труднощі. В основу розрахунку індексів, що є вхідними даними для визначення показника конкурентоспроможності підприємства, покладені формули, розроблені у [20]:

$$J_i = \frac{N_i}{N_i^B} \quad (2.6)$$

$$J = \frac{N_i}{N_i^B} \quad (2.7)$$

де  $N_i$  –  $i$ -тий показник діяльності підприємства, для якого визначається індекс конкурентоспроможності;

$N_i^B$  – показник діяльності підприємства, що обраний у якості базового.

В якості базового обирається показник діяльності того підприємства, що за даною характеристикою посідає перше місце. Формула (2.6) використовується для обчислення показників, щонайбільше значення яких відповідає підвищенню конкурентоспроможності, формула (2.7) – для таких,

зменшення яких позитивно впливає на конкурентну позицію підприємства. Такий показник, в тому вигляді, як він запропонований, можна використовувати для підприємств, які займаються виробництвом продукції рослинництва, оскільки він максимально враховує специфіку їх продукції. При цьому в цілому методичні рекомендації універсальні та можуть бути використані будь-якими підприємствами, незалежно від сфери їх діяльності.

З урахуванням висловлених зауважень приймаємо, що внутрішня конкурентоспроможність підприємства залежить від чотирьох груп факторів:

- конкурентоспроможності товару (К1);
- ефективності організації збуту та просування товару на ринку (К2);
- фінансового становища підприємства (К3);
- ефективності менеджменту підприємства (К4).

В свою чергу кожна група включає в себе ряд факторів, що описують конкретну сферу діяльності підприємства. Так в процесі оцінки конкурентоспроможності товару враховуємо наступні показники:

- ціну;
- частка смітної домішки – мінеральна, органічна, шкідлива домішка, зіпсоване зерно;
- частка зернової домішки – неповноцінні зерна та зерна інших культур, віднесені до зернової домішки за стандартами, бите зерно, утворене внаслідок механічної дії, щупле, поїдене, незріле зерно, пошкоджене, морозобійне, проросле;
- врожайність – кількість рослинницької продукції, одержаної з одиниці площі.

Фінансове становище підприємства описуємо наступними показниками:

- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт фінансового ризику;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Ефективність організації збуту та просування товару на ринку оцінюємо через такі показники:

- здатність удосконалювати технології збуту;
- асортимент продукції;
- динаміка попиту;
- рентабельність продажів.

Ефективність менеджменту підприємства оцінюємо на основі таких показників:

- рентабельність основних фондів;
- рентабельність витрат;
- рентабельність витрат на персонал;
- загальний коефіцієнт рентабельності.

Вихідні дані для розрахунку показника внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ( $K_{внутр}$ ) в індексному виразі ТОВ «КРЕСКО» та його основних конкурентів наведені у табл. 2.15.

Для переведення отриманих даних до зваженого вигляду використовуються коефіцієнти, що визначені експертним чином шляхом послідовних порівнянь [20]. Відповідно до результатів даного дослідження значущість конкурентоспроможності товару з огляду на загальну конкурентоспроможність підприємства складає 0,33, ефективності організації збуту та просування товару – 0,23, фінансового становища підприємства – 0,29, ефективності менеджменту підприємства – 0,15. Для визначення внутрішньої конкурентоспроможності підприємства її доцільно представити як чотирикутник, який формують чотири вектори – проміні; тоді у кількісному виразі її значення дорівнюватиме площі цього чотирикутника, тобто у формалізованому вигляді це можна представити наступним чином (2.8):

$$K_{внутр} = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_1^{зваж} * K_2^{зваж} + K_2^{зваж} * K_3^{зваж} + K_3^{зваж} * K_4^{зваж} + K_4^{зваж} * K_1^{зваж}) \quad (2.8)$$

