

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи Мз-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Альона СИНЕЛЬНІКОВА

Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

міжнародної економіки та менеджменту

Харківського національного економічного

університету імені Семена Кузнеця

Марина КІПА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сінельниковій Альоні Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства»

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н, доцент

затверджені наказом по університету від 10.10.2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Оцінити конкурентоспроможність ТОВ "Агроінвест".

3. Запропонувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Агроінвест".

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Підготовка презентації роботи
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

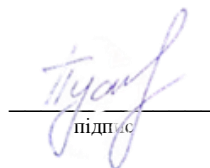
5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент


підпис

Альона СІНЕЛЬНИКОВА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Світлана ПУСТОВГАР
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	19
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	30
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
"АГРОІНВЕСТ".....	37
2.1 Характеристика ТОВ "Агроінвест" та аналіз його фінансово- економічного стану.....	37
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за методом, заснованому на теорії ефективної конкуренції	45
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" методом бенчмаркінгу	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ "АГРОІНВЕСТ"	55
3.1 Обґрунтування стратегії диверсифікації виробництва як напрямку підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест"	55
3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ "Агроінвест"	64
3.3 Активізація інноваційної діяльності як фактор зростання конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест"	69
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку підприємств. Особливо гостро ця проблема стоїть перед аграрними підприємствами України, які змушені конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Тому пошук шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств знайшла своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких М. Портер, І. Ансофф, Г. Азоєв, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, В. Павлова, І. Должанський, Т. Загорна, С. Клименко, О. Дуброва, І. Піддубний, Л. Піддубна та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій, питання удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств потребує подальшого дослідження з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов господарювання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ "Агроінвест".

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" та особливості управління нею;
- дослідити фактори впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств;

- проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ "Агроінвест";
- оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за різними методиками;
- визначити стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Агроінвест";
- розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Агроінвест".

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту та маркетингу. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних положень); системного аналізу (для дослідження факторів конкурентоспроможності); статистичного аналізу (для діагностики фінансово-економічного стану підприємства); порівняльний (для зіставлення результатів оцінки конкурентоспроможності); графічний (для наочного представлення результатів дослідження) та інші.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ "Агроінвест", інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Найбільш вагомими науковими результатами є такі: удосконалено

методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств; набули подальшого розвитку стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності агропідприємства з урахуванням особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані ТОВ "Агроінвест" для удосконалення існуючої системи управління конкурентоспроможністю. Окремі пропозиції щодо розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності можуть застосовувати й інші аграрні підприємства.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, з яких основний зміст викладено на 70 сторінках. Робота містить 14 таблиць.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства", узагальнено фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності, проаналізовано методичні підходи до її оцінки.

У другому розділі проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест". Здійснено загальну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансово-економічний стан, оцінено конкурентоспроможність за різними методичними підходами. Визначено основні конкурентні переваги та недоліки досліджуваного підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Агроінвест". Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства. Розроблено інвестиційний проєкт модернізації виробництва та оцінено його економічну ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах ринкової економіки та посилення глобалізаційних процесів проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в конкурентному середовищі є запорукою його успішності та довгострокового виживання на ринку. Управління конкурентоспроможністю є важливою складовою менеджменту сучасного підприємства, що вимагає ґрунтовного дослідження його сутності та особливостей. [1]

Поняття конкурентоспроможності підприємства є багатоаспектним та комплексним, що зумовлює різноманітність підходів до його трактування у науковій літературі. Проаналізуємо визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, запропоновані різними авторами.

М. Портер, один із засновників теорії конкурентних переваг, розглядає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку у даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних товарів та послуг. При цьому конкурентоспроможність підприємства забезпечується через ефективне використання наявних ресурсів, зокрема фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних тощо. Портер підкреслює, що управління конкурентоспроможністю спрямоване на створення та підтримку конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Р.А. Фатхутдінов трактує управління конкурентоспроможністю як процес управління конкурентними перевагами підприємства з метою

утримання та розширення його ринкової частки, завоювання ним цільових ринків, задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Автор наголошує на динамічному характері управління конкурентоспроможністю та необхідності урахування змін у зовнішньому середовищі. [2]

А.Ю. Юданов розуміє управління конкурентоспроможністю підприємства як діяльність, спрямовану на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей. Тобто в даному визначенні акцентується увага на процесі прийняття управлінських рішень як основі управління конкурентоспроможністю. [3]

На думку С.М. Клименко, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Це визначення підкреслює системний характер управління конкурентоспроможністю та його зв'язок із загальною системою менеджменту підприємства. [4]

І.М. Ліфіц розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як систему заходів щодо систематичного вдосконалення виробу, постійного пошуку нових каналів його збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Таке тлумачення робить наголос на маркетинговому аспекті управління конкурентоспроможністю.

За визначенням Г.Л. Азоева, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою науково-обґрунтований процес прийняття управлінських рішень по всіх аспектах його господарської діяльності, що спрямований на протистояння тиску зовнішнього оточення та досягнення поставлених цілей з якнайменшими витратами. Дане визначення враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства.

Н.П. Тарнавська трактує управління конкурентоспроможністю підприємства як систему цілеспрямованих дій менеджменту для забезпечення довготривалої конкурентної переваги в усіх сферах діяльності на різних ринках шляхом ефективного використання унікального поєднання наявних ресурсів та ключових компетенцій. Автор підкреслює роль ресурсів та компетенцій підприємства як джерел його конкурентних переваг.

В.А. Павлова розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. У даному визначенні увага акцентується на вивченні конкурентного середовища та розробці конкурентної стратегії підприємства.

О.Є. Кузьмін та Н.І. Горбаль вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності. Дане визначення розкриває функціональний аспект управління конкурентоспроможністю. [5]

І.В. Смолін зазначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему заходів щодо впливу на рівень, стан і динаміку реакції підприємства на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників його розвитку для забезпечення цілеспрямованого безперервного підвищення ефективності використання наявних і потенційних ресурсів, переваг і можливостей. Таке визначення враховує динамічний характер конкурентного середовища та необхідність постійної адаптації підприємства до його змін.

Узагальнюючи підходи різних авторів до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, можемо виділити такі ключові аспекти даного поняття:

- Управління конкурентоспроможністю є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка має стратегічний характер.
- Метою управління конкурентоспроможністю є досягнення та утримання підприємством стійких конкурентних переваг на ринку.
- Управління конкурентоспроможністю базується на ефективному використанні наявних ресурсів та можливостей підприємства, формуванні його ключових компетенцій.
- Управління конкурентоспроможністю вимагає систематичного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, діяльності конкурентів, ринкової кон'юнктури.
- Управління конкурентоспроможністю передбачає розробку та реалізацію відповідних конкурентних стратегій підприємства.
- Управління конкурентоспроможністю має динамічний характер та потребує гнучкості, адаптивності підприємства до змін в конкурентному середовищі.
- Ефективне управління конкурентоспроможністю забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, зростання його ринкової вартості.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати авторське визначення управління конкурентоспроможністю підприємства як комплексної управлінської діяльності, спрямованої на формування, реалізацію та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства шляхом безперервної адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективного використання наявних ресурсів, розробки та реалізації відповідних конкурентних стратегій з метою досягнення довгострокового успіху на ринку, задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таке розуміння управління конкурентоспроможністю підприємства відображає його багатоаспектний характер та передбачає урахування різних функціональних напрямів діяльності підприємства – виробничої, маркетингової, фінансової, інноваційної, кадрової тощо. Разом із тим, воно підкреслює визначальну роль управлінської складової у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень його конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету, а саме: власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника; вищий управлінський персонал підприємства; лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства; менеджери та спеціалісти функціональних підрозділів підприємства. [6]

Визначальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства відіграє його вище керівництво, яке розробляє та приймає стратегічні рішення щодо забезпечення конкурентних переваг. Разом з тим, практична реалізація цих рішень вимагає активної участі менеджерів та фахівців усіх рівнів управління. Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю є формування відповідної організаційної структури, яка б забезпечувала чіткий розподіл функцій та відповідальності між різними ланками управління.

Управління конкурентоспроможністю як специфічна діяльність є складовою загального механізму управління підприємством. Зміст цієї діяльності полягає в реалізації загальних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю та координації. При цьому кожна із загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за допомогою реалізації управлінських рішень. [7]

Планування конкурентоспроможності є однією із ключових функцій управління нею, оскільки саме на етапі планування визначаються цілі та пріоритети підприємства у сфері конкуренції, розробляються конкурентні стратегії. Реалізація функції планування конкурентоспроможності передбачає вирішення таких завдань:

- збір та аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- прогнозування тенденцій розвитку ринку та дій конкурентів;
- визначення цільового рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробка стратегічних планів забезпечення конкурентоспроможності;
- формування портфелю конкурентних стратегій;
- планування заходів щодо реалізації конкурентних стратегій.

Організація управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає формування організаційної структури управління, яка створює умови для ефективної реалізації обраних конкурентних стратегій, розподіл ресурсів між окремими стратегіями, підрозділами та проектами, встановлення повноважень та відповідальності менеджерів усіх рівнів за досягнення цільового рівня конкурентоспроможності.

Важливою складовою механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є мотивація персоналу до досягнення конкурентних цілей. Вона передбачає розробку системи стимулів, які б заохочували працівників до постійного вдосконалення та пошуку шляхів зміцнення конкурентної позиції підприємства. Мотиваційний механізм повинен ґрунтуватись на поєднанні матеріальних та нематеріальних методів стимулювання та враховувати індивідуальні особливості працівників. [8]

Контроль в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує нагляд та перевірку відповідності досягнутих результатів поставленим цілям та завданням. Він передбачає розробку системи кількісних та якісних показників оцінки конкурентоспроможності, порівняння фактичних значень показників із плановими, виявлення відхилень та аналіз їх причин,

розробку коригуючих управлінських рішень. Контроль конкурентоспроможності повинен здійснюватися на систематичній основі та охоплювати всі рівні управління підприємством.

Функція координації в управлінні конкурентоспроможністю підприємства забезпечує узгодженість та взаємодію між різними підрозділами та ланками управління в процесі реалізації конкурентної стратегії. Вона передбачає обмін інформацією, синхронізацію дій, спільне вирішення проблем, що виникають. Ефективна координація дозволяє уникнути дублювання функцій та оптимально використовувати наявні ресурси підприємства. [1]

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства є безперервним та циклічним. Він охоплює такі основні етапи:

- Визначення цілей та завдань підприємства у сфері конкуренції.
- Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінка його конкурентної позиції.
- Розробка конкурентної стратегії підприємства.
- Реалізація обраної конкурентної стратегії через систему тактичних та оперативних заходів.
- Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії, визначення резервів зростання конкурентоспроможності.
- Коригування цілей, стратегій та методів управління конкурентоспроможністю з урахуванням результатів оцінки та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою замкнений управлінський цикл, кожен етап якого логічно витікає з попереднього та визначає зміст наступного етапу.

Ключовим елементом системи управління конкурентоспроможністю підприємства є механізм її забезпечення. Він являє собою сукупність засобів та методів, за допомогою яких керуюча система підприємства впливає на

фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення цільового рівня конкурентоспроможності.

В структурі механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі основні складові:

- Механізм управління якістю продукції, який передбачає планування рівня якості продукції, контроль якості, стимулювання її підвищення, сертифікацію продукції тощо.

- Механізм управління витратами, спрямований на постійне зниження рівня витрат, оптимізацію їх структури, підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів.

- Механізм управління інноваційною діяльністю, що забезпечує розробку та впровадження продуктових, технологічних, організаційних та інших інновацій.

- Механізм управління маркетинговою діяльністю, який передбачає дослідження ринку, розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, формування його іміджу та брендів.

- Механізм управління персоналом, спрямований на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, розвиток їх компетенцій, підвищення продуктивності та мотивації праці.

- Механізм управління фінансами, що передбачає планування та контроль фінансових потоків, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. [10]

Усі складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є тісно взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Їх комплексне використання дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку.

Важливою умовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є формування відповідного інформаційного забезпечення. Воно передбачає збір, систематизацію та аналіз інформації про зовнішнє та

внутрішнє середовище підприємства, діяльність конкурентів, стан та тенденції розвитку ринку, зміни у потребах та запитах споживачів тощо. Джерелами інформації можуть бути як внутрішні дані обліку та звітності підприємства, так і зовнішні джерела, такі як офіційна статистика, публікації у ЗМІ, результати ринкових досліджень, звіти аналітичних компаній тощо.

Для обробки та аналізу інформації в системі управління конкурентоспроможністю підприємства широко використовуються сучасні інформаційні технології та спеціалізовані програмні продукти. Вони дозволяють автоматизувати процеси збору та систематизації даних, проводити багатовимірний аналіз інформації, моделювати та прогнозувати розвиток конкурентної ситуації на ринку, оцінювати ефективність альтернативних конкурентних стратегій.

Окрім інформаційного забезпечення, важливими передумовами ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є також відповідне методичне, ресурсне, технічне та правове забезпечення цього процесу.

Методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю включає сукупність методик та інструментів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, аналізу конкурентного середовища, розробки та економічного обґрунтування конкурентних стратегій, оцінки їх ефективності тощо. [11]

Ресурсне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наявність у нього достатнього обсягу та оптимальної структури усіх видів ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та ін. Висока якість ресурсів та ефективність їх використання є важливими конкурентними перевагами підприємства.

Технічне забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю включає комплекс технічних засобів та програмного забезпечення, які використовуються для автоматизації управлінських процесів, обробки інформації, підтримки прийняття рішень.

Правове забезпечення управління конкурентоспроможністю передбачає наявність відповідної нормативно-правової бази, яка регламентує конкурентні відносини на ринку, захищає економічну конкуренцію та права споживачів, встановлює вимоги до якості та безпечності продукції тощо.

Слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю є не просто важливою функцією менеджменту підприємства, а й визначальним фактором його виживання та успішного розвитку в ринкових умовах. В сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі здатність підприємства сформувати та реалізувати ефективну конкурентну стратегію стає ключовою компетенцією, що забезпечує його унікальність та стійкість.

Дослідження теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє визначити низку принципів, на яких повинен ґрунтуватися цей процес: [12]

- Принцип системності, який передбачає розгляд конкурентоспроможності підприємства як складної багаторівневої системи, що формується під впливом множини взаємопов'язаних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Принцип комплексності, згідно з яким управління конкурентоспроможністю має охоплювати усі функціональні сфери діяльності підприємства та ієрархічні рівні управління.

- Принцип динамічності, що враховує мінливість конкурентного середовища та необхідність постійної адаптації стратегії та методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства до цих змін.

- Принцип цілеспрямованості, який орієнтує управління конкурентоспроможністю на досягнення чітко визначених довгострокових цілей, що відповідають місії та загальній стратегії розвитку підприємства.

- Принцип ефективності, що передбачає досягнення цільового рівня конкурентоспроможності з мінімально можливими витратами ресурсів.

- Принцип інноваційності, згідно з яким забезпечення конкурентних переваг підприємства повинно ґрунтуватись на постійному вдосконаленні продукції, технологій, методів управління на основі інновацій.

- Принцип партнерства, що орієнтує підприємство на налагодження довгострокових партнерських відносин зі споживачами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими ринковими контрагентами як важливої передумови зміцнення його ринкової позиції. [13]

Дотримання зазначених принципів є важливою умовою формування цілісної та ефективної системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Підсумовуючи вищевикладене, слід відзначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний багатоаспектний процес, який інтегрує у собі ключові функції менеджменту та пронизує усі рівні управлінської ієрархії. Його головною метою є досягнення підприємством стійких конкурентних переваг на ринку та забезпечення на цій основі його прибутковості та довгострокового успіху.

В сучасних умовах здатність підприємства сформувати ефективну систему управління власною конкурентоспроможністю стає вирішальним фактором його виживання та розвитку. Це вимагає від менеджменту підприємства володіння відповідними компетенціями, знаннями сучасних концепцій та методів управління конкурентоспроможністю, вміннями їх практичного застосування. Конкурентна боротьба між підприємствами сьогодні значною мірою перемістилася у площину якості управління, ефективності бізнес-процесів, інноваційності. Тому формування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю та його постійне вдосконалення повинно бути одним із головних стратегічних пріоритетів для кожного підприємства, що функціонує в ринковому середовищі.

1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку, займаючи стійкі конкурентні позиції та забезпечуючи прибутковість діяльності. Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом множини різноманітних факторів, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Дослідження та врахування цих факторів є важливою передумовою формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. [14]

В науковій літературі існують різні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширеним є поділ цих факторів на зовнішні та внутрішні по відношенню до підприємства. Зовнішні фактори формуються під впливом елементів мікро- та макросередовища підприємства і не залежать від ефективності його діяльності. В свою чергу, внутрішні фактори обумовлені станом внутрішнього середовища підприємства і є об'єктом управлінського впливу з боку менеджменту.

До основних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносяться:

- Стан та динаміка розвитку економіки країни в цілому. Макроекономічна ситуація, яка характеризується такими показниками, як темпи економічного зростання, рівень інфляції, стабільність національної валюти, доходи населення, стан державного бюджету тощо, визначає загальні умови функціонування підприємств та впливає на попит на їх продукцію. Так, в умовах економічної кризи та зниження купівельної спроможності населення конкурентоспроможність підприємств істотно погіршується.

- Особливості державного регулювання економіки. Заходи державної економічної політики, такі як регулювання цін та тарифів, ліцензування окремих видів діяльності, антимонопольне регулювання, податкова та кредитна політика, можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток

конкуренції в окремих галузях економіки, створювати нерівні умови діяльності для різних підприємств.

- Рівень розвитку ринкової інфраструктури. Наявність розвиненої мережі фінансових, консалтингових, маркетингових, логістичних та інших ринкових інституцій створює сприятливі умови для ведення бізнесу та підвищує конкурентоспроможність підприємств.

- Стан та тенденції розвитку конкретного ринку або галузі. Ємність та динаміка росту ринку, рівень конкуренції на ньому, стадія життєвого циклу галузі, зміни у структурі та потребах споживачів безпосередньо визначають конкурентну позицію підприємства.

- Діяльність конкурентів. Кількість та склад конкурентів, особливості їх ринкової поведінки, активність у сфері розробки нових товарів, застосовувані методи конкурентної боротьби є важливими факторами формування конкурентного середовища підприємства. [15]

- Взаємовідносини з постачальниками. Наявність надійних постачальників якісних ресурсів за прийнятними цінами, можливість формування довгострокових партнерських відносин з ними є фактором посилення конкурентної позиції підприємства. І навпаки, залежність від монопольних постачальників, перебої у поставках ресурсів знижують конкурентоспроможність підприємства.

- Активність контактних аудиторій. Поведінка та настрої споживачів, засобів масової інформації, громадських організацій, органів державної та місцевої влади, фінансових інститутів тощо можуть як сприяти зміцненню іміджу та конкурентної позиції підприємства, так і перешкоджати цьому.

- Науково-технічний прогрес у галузі. Поява нових технологій, матеріалів, видів продукції в галузі вимагає від підприємств швидкої адаптації до цих змін, здійснення власних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Підприємства, які є лідерами інноваційного розвитку в галузі, зазвичай мають стійкіші конкурентні позиції.

- Географічні та кліматичні особливості регіону. Вони впливають на доступність ресурсів для підприємства, транспортні витрати, сезонність попиту на його продукцію тощо. [16]

- Соціально-культурні фактори. Національні традиції споживання, мода, стиль життя, релігійні чинники можуть як обмежувати, так і розширювати можливості підприємства щодо формування попиту на його продукцію на певному ринку.

Поряд із зовнішніми факторами, істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства мають і його внутрішні характеристики. До основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства можна віднести:

- Стратегія розвитку підприємства. Обґрунтованість та реалістичність стратегічних цілей підприємства, їх відповідність тенденціям розвитку зовнішнього середовища, чіткість формулювання конкурентної стратегії визначають його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та протидіяти конкурентному тиску.