де  $K_1^{\text{зваж}} = 0,33 * K_1$ ,  $K_2^{\text{зваж}} = 0,23 * K_2$ ,  $K_3^{\text{зваж}} = 0,29 * K_3$ ,  $K_4^{\text{зваж}} = 0,15 * K_4$ ;  
 $\sin\alpha$  – кут між векторами у чотирикутнику, оскільки векторів у моделі чотири,  
 то кут дорівнюватиме  $90^\circ$ , а оскільки  $\sin 90^\circ = 1$ , то формула (2.8) набуває  
 вигляду:

$$K_{\text{внутр}} = \frac{1}{2} (K_1^{\text{зваж}} * K_1^{\text{зваж}} + K_2^{\text{зваж}} * K_2^{\text{зваж}} + K_3^{\text{зваж}} * K_3^{\text{зваж}} + K_4^{\text{зваж}} * K_4^{\text{зваж}}) \quad (2.9)$$

Кожен вектор у своєму граничному значенні представляє собою радіус  
 кола, який відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) того  
 показника, який оцінюється. Результати оцінки внутрішньої  
 конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 2.6.

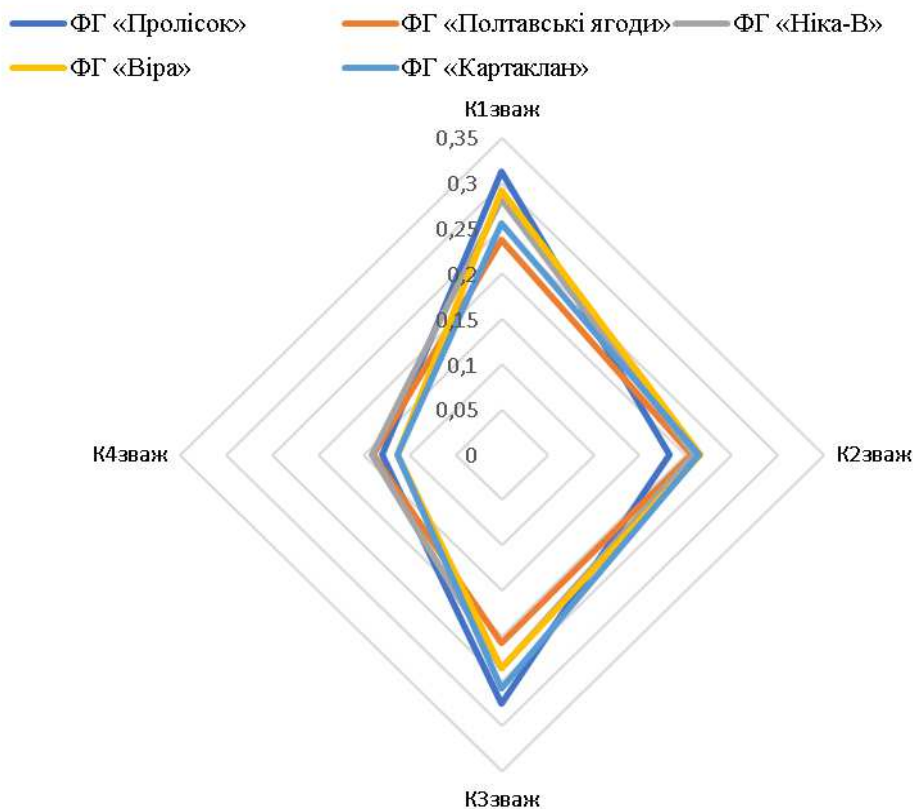


Рисунок 2.6 - Графічна інтерпретація конкурентної позиції підприємства  
 ТОВ «КРЕСКО»

Отримані дані свідчать, що серед аналогічних за розмірами та асортиментом продукції, що виробляється, підприємство ТОВ «КРЕСКО» посідає проміжне становище. Найбільш проблемним напрямком діяльності є організація збуту та просування продукції. Саме цей напрямок перш за все заслуговує на пильну увагу з боку менеджменту. Також сам менеджмент також потребує удосконалення, оскільки його потенціал повною мірою не використовується.

Кількісна міра, яка характеризує реальне становище підприємства у конкурентному середовищі – це частка ринку. Таким чином, щоб отримати об'єктивне уявлення про конкурентоспроможність підприємства цей показник також необхідно врахувати. Проте, оскільки він належить до екстернальних факторів, то вводити його як додатковий додаток неправомірно, тому частка ринку ( $H$ ) виступає в якості висоти піраміди, як оптимальний кількісний параметр. Використовуючи параметри внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ( $K_{внутр}$ ) та результуючий параметр ( $H$ ) отримуємо формулу для оцінки конкурентоспроможності підприємства (2.10):

$$K_{підприємства}^{\frac{1}{3}} = K_{внутр} \times H \quad (2.10)$$

Фінальні результати розрахунків наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для розрахунку індексів конкурентоспроможності ТОВ «КРЕСКО» та його основних конкурентів

Показник		Найменування підприємства				
		ТОВ «КРЕСКО»	ФГ «УРОЖАЙ- В»	ФГ «ЯРОЦУК АГРО»	ФГ «АВН АГРО»	СГПП «МАЯК»
К <sub>1</sub>	Ціна	1	0,909	0,875	0,976	0,916
	Частка смітної домішки	0,927	0,629	0,876	0,913	1
	Частка зернової домішки	0,874	0,672	0,762	1	0,702
	Врожайність	0,99	0,66	0,912	0,645	0,483
К <sub>2</sub>	Здатність удосконалювати технології збуту	0,493	0,845	0,915	1	0,944
	Асортимент продукції	0,766	0,97	0,842	0,953	1
	Динаміка попиту	0,929	0,763	1	0,978	0,792
	Рентабельність продажів	0,982	1	0,863	0,833	0,991
К <sub>3</sub>	Коефіцієнт фінансової автономії	0,952	0,911	0,946	0,982	0,939
	Коефіцієнт фінансового ризику	0,88	0,44	0,6	0,92	0,88
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,957	0,698	0,841	0,865	0,811
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	1	0,82	0,873	0,493	0,941
К <sub>4</sub>	Рентабельність основних фондів	0,957	1	0,894	0,766	0,766
	Рентабельність витрат	0,724	0,92	1	0,44	0,68
	Рентабельність витрат на персонал	0,895	0,934	1	0,842	0,737
	Загальний коефіцієнт рентабельності	0,9	0,881	0,873	1	0,851

Таблиця 2.15 - Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КРЕСКО»

Показник	Підприємство				
	ТОВ «КРЕСКО»	ФГ «УРОЖАЙ-В»	ФГ «ЯРОЦУК АГРО»	ФГ «АВН АГРО»	СГПП «МАЯК»
$K_1^{звж}$	0,3128	0,2368	0,2826	0,2916	0,2558
$K_2^{звж}$	0,1823	0,2057	0,2082	0,2164	0,2143
$K_3^{звж}$	0,2747	0,2080	0,2364	0,2364	0,2589
$K_4^{звж}$	0,1304	0,1401	0,1413	0,1143	0,1138
H	0,0918	0,0769	0,0907	0,0873	0,0844
$K_{підприємства}$	0,1	0,08	0,07	0,135	0,09

Таким чином, відповідно до отриманих результатів можна зробити наступний висновок: за значенням внутрішньої конкурентоспроможності підприємство ТОВ «КРЕСКО» посідає провідну позицію. Це є результатом правильно обраних пріоритетів розвитку. При цьому, за часткою ринку – це лише друга позиція, що у сукупності дозволило підприємству зайняти другу позицію серед конкурентів. Враховуючи це, ключовим напрямом подальшого розвитку можна вважати нарощування частки ринку за рахунок внутрішніх сильних сторін підприємства, які представляють собою недовикористані резерви. Зокрема, проведена оцінка показала, що доцільно розширювати асортимент продукції, а також розробляти та використовувати нові підходи до інтенсифікації збутової діяльності.

### **3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КРЕСКО»**

#### **3.1 Розширення асортименту продукції підприємства**

Спираючись на результати аналізу, проведеного у 2 розділі кваліфікаційної роботи, можна тверджувати, що на підприємстві ТОВ «КРЕСКО» створено можливості для покращення показників підприємницької діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Дослідження показників рентабельності дозволило встановити, що ТОВ «КРЕСКО» знаходиться на стадії помірному росту. SWOT-аналіз показав, що слабкою стороною діяльності досліджуваного підприємства є недоліки у формуванні та впровадженні політики збуту та просування продукції, що пов'язане із недостатнім використанням сучасних, зокрема маркетингових, інструментів. Наразі реформування потребує маркетингова стратегія, що належить до категорії функціональних, яка відображає шляхи досягнення специфічних цілей організації, що стоять перед її окремими підрозділами та службами.