- Ефективність системи менеджменту підприємства. Організаційна структура управління підприємством, рівень професійної компетентності та особисті якості його керівників, застосовувані методи та стиль управління, швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень обумовлюють гнучкість та адаптивність підприємства як суб'єкта конкурентної боротьби.

- Якість та конкурентоспроможність продукції підприємства. Здатність підприємства виробляти продукцію, яка відповідає вимогам споживачів за якісними, ціновими та сервісними параметрами, визначає силу його ринкової позиції. Важливе значення має широта та глибина асортименту продукції, що дозволяє повніше задовольняти потреби різних груп споживачів.

- Ресурсний потенціал підприємства. Наявність у підприємства достатнього обсягу власних фінансових ресурсів, сучасної матеріально-технічної бази, передових технологій, кваліфікованого персоналу, ефективної системи матеріально-технічного постачання є важливою передумовою

реалізації його конкурентних переваг. Висока якість ресурсів, їх унікальність та складність імітації конкурентами створюють базу для формування ключових компетенцій підприємства.

- Ефективність виробничої діяльності підприємства. Рівень організації виробництва, ступінь використання виробничих потужностей, прогресивність технологій, продуктивність праці визначають здатність підприємства виробляти необхідний обсяг продукції з мінімальними витратами та швидко реагувати на зміни ринкового попиту. [17]

- Витрати підприємства та політика ціноутворення. Спроможність підприємства забезпечити ефективний контроль витрат на всіх стадіях виробничо-комерційного циклу, досягати економії витрат за рахунок ефекту масштабу та обсягу діяльності є важливим фактором забезпечення цінової конкурентоспроможності його продукції. Разом з тим, політика ціноутворення має бути достатньо гнучкою та враховувати динаміку ринкової кон'юнктури, ціни конкурентів.

- Організація збутової діяльності підприємства. Наявність власної розгалуженої збутової мережі або надійних посередників, ефективна логістика, високий рівень сервісного обслуговування покупців дозволяє підприємству розширювати ринки збуту своєї продукції та зміцнювати контакти із споживачами.

- Маркетингова активність підприємства. Систематичне проведення маркетингових досліджень, ефективна рекламна та PR-діяльність, застосування різноманітних методів стимулювання збуту дозволяють підприємству краще розуміти та задовольняти потреби споживачів, формувати позитивний імідж та лояльність до своєї продукції.

- Інноваційний потенціал підприємства. Здатність підприємства генерувати та впроваджувати продуктові, технологічні та організаційні інновації є важливим фактором формування його конкурентних переваг, особливо на динамічних ринках та в наукомістких галузях економіки.

– Фінансовий стан підприємства. Високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності, ефективна структура капіталу, достатній рівень ліквідності та ділової активності створюють надійну фінансову основу для реалізації конкурентних стратегій підприємства, підвищують його інвестиційну привабливість для партнерів та кредиторів.

– Ефективність управління персоналом. Застосування сучасних методів відбору, оцінки та розвитку персоналу, створення ефективної системи мотивації праці, формування корпоративної культури, орієнтованої на досягнення високих результатів сприяють підвищенню продуктивності праці та лояльності працівників як важливого фактора конкурентоспроможності підприємства.

– Репутація та імідж підприємства. Позитивний діловий імідж підприємства, його висока репутація серед партнерів та споживачів, наявність відомих торгових марок та брендів посилюють ринкові позиції підприємства та створюють додаткові входні бар'єри для потенційних конкурентів. [18]

Слід підкреслити, що всі внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Так, ефективність виробництва залежить від якості ресурсного потенціалу підприємства, в свою чергу, інноваційний розвиток потребує міцної фінансової бази та високої кваліфікації персоналу. Це вимагає застосування комплексного підходу до управління внутрішніми факторами конкурентоспроможності на основі їх збалансованого розвитку.

Підприємство як відкрита соціально-економічна система функціонує в певному зовнішньому середовищі, з яким відбувається постійний обмін ресурсами та інформацією. Стан цього середовища визначає сукупність зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. В свою чергу, через реалізацію своїх внутрішніх можливостей підприємство здатне певною мірою впливати на зовнішнє середовище, змінюючи на свою користь окремі фактори. Тому в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства важливо забезпечити гармонійну взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів.

Така взаємодія може мати різний характер. З одного боку, сприятлива макроекономічна ситуація, зростання місткості ринку, слабкість конкурентів створюють додаткові можливості для посилення конкурентоспроможності підприємства навіть за умови недостатньо ефективного використання його внутрішнього потенціалу. З іншого боку, несприятливі зовнішні умови можуть звести нанівець зусилля підприємства щодо зміцнення конкурентних позицій за рахунок мобілізації внутрішніх резервів. Тому важливим завданням стратегічного менеджменту є забезпечення здатності підприємства максимально використовувати сприятливі можливості зовнішнього середовища та протидіяти його загрозам на основі розвитку власного потенціалу. [19]

Дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає не лише їх ідентифікацію та класифікацію, але й визначення характеру та сили їх впливу на конкурентну позицію підприємства. Для цього використовуються різноманітні методи стратегічного аналізу, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером, бенчмаркінг тощо. Застосування цих методів дозволяє кількісно оцінити вплив окремих факторів конкурентоспроможності, визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами, окреслити його конкурентні переваги та проблемні зони.

Зокрема, PEST-аналіз спрямований на виявлення та оцінку впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища на діяльність підприємства. Для кожного з цих факторів визначаються його основні прояви, тенденції зміни, а також оцінюється характер (позитивний чи негативний) та сила (за шкалою від 1 до 5) впливу на конкурентну позицію підприємства. Результати PEST-аналізу дозволяють визначити ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, які потребують першочергової уваги в процесі розробки конкурентної стратегії.

SWOT-аналіз передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення його сильних та

слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Для кожного з цих елементів SWOT-матриці визначаються його конкретні прояви та оцінюється ступінь впливу на конкурентну позицію підприємства. На основі комбінування елементів SWOT-матриці розробляються можливі стратегічні альтернативи підприємства, спрямовані на максимальне використання сильних сторін та можливостей, мінімізацію слабких сторін та загроз.

Аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером дозволяє оцінити вплив на конкурентну позицію підприємства таких факторів мікросередовища, як загроза появи нових конкурентів та товарів-замінників, ринкова влада покупців та постачальників, інтенсивність конкурентної боротьби в галузі. Для кожної з цих сил конкуренції визначаються фактори, які їх посилюють або послаблюють, а також оцінюється рівень конкурентного тиску на підприємство за шкалою від 1 до 5. Результати аналізу дозволяють визначити найбільш значимі фактори конкурентоспроможності підприємства з точки зору забезпечення його стійкості в галузі. [21]

Бенчмаркінг як метод аналізу конкурентоспроможності передбачає порівняння ключових параметрів діяльності підприємства з відповідними показниками його основних конкурентів або лідерів галузі. Предметом бенчмаркінгу можуть виступати як окремі внутрішні фактори конкурентоспроможності (якість продукції, ефективність виробництва, ціни, методи збуту тощо), так і узагальнюючі показники конкурентної позиції (ринкова частка, рівень рентабельності, імідж тощо). Результати бенчмаркінгу дозволяють виявити розрив між підприємством та його конкурентами за окремими параметрами конкурентоспроможності та визначити напрямки його подолання на основі запозичення передового досвіду.

Результати оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства є основою для розробки його конкурентної стратегії. При цьому важливо забезпечити відповідність стратегічних рішень підприємства стану зовнішнього середовища та рівню його внутрішнього потенціалу. Так, за умов сприятливої ринкової кон'юнктури та наявності значних внутрішніх

можливостей підприємство може реалізувати стратегію зростання, спрямовану на агресивне збільшення ринкової частки та освоєння нових ринків. І навпаки, несприятливі зовнішні умови та слабкість ресурсної бази змушують підприємство зосередитись на стратегії виживання, пов'язаній з мінімізацією витрат та підвищенням ефективності використання наявних активів.

Слід також враховувати, що вплив окремих факторів конкурентоспроможності підприємства може мати різну спрямованість та змінюватись в часі. Так, зростання цін на сировину та енергоносії негативно впливає на цінову конкурентоспроможність продукції підприємства, але одночасно стимулює впровадження ресурсозберігаючих технологій, що в довгостроковій перспективі може стати джерелом його конкурентних переваг. Зміна споживчих переваг та скорочення життєвого циклу товарів вимагають від підприємства нарощування інноваційної активності та оптимізації бізнес-процесів. Отже, ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі стає здатність підприємства передбачати зміни зовнішнього середовища та швидко адаптуватися до них шляхом розвитку свого внутрішнього потенціалу. [22]

В сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції на здатність підприємства протидіяти конкурентному тиску істотно впливають також фактори макrorівня, пов'язані з національними особливостями країни базування. Згідно з теорією конкурентних переваг націй М. Портера, міжнародна конкурентоспроможність підприємств певної країни визначається наявністю в ній сприятливих факторних умов, особливостями внутрішнього попиту, рівнем розвитку споріднених та підтримуючих галузей, стратегією та структурою фірм, інтенсивністю внутрішньої конкуренції. Взаємодія цих детермінант національного ромбу створює середовище, яке може як посилювати, так і послаблювати міжнародні конкурентні переваги підприємств певної країни.

До факторів макrorівня, що визначають конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках, можна віднести:

- Рівень економічного розвитку країни, що характеризується обсягом та структурою ВВП, продуктивністю праці, рівнем доходів населення тощо. Високий рівень економічного розвитку створює сприятливі умови для формування платоспроможного попиту, розвитку інновацій, залучення інвестицій, що підвищує конкурентоспроможність національних підприємств на світових ринках.

- Наявність та якість факторів виробництва в країні: природних ресурсів, капіталу, кваліфікованої робочої сили, розвиненої інфраструктури, науково-технологічного потенціалу. Достатня забезпеченість країни факторами виробництва високої якості дозволяє підприємствам виробляти конкурентоспроможну продукцію з нижчими витратами.

- Ефективність державної економічної політики, спрямованої на підтримку національних виробників: стимулювання експорту, залучення іноземних інвестицій, розвиток пріоритетних галузей, формування сприятливого інвестиційного клімату, захист прав інтелектуальної власності тощо.