Саме стратегія маркетингу і є тою ланкою, на яку треба звернути увагу, задля покращення існуючих недоліків і відкриття нових можливостей.

Грунтуючись на результатах аналізу діяльності підприємства ТОВ «КРЕСКО», доцільно орієнтуватися на наступні заходи з підвищення конкурентоспроможності:

- розширення асортименту продукції, а саме перехід підприємства з сировинної продукції до вироблення кінцевої;
- вихід на зовнішній ринок, завдяки використанню сучасних технологій збуту (наприклад, вихід на тендерні закупівлі як всередині країни, так і за її межами).

В якості першого напрямку з підвищення

конкуренентоспроможності підприємства через розширення асортименту продукції пропонується впровадження проєкту з започаткування власного виробництва соняшникової олії.

Україна виробляє третину світового обсягу соняшнику (13,8 млн. т.). Найближчими конкурентами є ЄС (8,6 млн. т.), Аргентина (3,4 млн. т.) та Китай (2,8 млн. т.).

Більша частина соняшника споживається внутрішнім ринком, його експорт складає 200 тис. т., забезпечуючи Україні 10,7% світового ринку та дохід у розмірі 72 млн. дол. Основними споживачами вітчизняного соняшника є Туреччина, Франція, Португалія, Іспанія.

На експорті соняшникової олії в минулі періоди Україна заробила 4,2 млрд. дол. Найбільші споживачі вітчизняної продукції – Індія (1,4 млрд. дол.), Китай (445 млн. дол.), Іспанія (338 млн. дол.), Нідерланди (290 млн. дол.), Італія (234 млн. дол.). Найбільші експортери: Kernel (19,2 млрд. грн.), Cargill (7,5 млрд. грн.), Bunge (6,4 млрд. грн.) та інші.

Виробничий процес з виготовлення рафінованої соняшникової олії складається з наступних етапів:

- витискання олії;
- процес рафінації олії;
- пакування готової продукції.

Перед витисканням сировина має бути нагрітою у жаровні до температури 100 – 110 °С, одночасно перемішуючи та зволожуючи її. Далі сировина витискається у пресах. Повнота витискання рослинної олії залежить від тиску, в'язкості та щільності.

Після витискання соняшника залишаються жмих та лузга, які можна піддавати подальшій обробці або використовувати у тваринництві.

Рафінація олії складається з таких етапів:

- усунення механічних домішок (відстоювання, фільтрація, центрифугування), після чого рослинна олія може бути продана як товарна, нерафінована;

- оброблення олії гарячою водою (65 - 70 °С) для видалення фосфатидів або гідратація. Після оброблення рослинна олія стає прозорою;
- видалення вільних жирних кислот. Після завершення цього етапу виробник отримує рафіновану недезодоровану олію;
- дезодорація (відбілювання): після завершення цього процесу в олії не залишається пігментів, зокрема каротиноїдів, воно стає світлим, не має запаху;
- виморожування, завдяки чому отримують без цвітну, в'язку рослинну олію.

Для процесу виробництва потрібні приміщення площею:

- для зберігання сировини – 80 м<sup>2</sup>;
- для розміщення масло пресу та лінії рафінації – 90 м<sup>2</sup>;
- для зберігання макухи – 40 м<sup>2</sup>;
- для зберігання ємностей із готовою продукцією - 50 м<sup>2</sup>.

Разом, загальна площа виробництва має складати 260 м<sup>2</sup>. Вартість будівництва 1 м<sup>2</sup> промислових будівель складає 3000 грн. Тоді вартість забудови становитиме:

$$2\,500 * 260 = 780\,000 \text{ грн.}$$

Для забезпечення виробничого процесу необхідно придбати наступні види обладнання:

- масло прес шнековий ММШ 220 (з підігрівом сировини) призначений для отримання сирих рослинних олій методом пресування виробництва української компанії «Лаврин». Вартість пресу становить 91 600 грн. Його потужність – 11 кВт, продуктивність - 220 кг/год., вихід олії – 43%;
- лінію для рафінації рослинної олії ЛРМ, виробник ТОВ «Укра-Контакт». Вартість лінії становить 165 440 грн. Потужність – 15 кВт, продуктивність - 2 т на день;
- ємність для зберігання соняшникової олії – об'єм 50 т, вартість 115 500 грн.

Скориставшись державною підтримкою вітчизняного виробника сільськогосподарської продукції ТОВ «КРЕСКО» може отримати компенсацію витрат на придбання обладнання вітчизняного виробництва у розмірі 25%.

Витрати на доставку та монтаж обладнання становитимуть:

- доставка обладнання – 15% від його вартості – 55 881 грн;
- монтаж обладнання – 20% від його вартості – 74 508 грн.

Таким чином, первинні витрати для придбання та наладки виробничої лінії, а також будівництва виробничих приміщень становитимуть:

$$780\,000 + 91\,600 + 165\,440 + 115\,500 + 55\,881 + 74\,508 = 1\,282\,929 \text{ грн.}$$

Цех працюватиме за схемою: 8 годин 5 днів на тиждень. При цьому безпосередньо продуктивний час роботи обладнання становитиме 7 годин на день. За таких умов за місяць з урахуванням потужності обладнання може бути перероблено:

$$7 * 220 * 22 = 29\,040 \text{ кг} = 29 \text{ т сояшникового насіння}$$

Оборотні витрати на місяць складатимуть:

- вартість сировини (оскільки ТОВ «КРЕСКО» самостійно виробляє сояшникове насіння, то вартість будемо обраховувати за внутрішньою ціною):

$$29 * 5\,988 = 173\,639 \text{ грн.}$$

Комунальні витрати становлять 10 000 грн./ місяць.

Таким чином, калькуляція витрат та надходжень протягом першого року реалізації проекту з запровадження виробництва сояшникової олії на підприємстві ТОВ «КРЕСКО» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Калькуляція витрат та надходжень протягом першого року реалізації проєкту виробництва соняшникової олії на підприємстві ТОВ «КРЕСКО»

	січень	люти й	березен ь	квітен ь	травен ь	червен ь	липень	серпен ь	вересень	жовтень	листопа д	груден ь	Всього за рік
Витрати на будівництво	600000	50000											650000
Вартість маслопресу шнекового	68700												68700
Вартість лінії рафінації	124080												124080
Вартість ємностей для зберігання готової продукції		86625											86625
Витрати на доставку	44705	11176											55881
Витрати на монтаж	67057	7451											74508
ФОП (на місяць)			13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	13220,2	132202
Витрати на сировину (за місяць)			121547	138911	156275	173639	173639	173639	173639	173639	173639	173639	1632206
Комунальні витрати (на місяць)			7000	8000	9000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	94000
Виручка на місяць			23455	268059	301566	335073	335073	335073	335073,2	335073,	335073,2	335073	3149688

### 3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

Реалізація запропонованого проєкту не потребуватиме залучення позичкових коштів, фінансування здійснюватиметься за рахунок власних (діяльність підприємства є прибутковою).

Розраховувати додатково показники, що характеризують ефективність та доцільність інвестиційних проєктів не потрібно, оскільки окупність проєкту здійснюється протягом року.

Таким чином, реалізація запропонованого заходу дозволить збільшити виручку від реалізації майже на 7%. Додаткового виробництва соняшникового насіння у перший рік реалізації проєкту не планується, тому у натуральному вимірі ці показники будуть збережені на рівні базових значень. Проте, додатково планується виробництво майже 127 т соняшникової олії, що дозволить збільшити обсяги реалізації у натуральному вимірі майже на 2,5%.