- Особливості національної культури та менталітету, що впливають на трудову етику, підприємницьку активність, схильність до ризику та інновацій, стиль управління в організаціях. В країнах з високим рівнем індивідуалізму, маскулінності та довготермінової орієнтації за класифікацією Г. Хофстеде створюються більш сприятливі умови для розвитку конкурентоспроможного бізнесу. [23]

- Рівень розвитку освіти та науки в країні, ефективність національної інноваційної системи. Наявність потужної освітньої та наукової бази, тісна взаємодія освіти, науки та бізнесу, державна підтримка інноваційної діяльності створюють фундамент для формування конкурентних переваг підприємств в сфері інновацій.

- Інтенсивність внутрішньої конкуренції в країні, рівень вимогливості місцевих споживачів. Висока конкуренція на внутрішньому ринку змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, що підвищує їх

здатність конкурувати на міжнародних ринках. Вимогливі та досвідчені місцеві споживачі стимулюють підприємства до інновацій та підвищення якості продукції.

– Розвиненість ринкової та інноваційної інфраструктури в країні: мережі постачальників, дистрибуторів, фінансових та консалтингових інституцій, бізнес-інкубаторів, технопарків тощо. Наявність розвинутої інфраструктури дозволяє підприємствам сфокусуватися на своїх ключових компетенціях та отримувати необхідну ресурсну та інформаційну підтримку.

Вищезазначені фактори формують національні конкурентні переваги, які підприємства можуть використовувати в процесі інтернаціоналізації своєї діяльності. Разом з тим, в умовах глобалізації успіх підприємства на міжнародних ринках дедалі більшою мірою залежить від його здатності формувати та розвивати власні конкурентні переваги, що мають унікальний характер та складно імітуються конкурентами з інших країн. Це вимагає від підприємств ефективного використання не лише національних факторів конкурентоспроможності, але й розвитку свого внутрішнього потенціалу на основі інновацій, навчання, співпраці з іноземними партнерами, участі в глобальних ланцюгах створення цінності. [25]

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства визначається складним комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, які відображають різні аспекти його ринкового, ресурсного, інноваційного потенціалу та середовища функціонування. Ідентифікація, аналіз та оцінка цих факторів є обов'язковим елементом розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії підприємства. При цьому важливо розуміти, що в динамічних умовах сучасного бізнес-середовища конкурентні переваги підприємства не можуть мати постійний характер. Під впливом науково-технічного прогресу, змін у потребах споживачів, регулятивних вимогах, діях конкурентів раніше значимі конкурентні переваги можуть перетворюватися на слабкі сторони підприємства, і навпаки.

Тому важливим фактором стійкої конкурентоспроможності підприємства є його здатність до безперервного розвитку свого потенціалу на основі інновацій, навчання та адаптації. Підприємство повинне розвивати ключові компетенції та динамічні здатності, які дозволяють йому швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати свою ресурсну базу та систему бізнес-процесів відповідно до нових викликів та можливостей. Це вимагає переходу від статичної моделі конкурентних переваг до динамічної моделі конкурентоспроможності підприємства.

Основою динамічної конкурентоспроможності підприємства є його інноваційна активність, спрямована на постійне вдосконалення продуктів, технологій, методів управління, освоєння нових ринків. В свою чергу, здатність підприємства до інновацій залежить від ефективності його внутрішніх та зовнішніх систем знань, інтенсивності процесів навчання та обміну знаннями між працівниками, підрозділами, партнерами по бізнесу. Це вимагає формування на підприємстві інноваційної культури, що стимулює креативність та ініціативність персоналу, а також розвитку гнучкої організаційної структури, що забезпечує швидку дифузію знань та реалізацію інноваційних проектів. [26]

Іншим важливим фактором динамічної конкурентоспроможності підприємства є його здатність управляти взаєминами із зовнішніми стейкхолдерами: споживачами, постачальниками, інвесторами, державними органами, громадськістю тощо. Підприємство не може розглядатися як ізольована система, його успіх дедалі більшою мірою залежить від здатності вибудовувати партнерські відносини з різними групами стейкхолдерів на основі довіри, взаємної вигоди, соціальної відповідальності. Це вимагає від підприємства володіння такими динамічними здатностями, як вміння прогнозувати зміни в потребах та очікуваннях зацікавлених сторін, організовувати ефективні комунікації та зворотній зв'язок з ними, формувати позитивний імідж та ділову репутацію.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, випереджаючи конкурентів. Вона формується як інтегральний результат взаємодії множини внутрішніх та зовнішніх факторів. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом процесу управління нею, оскільки дозволяє визначити поточну конкурентну позицію підприємства на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, окреслити стратегічні перспективи розвитку.

В науковій літературі існує значна кількість методів та підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які різняться за складом оціночних показників, способами їх вимірювання та інтерпретації. Така різноманітність методів зумовлена багатоаспектністю та складністю конкурентоспроможності як економічної категорії, а також специфікою цілей та об'єктів оцінки. Розглянемо основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства більш детально.

Одним з найбільш поширених є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ним ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності:

- Ефективність виробничої діяльності підприємства. Оцінюється показниками витрат виробництва на одиницю продукції, фондівіддачі, рентабельності товару, продуктивності праці.

- Фінансовий стан підприємства. Його оцінюють коефіцієнтами автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів.

- Ефективність організації збуту та просування товару. Оцінюється показниками рентабельності продажів, коефіцієнтами затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

- Конкурентоспроможність товару. Оцінюється співвідношенням якості та ціни товару. [27]

Для кожного з цих показників визначаються еталонні (найкращі в галузі) значення, з якими і порівнюються фактичні значення показників конкретного підприємства. Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується як середньозважена сума значень окремих критеріїв з урахуванням їх значущості, що визначається експертним шляхом. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, є достатньо простим та наочним, проте враховує лише поточну конкурентну позицію підприємства та не дозволяє оцінити його стратегічні перспективи.

Іншим широко застосовуваним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це систематичний процес виявлення кращих підприємств-конкурентів з метою порівняння з ними та використання їх досвіду. В якості об'єкту бенчмаркінгу можуть виступати методи, процеси, технології, якісні параметри продукції конкурентів. Процес бенчмаркінгу складається з таких етапів:

- Визначення критичних факторів успіху підприємства, тобто ключових аспектів його діяльності, що забезпечують конкурентні переваги.

- Вибір кращих підприємств-конкурентів, які є лідерами за визначеними критичними факторами успіху.

- Оцінка значень показників діяльності власного підприємства та підприємств-конкурентів за кожним з критичних факторів успіху.

- Порівняння отриманих показників та виявлення розривів між власним підприємством та конкурентами.

- Розробка програми дій щодо скорочення відставання та досягнення конкурентних переваг.

Бенчмаркінг дозволяє підприємству сформувати набір практичних заходів для підвищення своєї конкурентоспроможності на основі передового досвіду інших компаній. Разом з тим, застосування цього методу вимагає значних часових та фінансових витрат на проведення порівняльних досліджень. [28]

Одним з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що враховує його динамічні характеристики, є метод формування конкурентної карти ринку. Конкурентна карта ринку – це класифікація підприємств за позицією, яку вони займають на ринку, та динамікою їх ринкової частки. При її побудові використовуються два показники: масштаб бізнесу та його динаміка. Масштаб бізнесу визначається розміром ринкової частки підприємства, а динаміка – темпом приросту ринкової частки. Класифікація підприємств за масштабом бізнесу передбачає поділ на 4 групи: лідери, підприємства з сильною, слабкою та аутсайдерською конкурентною позицією. Класифікація за динамікою ринкової частки передбачає поділ підприємств на ті, що швидко покращують, покращують, погіршують та швидко погіршують конкурентну позицію. На основі поєднання цих двох принципів класифікації будується конкурентна карта ринку, що складається з 16 квадрантів. Положення кожного підприємства на карті характеризує не лише поточну конкурентну позицію, але й його можливі перспективи. Конкурентна карта ринку є наочним інструментом порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств, проте обмежується розглядом лише одного показника їх ринкової активності.

Поширеним підходом до оцінювання конкурентоспроможності підприємств є методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг. У їх основу покладено теорію міжнародного поділу праці, згідно з якою передумовою завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством. До таких переваг належать порівняно дешеві фактори

виробництва (природні ресурси, робоча сила тощо), а також ефект масштабу та досвіду. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства за цим підходом застосовуються показники рентабельності продажів та частки ринку, а також їх динаміка. Що вища рентабельність та ринкова частка підприємства і довготриваліша тенденція до їх збільшення, то більшими порівняльними перевагами і, відповідно, вищою конкурентоспроможністю воно володіє. Методи оцінки конкурентоспроможності на основі порівняльних переваг є відносно простими в застосуванні, проте мають обмежений характер, оскільки дозволяють оцінити лише окремі фактори конкурентоспроможності, які не є вичерпними. [31]

Ще одним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, що базується на теорії рівноваги підприємства та галузі. Критерієм конкурентоспроможності за цим методом є наявність у підприємства факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у підприємства відсутні стимули для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягів виробництва. Підприємство досягає рівноваги, якщо темп приросту обсягу попиту дорівнює темпу приросту обсягу випуску продукції. Рівновага галузі передбачає, що за умов швидкого зростання попиту підприємства мають резерви для збільшення випуску продукції. Для невеликих змін попиту подібні резерви можуть бути відсутні. Відповідно, конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, у яких є зазначені резерви. Оцінка конкурентоспроможності за цим методом передбачає порівняння обсягів випуску продукції підприємства з показниками попиту на неї протягом певного періоду. Метод є достатньо простим, але має обмеженість у застосуванні, оскільки потребує значного масиву даних у динаміці та враховує лише виробничу функцію підприємства.