Реалізація запропонованого проєкту передбачає будівництво споруди виробничого призначення, а також придбання та встановлення нового обладнання. Таким чином, підприємство матиме збільшення вартості основних фондів у розмірі 1 553 тис. грн. (або майже на 15%). При цьому вартість пасивної частини збільшиться майже на 56%.

Збільшення вартості основних фондів призведе до збільшення розміру амортизаційних відрахувань на 159 тис. грн. на рік (або на 13%).

Також започаткування нового виробництва призведе до збільшення собівартості виробленої продукції: передбачається що у перший рік реалізації проєкту підприємство ТОВ «КРЕСКО» додатково витратить 266,2 тис. грн. (+1,6%). Разом з тим питомі витрати, що припадають на 1 грн. реалізованої продукції, скоротяться з 0,6 грн./грн. до 0,58 грн./грн. (або на 0,03 грн. чи майже на 5%).

Розширення виробництва передбачає збільшення чисельності персоналу

на 1 особи. Це призведе до скорочення продуктивності праці на 5,83%. Проте, є підстави вважати, що такий стан є тимчасовим. Він пов'язаний із тим, що перші 2 місяці реалізації запропонованого проекту виробництво не передбачене (відбувається монтаж обладнання). Після завершення всіх підготовчих робіт, до моменту виходу на заплановану потужність протягом 3 місяців обладнання працюватиме не у повну силу: у березні на 70% від запланованої потужності, у квітні – на 80%, у травні – на 90%. Починаючи з червня планується вихід на встановлену потужність.

Валовий прибуток збільшується майже на 15%.

Таким чином, отримані дані свідчать, що запланований захід є результативним (сприяє розширенню асортименту продукції, що виготовляє підприємство ТОВ «КРЕСКО» збільшенням частки продукції із підвищеною доданою вартістю, а отже й спрямований на усунення виявленого в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства вузького місця) та ефективним (позитивно впливає на основні економічні показники діяльності підприємства).

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «КРЕСКО».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. Досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності та виявлено, що конкурентоспроможність підприємства це синтетична наукова категорія, що охоплює різні рівні суспільно-економічного життя, починаючи від окремого підприємства і закінчуючи рівнем держави. Встановлено, що на конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішні та зовнішні фактори, розробці інструментів для оцінки яких приділено значну увагу у наукових працях вітчизняних та закордонних дослідників.

2. Проаналізовано діяльність ТОВ «КРЕСКО», що працює у галузі сільськогосподарського виробництва, а саме – у рослинництві. Встановлено, що протягом дослідженого періоду (2022 – 2024 рр.) підприємницька, фінансова та господарська діяльність підприємства є успішною, про що свідчить зокрема динаміка таких показників, як виручка від реалізації (темپ приросту протягом аналізованого періоду в середньому складає 41%, проте за останній рік спостерігається уповільнення), валовий прибуток (темп приросту протягом аналізованого періоду в середньому складає 40, проте у 2024 році спостерігається зниження темпу приросту до 35%). Рентабельність скорочується, що пояснюється випереджальним зростанням обсягів витрат порівняно із виручкою (зокрема у 2024 році відбулося подвоєння мінімального розміру оплати праці, здороження енергоносіїв, добрив, тощо). Разом з тим значення даного показника зберігаються на високому рівні.

Виявлено, що асортимент продукції, що виготовляє підприємство, не містить збиткових позицій. Розрахунок основних операційних показників

свідчить, що всі продукти подолали поріг рентабельності та мають значний запас фінансової стійкості (від 49 до 72%). Стратегічний аналіз, виконаний з використанням методу SWOT-аналізу, довів, що потенціал підприємства не використовується у повному обсязі, зовнішнє середовище створює можливості щодо збільшення обсягів реалізації, зокрема через доручення України до європейського економічного простору.

3. Запропоновано управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КРЕСКО».