Доволі поширеним підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємств є методи, що ґрунтуються на оцінці вартості бізнесу. Їх теоретичною базою є концепція вартісно-орієнтованого управління, основною

метою якого є підвищення вартості компанії. Відповідно, при застосуванні даного підходу конкурентоспроможність підприємства оцінюється на основі його вартості, що відображає сукупну дохідність бізнесу та потенціал його розвитку. Оцінка вартості підприємств здійснюється методом дисконтування прогнозованих грошових потоків на основі ринкових мультиплікаторів. При цьому до уваги беруться фактичні результати ділової активності в минулому та теперішньому, а також очікувані темпи їх зростання в майбутньому. В рамках даного підходу конкурентоспроможність підприємства може оцінюватись за такими показниками, як економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), загальна віддача акціонерам (TSR). Перевагою даного підходу є його комплексний характер, адже вартість компанії є інтегральним показником її конкурентоспроможності, що враховує сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів. Разом з тим, застосування методів оцінки вартості вимагає високої кваліфікації оцінювачів та достовірності вихідних даних. [33]

Одним з найбільш комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод інтегральної оцінки. Він дозволяє отримати найбільш точну та всебічну оцінку стану підприємства на галузевому ринку за рахунок використання системи як одиничних, так і комплексних показників. Метод інтегральної оцінки включає дві складові: по-перше, критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, по-друге, критерій ефективності виробництва. Перший критерій відображає якісні характеристики товару та визначається як співвідношення корисного ефекту від споживання товару та витрат на його придбання та використання. Другий критерій визначається співвідношенням сумарних витрат на виготовлення та реалізацію товару до ціни його споживання.

Конкурентоспроможність при цьому розглядається як здатність товару відповідати вимогам ринку в аналізований період. Для кожного окремого ринку товару будується своя інтегральна оцінка конкурентоспроможності. Алгоритм її розрахунку передбачає такі етапи:

- Обирається база для порівняння конкурентоспроможності – найкращий або середньогалузевий зразок товару.
- Визначається перелік параметрів, що підлягають оцінюванню, та їх значення для аналізованого товару й товару-зразка.
- Параметри поділяються на кілька груп: технічні, економічні, нормативні.
- Розраховуються одиничні показники для кожного параметру шляхом порівняння його значення для аналізованого товару та товару-зразка.
- Одиничні показники зводяться до зіставного виду з урахуванням їх ролі (стимулятори чи дестимулятори) у формуванні рівня конкурентоспроможності.
- Розраховуються групові показники конкурентоспроможності за технічними, економічними та нормативними параметрами як середньозважені одиничних показників у межах кожної з груп.
- Визначаються коефіцієнти вагомості для групових показників.
- Розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності як середньозважена сума значень групових показників з урахуванням їх вагомості.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Аналіз літературних джерел дозволив визначити сутність конкурентоспроможності як здатності підприємства успішно конкурувати на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та створенню цінності для споживачів.

Особливу увагу приділено факторам впливу на конкурентоспроможність підприємства, які поділяються на внутрішні (ресурсна база, технологічний рівень, якість менеджменту) та зовнішні (ринкові умови, конкурентний тиск, державне регулювання). Їхній взаємозв'язок підкреслює важливість системного підходу до управління.

Також було проаналізовано основні методи оцінки конкурентоспроможності, серед яких виділяються методи рейтингування, порівняльного аналізу, SWOT-аналіз та моделі стратегічного позиціювання. Це дозволяє підприємствам ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, а також обрати ефективну стратегію розвитку.

Отже, розглянуті теоретичні аспекти створюють основу для подальшого аналізу практичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "АГРОІНВЕСТ"

2.1 Характеристика ТОВ "Агроінвест" та аналіз його фінансово-економічного стану

ТОВ "Агроінвест" - це підприємство, що здійснює свою діяльність в аграрному секторі економіки України. Товариство займається вирощуванням та реалізацією сільськогосподарської продукції, а також наданням послуг у сфері сільського господарства. ТОВ "Агроінвест" зареєстроване в КАТОТТГ UA12020290010050775 та веде свою діяльність протягом останніх кількох років.

Для здійснення ґрунтового аналізу фінансово-економічного стану ТОВ "Агроінвест" розглянемо його фінансову звітність за 2021-2023 роки. Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу та звіту про фінансові результати, розрахуємо та проаналізуємо основні фінансові показники діяльності підприємства.

Розпочнемо з аналізу балансу ТОВ "Агроінвест". У таблиці 2.1 наведено скорочений актив балансу підприємства за 2021-2023 роки.

З наведених даних видно, що вартість активів ТОВ "Агроінвест" протягом аналізованого періоду зменшилась на 21 583,5 тис. грн або на 24,1%. Це відбулося як за рахунок скорочення необоротних активів на 13 168,1 тис. грн (35,58%), так і оборотних активів - на 8 415,4 тис. грн (16,01%).

В структурі необоротних активів відбулося зменшення вартості основних засобів на 13 168,1 тис. грн або на 37,47%, що свідчить про вибуття чи амортизацію виробничого обладнання. Вартість довгострокових фінансових інвестицій залишалась незмінною протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.1 - Скорочений актив балансу ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021, %
I. Необоротні активи					
Основні засоби	35 152,80	28 099,40	21 984,70	-13 168,10	-37,47
Довгострокові фінансові інвестиції	1 854,90	1 854,90	1 854,90	0,00	0,00
Усього за розділом I	37 007,70	29 954,30	23 839,60	-13 168,10	-35,58
II. Оборотні активи					
Запаси	46 976,80	44 403,10	37 325,70	-9 651,10	-20,54
Дебіторська заборгованість	5 095,30	1 443,90	5 506,00	410,70	8,06
Гроші та їх еквіваленти	373,80	572,70	1 274,90	901,10	241,08
Інші оборотні активи	99,00	123,40	22,90	-76,10	-76,87
Усього за розділом II	52 544,90	46 542,10	44 129,50	-8 415,40	-16,01
III. Необоротні активи для продажу та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Баланс	89 552,60	76 496,40	67 969,10	-21 583,50	-24,10

Скорочення оборотних активів відбулось переважно за рахунок зменшення вартості запасів на 9 651,1 тис. грн або на 20,54%, що може вказувати на скорочення обсягів виробництва чи оптимізацію управління запасами. Дебіторська заборгованість в цілому зросла на 410,7 тис. грн (8,06%), що є негативним сигналом щодо стану розрахунків з контрагентами. Позитивним є суттєве збільшення залишків грошових коштів на 901,1 тис. грн або в 3,4 рази, що свідчить про зростання ліквідності та платоспроможності підприємства.

Проаналізуємо структуру та динаміку джерел формування активів ТОВ "Агроінвест", які відображені в пасиві балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Скорочений пасив балансу ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023

роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021, %
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	9,40	9,40	9,40	0,00	0,00
Додатковий капітал	271,20	271,20	271,20	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	63 027,30	55 541,70	43 356,40	-19 670,90	-31,21
Усього за розділом I	64 493,00	55 822,30	43 637,00	-20 856,00	-32,34
II. Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	-
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	8 970,00	12 746,00	15 505,80	6 535,80	72,86
Поточна кредиторська заборгованість	610,70	536,10	493,50	-117,20	-19,19
Інші поточні зобов'язання	15 479,20	7 392,00	8 332,80	-7 146,40	-46,17
Усього за розділом III	25 059,90	20 674,10	24 332,10	-727,80	-2,90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами для продажу та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Баланс	89 552,90	76 496,40	67 969,10	-21 583,80	-24,10

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що зменшення валюти балансу ТОВ "Агроінвест" на 21 583,8 тис. грн або на 24,1% протягом 2021-2023 років відбулось переважно за рахунок скорочення власного капіталу - на 20 856 тис. грн або на 32,34%. Це сталося через отримання підприємством збитків, що призвело до зменшення нерозподіленого прибутку на 19 670,9 тис. грн (31,21%). Розмір зареєстрованого та додаткового капіталів залишався незмінним.

В структурі зобов'язань відбулося зростання залучення короткострокових кредитів банків на 6 535,8 тис. грн або на 72,86%, що свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел

фінансування. Разом з тим, поточна кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання скоротились на 117,2 тис. грн (19,19%) та 7 146,4 тис. грн (46,17%) відповідно. В цілому, сума поточних зобов'язань зменшилась на 727,8 тис. грн або на 2,9%.

Таким чином, зміни в структурі пасивів ТОВ "Агроінвест" вказують на погіршення фінансової стійкості підприємства через скорочення власного капіталу та зростання залежності від банківських кредитів.

Для більш детального аналізу фінансово-економічного стану ТОВ "Агроінвест" розглянемо показники його звіту про фінансові результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Основні показники звіту про фінансові результати ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції	44 903,60	37 518,20	56 450,20	11 546,60	25,71
Собівартість реалізованої продукції	37 381,60	39 766,00	60 774,60	23 393,00	62,58
Валовий прибуток (збиток)	7 522,00	-2 247,80	-4 324,40	-11 846,40	-157,48
Інші операційні доходи	87,80	77,30	54,00	-33,80	-38,50
Інші операційні витрати	4 298,00	4 653,80	5 084,10	786,10	18,29
Фінансовий результат від операційної діяльності	3 311,80	-6 824,30	-9 354,50	-12 666,30	-382,50
Інші доходи	69,20	0,00	0,00	-69,20	-100,00
Інші витрати	1 455,90	1 836,40	2 830,80	1 374,90	94,43
Фінансовий результат до оподаткування	1 925,10	-8 660,70	-12 185,30	-14 110,40	-733,10
Чистий прибуток (збиток)	1 925,10	-8 660,70	-12 185,30	-14 110,40	-733,10

З даних таблиці 2.3 видно, що фінансово-економічний стан ТОВ "Агроінвест" протягом 2021-2023 років істотно погіршився. Чистий дохід від

реалізації продукції, незважаючи на зростання в 2023 році на 11 546,6 тис. грн або 25,71% порівняно з 2021 роком, не покривав собівартості реалізованої продукції. Це призвело до отримання валового збитку, який в 2023 році склав 4 324,4 тис. грн. [35]

Негативний фінансовий результат був обумовлений також зростанням інших операційних витрат на 786,1 тис. грн (18,29%), тоді як інші операційні доходи скоротилися на 33,8 тис. грн (38,5%). В підсумку, фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ "Агроінвест" погіршився на 12 666,3 тис. грн, а збиток в 2023 році становив 9 354,5 тис. грн.

Інші доходи підприємства скоротилися до нуля, а інші витрати зросли на 1 374,9 тис. грн або на 94,43%. Це призвело до подальшого збільшення збитку до оподаткування, який в 2023 році сягнув 12 185,3 тис. грн. Враховуючи відсутність податку на прибуток через збиткову діяльність, чистий збиток ТОВ "Агроінвест" в 2023 році становив 12 185,3 тис. грн, що на 14 110,4 тис. грн або в 7,3 рази перевищує чистий прибуток, отриманий підприємством в 2021 році.

Для оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ "Агроінвест" розрахуємо основні показники рентабельності підприємства (табл. 2.4).

Розраховані показники рентабельності свідчать про вкрай низьку ефективність діяльності ТОВ "Агроінвест". Рентабельність активів та власного капіталу підприємства протягом аналізованого періоду набула від'ємних значень та становила -16,39% та -24,63% відповідно в 2023 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи чи власний капітал ТОВ "Агроінвест", не лише не приносить прибутку, а й генерує суттєві збитки.

Рентабельність реалізованої продукції також зменшилася з 16,75% в 2021 році до -7,66% в 2023 році, тобто реалізація продукції була збитковою. Від'ємною є і рентабельність операційної діяльності ТОВ "Агроінвест", що вказує на неефективність його основної діяльності.

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023

роки

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021, %
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	2,51%	- 10,26%	- 16,39%	-18,90%	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	2,99%	- 14,40%	- 24,63%	-27,62%	-
Рентабельність реалізованої продукції	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації	16,75%	-5,99%	-7,66%	-24,41%	-
Рентабельність операційної діяльності	Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації	7,38%	- 18,19%	- 16,57%	-23,95%	-

Проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ "Агроінвест", які характеризують здатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями та залежність від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.5).

Значення коефіцієнта загальної ліквідності ТОВ "Агроінвест" протягом 2021-2023 років знаходилися в рекомендованих межах, але мали тенденцію до зниження. Так, в 2023 році цей показник становив 1,81, що свідчить про достатність оборотних активів підприємства для покриття поточних зобов'язань. Разом з тим, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності значно нижчі за нормативні значення, хоча й дещо покращились. Це вказує на недостатність високоліквідних активів ТОВ "Агроінвест" для термінового погашення поточної заборгованості. [20]

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021, %
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5-2,5	2,10	2,25	1,81	-0,28	-13,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,7-0,8	0,22	0,10	0,28	0,06	28,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,01	0,03	0,05	0,04	276,42
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	>0,5	0,72	0,73	0,64	-0,08	-10,83
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Позиковий капітал	>1	2,57	2,70	1,79	-0,78	-30,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал	0,1 і вище	0,43	0,46	0,45	0,03	6,46

Коефіцієнт автономії ТОВ "Агроінвест" протягом аналізованого періоду був вищим за мінімально рекомендоване значення 0,5, але зменшився з 0,72 в 2021 році до 0,64 в 2023 році. Це свідчить про зниження рівня фінансової незалежності підприємства та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. На це вказує і зменшення коефіцієнта фінансування з 2,57 до 1,79, тобто скорочення суми власного капіталу, що припадає на 1 грн

позикового капіталу. Позитивно слід оцінити достатньо високе значення коефіцієнта маневреності власного капіталу, що демонструє спроможність ТОВ "Агроінвест" фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів.

Підсумовуючи результати аналізу фінансово-економічного стану ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки, можна зробити такі висновки:

- Вартість активів підприємства суттєво зменшилася переважно за рахунок скорочення оборотних активів, зокрема запасів. Необоротні активи також зменшилися внаслідок вибуття основних засобів.

- Власний капітал ТОВ "Агроінвест" скоротився через накопичення непокритих збитків, що призвело до зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, насамперед банківських кредитів.

- Чистий дохід від реалізації зріс, але не покривав собівартості реалізованої продукції, що призвело до отримання збитків від операційної та іншої діяльності. Чистий збиток підприємства в 2023 році перевищив 12 млн грн.

- Показники рентабельності ТОВ "Агроінвест" є від'ємними та мають негативну динаміку, що свідчить про збитковість діяльності та неефективність використання ресурсів підприємства.

- Значення коефіцієнтів ліквідності підприємства є низькими та недостатніми для забезпечення своєчасних розрахунків за поточними зобов'язаннями.

- Фінансова стійкість ТОВ "Агроінвест" погіршилася внаслідок зменшення частки власного капіталу у валюті балансу та зростання залежності від позикових коштів.

Таким чином, ТОВ "Агроінвест" знаходиться у важкому фінансово-економічному стані та потребує вжиття термінових заходів щодо покращення ефективності діяльності, оптимізації структури активів та пасивів, підвищення рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Без реалізації дієвої антикризової програми подальша діяльність підприємства є проблематичною.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, передбачає визначення ефективності діяльності підприємства за групами показників, які відображають рівень використання ресурсів та результативність роботи його підрозділів. Ця оцінка ґрунтується на аналізі чотирьох групових показників конкурентоспроможності: ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможності продукції.

Ефективність виробничої діяльності характеризує здатність підприємства раціонально використовувати свої ресурси в процесі виробництва продукції. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за цим критерієм було розраховано показники витрат на одиницю продукції, фондівіддачі, продуктивності праці та рентабельності продукції (табл. 2.6). [21]

Таблиця 2.6 - Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Витрати на одиницю продукції, грн/грн	0,83	1,06	1,08
Фондовіддача, грн/грн	1,28	1,33	2,57
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1 796,14	1 563,26	2 171,16
Рентабельність продукції, %	20,18	-5,64	-7,11

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про погіршення ефективності виробничої діяльності ТОВ "Агроінвест" протягом 2021-2023 років. Витрати підприємства на одиницю реалізованої продукції зросли з 0,83 грн/грн в 2021 році до 1,08 грн/грн в 2023 році, що вказує на зниження рівня контролю над витратами. Позитивною є динаміка фондівіддачі, значення якої збільшилось з

1,28 грн/грн до 2,57 грн/грн, тобто зросла ефективність використання основних засобів підприємства. Продуктивність праці також підвищилась з 1 796,14 тис. грн на одного працівника в 2021 році до 2 171,16 тис. грн в 2023 році. Проте найбільш негативним є суттєве зниження рентабельності продукції ТОВ "Агроінвест" з 20,18% в 2021 році до -7,11% в 2023 році, що свідчить про збитковість реалізації товарів підприємства.

Фінансовий стан підприємства є важливою характеристикою його конкурентоспроможності, оскільки визначає здатність фінансувати поточну виробничо-господарську діяльність та реалізовувати інвестиційні проекти. В процесі оцінки фінансового стану ТОВ "Агроінвест" було проаналізовано показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники фінансового стану ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,10	2,25	1,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,05
Коефіцієнт автономії	0,72	0,73	0,64
Коефіцієнт оборотності активів, об.	0,57	0,44	0,78
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	0,79	0,84	1,51
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	6,71	6,78	10,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	35,56	38,23	116,68

З даних таблиці 2.7 видно, що фінансовий стан ТОВ "Агроінвест" протягом 2021-2023 років погіршився, хоча окремі показники мали позитивну динаміку. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 2,1 в 2021 році до 1,81 в 2023 році, але залишився в рекомендованих межах. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з критично низького значення 0,01 до 0,05, що все ж недостатньо для забезпечення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт автономії скоротився з 0,72 до 0,64, що є ознакою зростання фінансової залежності ТОВ "Агроінвест" від зовнішніх джерел фінансування. Позитивно слід оцінити підвищення оборотності активів, запасів, дебіторської та

кредиторської заборгованості, що вказує на прискорення операційного та фінансового циклів підприємства.

Ефективність організації збуту та просування товарів визначає здатність підприємства доводити свою продукцію до кінцевого споживача та стимулювати попит на неї. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за цим критерієм була здійснена на основі аналізу показників рентабельності продажів, коефіцієнта затовареності готовою продукцією та коефіцієнта завантаження виробничих потужностей (табл. 2.8). [22]

Таблиця 2.8 - Показники ефективності організації збуту та просування товарів ТОВ "Агроінвест" за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Рентабельність продажів, %	4,29	-23,08	-21,58
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,57	0,64	0,31
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,71	0,50	0,75

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про істотне погіршення ефективності збутової діяльності ТОВ "Агроінвест". Рентабельність продажів підприємства набула від'ємних значень і становила -21,58% в 2023 році порівняно з 4,29% в 2021 році. Це є наслідком перевищення собівартості реалізованої продукції над чистим доходом та вказує на збитковість основної діяльності. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією зменшився з 0,57 в 2021 році до 0,31 в 2023 році, що є позитивним сигналом щодо обсягів нереалізованих запасів готової продукції та ефективності управління ними. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей зріс з 0,71 до 0,75, тобто підприємство наростило рівень використання наявного обладнання.

Конкурентоспроможність продукції є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства, оскільки лише за умови виробництва конкурентоспроможних товарів воно може розраховувати на ринковий успіх та стійкі конкурентні переваги. Оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ "Агроінвест" було здійснено методом експертних оцінок шляхом

порівняння якісних та цінових параметрів основних видів продукції підприємства з аналогічними параметрами товарів-конкурентів. Узагальнені результати оцінки наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ "Агроінвест"

Вид продукції	Оцінка якісних параметрів	Оцінка цінових параметрів	Інтегральний показник конкурентоспроможності
Пшениця озима	4,2	3,8	1,11
Кукурудза на зерно	4,5	4,1	1,10
Соняшник	3,9	4,3	0,91
Соя	4,1	3,7	1,11

Згідно з отриманими результатами, продукція ТОВ "Агроінвест" є конкурентоспроможною за якісними та ціновими параметрами. Найвищий рівень конкурентоспроможності мають пшениця озима та соя, для яких інтегральний показник конкурентоспроможності становить 1,11. Дещо нижчим є рівень конкурентоспроможності кукурудзи на зерно (1,10) та соняшника (0,91). Загалом, продукція підприємства відповідає вимогам споживачів та здатна ефективно конкурувати на ринку.