Обґрунтовано доцільність розширення асортименту продукції підприємства за рахунок започаткування виробництва соняшникової олії з сировини власного виробництва. Показано, що реалізація даного проєкту дозволить збільшити виручку на 6,7%, а рентабельність на 8,34%. Разом з тим питомі витрати, що припадають на 1 грн. реалізованої продукції скоротяться на 4,81%.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Onyshchenko Taras. Developing of the trade enterprise' competitive strategy. *International scientific e-journal ЛОГОΣ. ONLINE*. №16. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.14.html> (дата звернення: 02.05.2025).
2. Березіна Л.М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. №21-22. 2021. С. 35-42.
3. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. №18. 2018. С. 10-15.
4. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичний аспект. *Серія: Економіка та підприємництво*. № 5 (116). 2020. С. 24-28.
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
6. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №5. 2017. С. 1-4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 6(11) 2018. С. 174-180.
8. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 13 листопада 2020 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 356 с.

9. Коюда В.О. Формування та використання конкурентного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 29. 2019. С. 195-204.

10. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №8. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf) (дата звернення: 12.05.2025).

11. Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №1. Том 4. С. 102-108.

12. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Національна економіка. Інтелект XXI*. №3. 2017. С. 57-63.

13. Ченцова О. Б. Структура та складові механізму маркетингового управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 148-152.

14. Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>. (дата звернення: 18.05.2025).

15. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Миколаїв. №10. С. 474-477.

16. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 13.05.2025).

17. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 /

Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

18. Стародубцева Т.В., Самоєнкова О.В. Аналіз динаміки та структури продукції сільського господарства. *Статистика - інструмент соціально-економічних досліджень*, 2017. Випуск 3. Частина І. Одеса, ОНЕУ. С. 114-119

19. АПК-інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/news/51788#.WsyISjO-ncs> . (дата звернення: 19.05.2025).

20. Україна стабільно перша у виробництві соняшнику та друга в світі по виробництву високоолеїнової олії. URL: [www.bakertilly.ua/news/id1307](http://www.bakertilly.ua/news/id1307). (дата звернення: 19.05.2025).

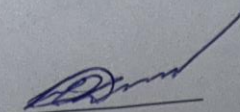
**Відгук на кваліфікаційну роботу**  
студента групи 073-21-3  
Сапко Світлани Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

- 1) Долучення України до світового економічного простору, з одного боку, створює для підприємств додаткові можливості, пов'язані із розширення можливого ринку для збуту продукції, появою потенційних нових споживачів, а з іншого – призводить до посилення тиску, як з боку внутрішніх конкурентів, так і іноземних товаровиробників, що прагнуть освоювати вітчизняний ринок. У такій ситуації надзвичайного значення набуває можливість підприємств визначати та посилювати власну конкурентоспроможність - здатність виробляти та реалізовувати затребувані ринком товари та послуги, що мають важливі для споживача властивості. Джерела підвищення конкурентоспроможності, а отже й посилення ринкової позиції, менеджменту підприємства доцільно шукати у різних площинах: у сферах виробництва, маркетингу, фінансів, власне управління, тощо. Вирішення цих питань – важливе й актуальне завдання для підприємств незалежно від їх галузевої приналежності. Разом з тим, доцільно відмітити, що становище галузі загалом, і підприємств що працюють у ній зокрема, є нерівнозначним для економіки країни.
- 2) Сапко Світлана Олександрівна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Сапко С.О. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».  
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту



Дубей Ю.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботу  
студента групи 073-21-3  
спеціальності 073 Менеджмент  
Сапко Світлани Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. Україна – це країна з потужним агропромисловим потенціалом та величезними перспективами розвитку сільського господарства. Вона має сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне розташування та якісні земельні ресурси. Аграрний сектор є важливою стратегічною галуззю української економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність держави, дає значній частині сільського населення робочі місця. Він формує 16-17% валового внутрішнього продукту. Економічні можливості аграрного сектора України використовуються не повністю. Значна кількість підприємств працює не достатньо ефективно. Враховуючи наявне протиріччя між можливостями галузі та її реальними здобутками, питання підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є надзвичайно актуальними як з точки зору науки, так і практики управління.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Сапко Світлана Олександрівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів.

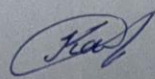
Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Сапко С.О. показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

доцент кафедри ЕЕК



Д. В. Кабаченко