Для узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, було визначено значення коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємства за кожною з чотирьох груп показників та розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності як їх середньозважену величину (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт ефективності виробничої діяльності	1,12	0,89	0,74
Коефіцієнт фінансового стану	1,03	1,07	0,95
Коефіцієнт ефективності організації збуту та просування товарів	1,09	0,92	0,85
Коефіцієнт конкурентоспроможності товарів	1,06	1,06	1,06
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,08	0,99	0,90

З даних таблиці 2.10 видно, що інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" протягом 2021-2023 років зменшився з 1,08 до 0,90, що вказує на загальне зниження рівня конкурентоспроможності підприємства та втрату ним конкурентних переваг. Найбільш проблемними є показники ефективності виробничої діяльності та організації збуту, значення яких скоротилися відповідно на 0,38 та 0,24 пункти. Фінансовий стан ТОВ "Агроінвест" також погіршився, хоча і меншою мірою - коефіцієнт знизився на 0,08 пункти. Єдиним відносно стабільним показником є конкурентоспроможність товарів, рівень якої практично не змінився.

Таким чином, ТОВ "Агроінвест" потребує розробки та реалізації комплексної програми підвищення конкурентоспроможності, яка б передбачала заходи щодо зростання ефективності використання виробничих ресурсів, оптимізації структури витрат, вдосконалення системи управління фінансами, активізації маркетингової діяльності та посилення ринкових позицій підприємства. Без вжиття таких заходів в умовах високої конкуренції на аграрному ринку ТОВ "Агроінвест" ризикує й надалі втрачати свою конкурентоспроможність.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" методом бенчмаркінгу

Метод бенчмаркінгу є ефективним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони у порівнянні з кращими представниками галузі, визначити розрив у показниках діяльності та сформувати орієнтири для вдосконалення. Бенчмаркінг передбачає систематичний пошук найкращих

практик ведення бізнесу, їх адаптацію та впровадження на власному підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" методом бенчмаркінгу було сформовано вибірку з 5 підприємств-конкурентів, що функціонують в одному регіоні та спеціалізуються на вирощуванні зернових та олійних культур. На основі публічної фінансової звітності та даних про виробничо-господарську діяльність цих підприємств було розраховано ключові показники їх діяльності, які порівнювались із відповідними показниками ТОВ "Агроінвест". Результати порівняльного аналізу за 2023 рік наведені в таблиці 2.11.

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що за більшістю ключових показників діяльності ТОВ "Агроінвест" істотно поступається своїм основним конкурентам та середньогалузевим значенням. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2023 році становив 56 450,2 тис. грн, що на 16% менше за середній показник вибірки (67 201,95 тис. грн). При цьому собівартість реалізованої продукції ТОВ "Агроінвест" була лише на 2,7% нижчою за середньогалузеву. Внаслідок цього, валовий збиток підприємства склав 4 324,4 тис. грн, тоді як більшість конкурентів отримали валовий прибуток на рівні 4,7-8,1 млн грн.

Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ "Агроінвест" в 2023 році також був від'ємним (-12 185,3 тис. грн), в той час як конкуренти отримали чистий прибуток в межах 1,5-4,1 млн грн. Відповідно, рентабельність продукції та продажів підприємства була найгіршою серед підприємств вибірки та в кілька разів нижчою за середньогалузеві значення.

Показники фінансового стану ТОВ "Агроінвест" також є гіршими порівняно з конкурентами. Коефіцієнт автономії підприємства в 2023 році становив 0,64 проти 0,69 в середньому по вибірці, що свідчить про нижчий рівень фінансової незалежності.

Таблиця 2.11 - Результати бенчмаркінгу конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за 2023 рік

Показник	ТОВ "Агроінвест"	ТОВ «Агропродукт»	ПП «Колос»	ТОВ «Нива»	ФГ «Світанок»	ТОВ «Зерно-Трейд»	Середньо-галузеве значення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	56 450,20	72 365,80	64 128,50	81 543,10	59 782,40	68 941,70	67 201,95
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	60 774,60	65 821,40	57 715,70	73 388,80	54 997,60	62 047,50	62 457,60
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-4 324,40	6 544,40	6 412,80	8 154,30	4 784,80	6 894,20	4 744,35
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-12 185,30	2 931,70	3 206,40	4 077,20	1 494,60	3 447,10	1 328,62
Рентабельність продукції, %	-7,11	9,96	11,10	11,09	8,70	11,11	7,58
Рентабельність продажів, %	-21,58	4,05	5,00	5,00	2,50	5,00	1,98
Коефіцієнт автономії	0,64	0,71	0,68	0,75	0,66	0,73	0,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,15	0,12	0,18	0,09	0,14	0,12
Коефіцієнт оборотності активів, об.	0,78	1,12	0,98	1,24	0,85	1,07	1,01
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2 171,16	2 894,63	2 671,19	3 397,63	2 490,93	2 872,57	2 749,69

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ "Агроінвест" склав лише 0,05, тоді як у конкурентів він коливався від 0,09 до 0,18 при середньому значенні 0,12. Це вказує на недостатність високоліквідних активів підприємства для покриття поточних зобов'язань.

За показником оборотності активів ТОВ "Агроінвест" також відстає від своїх конкурентів - значення коефіцієнта становило 0,78 обороти проти 1,01 в середньому по вибірці, що є ознакою менш ефективного використання наявних ресурсів. Продуктивність праці на підприємстві в 2023 році була на 21% нижчою за середньогалузевий рівень і склала 2 171,16 тис. грн на 1 працівника.

Для визначення конкурентної позиції ТОВ "Агроінвест" порівняно з іншими підприємствами вибірки було здійснено інтегральну оцінку їх конкурентоспроможності з використанням методу відстаней. Результати розрахунків узагальнено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" та підприємств-конкурентів за 2023 рік

Підприємство	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Місце в рейтингу
ТОВ "Агроінвест"	0,2149	6
ТОВ «Агропродукт»	0,6834	3
ПП «Колос»	0,7251	2
ТОВ «Нива»	0,8625	1
ФГ «Світанок»	0,4517	5
ТОВ «Зерно-Трейд»	0,6681	4

Згідно з даними таблиці 2.12, ТОВ "Агроінвест" має найнижчий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств - інтегральний показник становить лише 0,2149. Це відповідає 6-му місцю в рейтингу конкурентоспроможності. Найвищий рівень конкурентоспроможності має Підприємство 3 з інтегральним показником 0,8625, за ним слідують Підприємство 2 (0,7251) та Підприємство 1 (0,6834). Підприємства 5 та 4 посідають відповідно 4-те та 5-те місця в рейтингу.

Таким чином, результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" методом бенчмаркінгу свідчать про істотне відставання підприємства від основних конкурентів практично за всіма ключовими

показниками діяльності - ефективністю виробництва та збуту, прибутковістю, фінансовим станом, продуктивністю. Низька конкурентоспроможність ТОВ "Агроінвест" обумовлена надмірно високим рівнем витрат, недостатньою диверсифікацією діяльності, неефективною збутовою політикою, нестачею ліквідних коштів тощо.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" доцільно вжити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих та збутових процесів, зниження собівартості продукції, покращення якості та розширення асортименту товарів, вдосконалення маркетингової діяльності, зміцнення фінансового стану. Орієнтирами при цьому мають стати кращі практики підприємств-лідерів, виявлені в процесі бенчмаркінгу. Зокрема, варто звернути увагу на досвід Підприємства 3, яке демонструє найвищі показники ефективності виробництва, прибутковості та продуктивності праці.

Важливо також налагодити систему постійного моніторингу та аналізу конкурентного середовища, відстежувати зміни в діяльності конкурентів, появу нових гравців на ринку, зміни в уподобаннях споживачів. Це дозволить ТОВ "Агроінвест" оперативно реагувати на виклики та можливості зовнішнього середовища, адаптувати свою конкурентну стратегію відповідно до ринкових умов.

У підсумку, застосування методу бенчмаркінгу дозволило виявити суттєві прогалини в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" порівняно з кращими підприємствами галузі. Врахування результатів оцінки при розробці програми підвищення конкурентоспроможності та впровадження передових практик ведення агробізнесу є необхідною умовою зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест". Розглянуто основні характеристики підприємства, включаючи його організаційну структуру, специфіку діяльності та фінансово-економічний стан. Аналіз показав стабільний розвиток підприємства, хоча виявлено низку факторів, які можуть впливати на його конкурентоспроможність, зокрема залежність від сезонності та рівень витрат.

Для оцінки конкурентоспроможності було застосовано два методи: теорію ефективної конкуренції та бенчмаркінг. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, дозволив визначити ключові конкурентні переваги підприємства, такі як якість продукції та ефективне використання ресурсів. Разом із тим виявлено області, які потребують вдосконалення, зокрема маркетингові стратегії та інноваційну активність.

Метод бенчмаркінгу дозволив порівняти показники ТОВ "Агроінвест" із провідними компаніями галузі. Це дало змогу ідентифікувати найкращі практики, які підприємство може адаптувати для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Отже, аналіз продемонстрував сильні сторони ТОВ "Агроінвест" та надав чітке уявлення про напрями для подальшого вдосконалення. Це створює основу для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ "АГРОІНВЕСТ"

3.1 Обґрунтування стратегії диверсифікації виробництва як напрямку підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест"

Результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану та оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" свідчать про наявність глибоких проблем у діяльності підприємства, які призвели до формування хронічної збитковості, дефіциту ліквідності, погіршення платоспроможності та істотного відставання від конкурентів за ключовими показниками ефективності. Фактично, підприємство знаходиться в кризовому стані та потребує розробки і впровадження термінових антикризових заходів, які б дозволили призупинити негативні тенденції та забезпечити поступове відновлення прибутковості та конкурентних позицій на ринку.

Одним з найбільш дієвих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" в сучасних умовах є диверсифікація його виробничої діяльності. Диверсифікація передбачає розширення номенклатури та асортименту продукції, освоєння нових видів виробництв та послуг з метою підвищення ефективності діяльності, зменшення ризиків та забезпечення стабільності функціонування підприємства. Правильно обрана та реалізована стратегія диверсифікації дозволяє отримати синергетичний ефект від поєднання різних напрямів діяльності, досягти економії на масштабах виробництва, забезпечити більш повне завантаження виробничих потужностей та стабілізувати фінансові результати.

Необхідність диверсифікації виробництва ТОВ "Агроінвест" обумовлена рядом об'єктивних причин, серед яких слід виділити:

- Високий рівень конкуренції на ринку основної продукції підприємства - зернових та олійних культур. Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ "Агроінвест" функціонує в умовах досить жорсткої конкуренції з боку великих агрохолдингів та численних фермерських господарств, які активно нарощують обсяги виробництва та застосовують сучасні агротехнології. За таких умов спеціалізація лише на кількох традиційних культурах не дозволяє підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги та призводить до високої залежності від коливань цін та попиту на обмежений перелік продукції.

- Нестабільність та непередбачуваність цінової кон'юнктури на ринку зернових та олійних культур. Ціни на сільськогосподарську продукцію схильні до значних сезонних та річних коливань під впливом змін у співвідношенні попиту і пропозиції, урядової політики, стану світового ринку, погодних умов тощо. Висока волатильність цін генерує істотні фінансові ризики для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні окремих культур, та ускладнює процес прогнозування і планування їх діяльності. Диверсифікація виробництва дозволяє зменшити залежність підприємства від цінових коливань на окремі види продукції та стабілізувати його доходи.

- Вплив природно-кліматичних факторів на результативність виробництва продукції рослинництва. Сільськогосподарське виробництво є однією з найбільш ризикованих галузей економіки, оскільки значною мірою залежить від погодних умов - кількості опадів, коливань температури, наявності шкідників та хвороб рослин тощо. Несприятливі природні явища можуть істотно знизити урожайність сільськогосподарських культур та навіть призвести до повної втрати врожаю, що генерує катастрофічні ризики для підприємств-монокультурників. Вирощування ширшого набору культур з різними біологічними властивостями та вимогами до умов зростання дозволяє

диверсифікувати природно-кліматичні ризики та забезпечити стабільніший рівень виробництва.

– Сезонність виробництва та нерівномірність використання виробничих ресурсів підприємства. Традиційне виробництво зернових та олійних культур має яскраво виражений сезонний характер - основні роботи припадають на періоди посівної та збиральної кампаній, тоді як в інший час завантаження потужностей та персоналу є низьким. Це призводить до неефективного використання ресурсів, зростання постійних витрат та зниження прибутковості діяльності. Диверсифікація виробництва за рахунок запровадження нових культур з іншими термінами посіву та збирання, залучення тваринництва, розвитку переробних виробництв дозволяє забезпечити більш рівномірний розподіл використання ресурсів протягом року.

– Недостатній рівень державної фінансової підтримки виробників зернових та олійних культур. Незважаючи на декларовану пріоритетність розвитку аграрного сектору, обсяги фактичної державної підтримки сільгосптоваровиробників в Україні залишаються недостатніми та нестабільними. Виробництво зернових та олійних культур отримує мінімальні обсяги прямого субсидування, а основні механізми підтримки реалізуються через спеціальні податкові режими, які зазнають постійних змін. За таких умов підприємства мають розраховувати переважно на власні сили та шукати внутрішні резерви підвищення ефективності, зокрема через диверсифікацію діяльності.

Для обґрунтування доцільності диверсифікації виробництва як напряду підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" було проаналізовано структуру товарної продукції та посівних площ підприємства, що дозволило виявити високий рівень його продуктової та просторової концентрації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Структура товарної продукції та посівних площ ТОВ "Агроінвест" у 2021-2023 рр.

	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Пшениця озима	42,3	45,7	47,1	39,5	42,8	44,9
Кукурудза на зерно	26,4	24,1	25,8	22,7	21,4	23,5
Соняшник	18,9	17,5	16,2	24,6	23,1	21,8
Соя	8,2	7,4	6,8	9,8	8,5	7,4
Інші культури	4,2	5,3	4,1	3,4	4,2	2,4
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Як видно з даних таблиці 3.1, в структурі товарної продукції ТОВ "Агроінвест" протягом 2021-2023 рр. понад 90% припадало на 4 основні культури - озиму пшеницю, кукурудзу на зерно, соняшник та сою. При цьому спостерігалась тенденція до посилення домінування пшениці та кукурудзи, сумарна частка яких зросла з 68,7% в 2021 р. до 72,9% в 2023 р. Частка соняшнику та сої, навпаки, поступово зменшувалась. Інші культури, як-от ячмінь, гречка, горох, займали менше 5% в структурі виручки.

Аналогічна картина простежується і в структурі посівних площ ТОВ "Агроінвест". Чотири основні культури (пшениця, кукурудза, соняшник, соя) займали понад 95% загальної площі ріллі протягом досліджуваного періоду. При цьому відбувалось поступове нарощування питомої ваги площ під зерновими культурами (пшеницею та кукурудзою) за рахунок скорочення посівів олійних (соняшнику та сої). Частка інших малопоширених культур в структурі посівів також не перевищувала 4,2%.

Таким чином, виробничо-збутова діяльність ТОВ "Агроінвест" є недостатньо диверсифікованою як у продуктовому, так і просторовому (польовому) аспектах. Підприємство спеціалізується на вирощуванні кількох зернових та олійних культур, які є традиційними для регіону його діяльності. Проте така вузька спеціалізація в сучасних економічних умовах не дозволяє повною мірою реалізувати виробничий та ринковий потенціал підприємства, генерує високі ризики його діяльності та обмежує можливості формування стійких конкурентних переваг.

На основі аналізу тенденцій розвитку аграрного ринку, ресурсного потенціалу ТОВ "Агроінвест" та передового досвіду конкурентів було визначено пріоритетні напрями та сфери диверсифікації виробництва підприємства, серед яких:

– Розширення структури посівних площ підприємства за рахунок введення нових перспективних культур. Йдеться насамперед про нішеві культури, які користуються стабільним попитом на світовому ринку та дозволяють отримати вищий рівень доходності порівняно з традиційними зерновими та олійними культурами. До таких культур можна віднести льон, нут, сочевицю, гірчицю, коріандр, кунжут тощо. Крім того, варто розглянути можливості вирощування овочів (картоплі, моркви, цибулі), розширення посівів кормових культур (кукурудзи на силос, люцерни) для забезпечення власних потреб у разі розвитку тваринництва.

– Впровадження органічного землеробства на частині земель підприємства для виробництва органічної продукції рослинництва. Органічне сільське господарство є одним з найбільш динамічних сегментів світового аграрного ринку, що демонструє стабільні темпи зростання. Україна має значний потенціал розвитку органічного виробництва, зумовлений наявністю великих площ екологічно чистих земель, відносно низьким рівнем застосування агрохімікатів, зростанням попиту на органічну продукцію на внутрішньому ринку. Перехід частини площ ТОВ "Агроінвест" на органічні технології дозволить суттєво підвищити додану вартість вирощеної продукції, знизити залежність від промислових inputs, покращити родючість та екологічний стан ґрунтів.

– Відновлення та розвиток галузі тваринництва як способу диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Тваринництво дозволяє підприємству сформувати більш стійку та збалансовану структуру виробництва, забезпечити вищий рівень завантаження трудових ресурсів, ефективніше використовувати побічну продукцію та відходи рослинництва, отримувати цінні органічні добрива. Найбільш перспективними напрямками

розвитку тваринництва для ТОВ "Агроінвест" є молочне скотарство, вирощування ВРХ на м'ясо, свинарство та птахівництво. Їх поєднання дозволить максимально використовувати наявну кормову базу та оптимізувати галузеву структуру підприємства.

– Поглиблення вертикальної інтеграції через розвиток власної переробки сільськогосподарської сировини. Переробка є одним з найбільш ефективних способів диверсифікації діяльності аграрного підприємства, оскільки дозволяє підвищити додану вартість виробленої продукції, знизити залежність від коливань цін на сировинних ринках, мінімізувати витрати на логістику та зберігання продукції, розширити ринки збуту. Для ТОВ "Агроінвест" найбільш реальними є проекти будівництва млина для переробки зерна на борошно та крупи, олійниці для виробництва рослинної олії та шроту, консервного цеху для переробки овочів та фруктів. Поступове нарощування власних переробних потужностей дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції в агропродовольчих ланцюгах доданої вартості.

– Розвиток інфраструктури зберігання та доробки продукції рослинництва. Наявність достатніх потужностей для післязбиральної обробки та зберігання врожаю є критично важливою умовою ефективної диверсифікації виробництва сільськогосподарської продукції. Власні зерносховища, овочесховища, фруктосховища дозволяють не лише мінімізувати втрати врожаю, а й підвищити його товарність, оптимізувати збут та використовувати сезонні цінові коливання. ТОВ "Агроінвест" доцільно поступово розширювати наявні склади та елеватори, впроваджувати сучасні системи контролю якості та безпеки зберігання з огляду на плани нарощування обсягів та диверсифікації виробництва продукції рослинництва.

– Диверсифікація каналів збуту продукції через розвиток власної роздрібної мережі, налагодження експорту, удосконалення системи маркетингу. В умовах висококонкурентного аграрного ринку, волатильності цін та нестабільності традиційних каналів збуту ТОВ "Агроінвест" має активно шукати альтернативні шляхи реалізації вирощеної продукції.

Зокрема, варто розглянути можливості створення фірмової торговельної мережі для збуту продукції переробки, налагодити прямі контакти з локальними супермаркетами, ресторанами та іншими закладами громадського харчування. Перспективним напрямом є також вихід на зовнішні ринки, насамперед ЄС, із органічною продукцією, нішевими культурами, продуктами переробки. Це вимагатиме сертифікації продукції, пошуку надійних партнерів, удосконалення логістики, але дозволить суттєво розширити географію експорту та знизити залежність від коливань внутрішнього попиту.

Реалізація зазначених вище пріоритетних напрямів диверсифікації виробництва має ґрунтуватись на детальному техніко-економічному обґрунтуванні відповідних проектів, яке дозволить оцінити їх потенційну ефективність, потребу в інвестиціях, можливі ризики та синергетичні ефекти.

Для визначення економічної доцільності диверсифікації виробництва як напряму підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" було розроблено 3 альтернативні сценарії (песимістичний, базовий та оптимістичний) розвитку підприємства на період до 2028 р. Кожен зі сценаріїв передбачає різний набір та масштаби заходів з розширення та урізноманітнення операційної діяльності, а також різні прогностні показники ефективності (табл. 3.2).

Песимістичний сценарій передбачає обмежену диверсифікацію виробництва ТОВ "Агроінвест" через розширення структури посівних площ (введення 10-15% нішевих культур - гороху, гречки, льону), будівництво додаткових потужностей зі зберігання зерна (+15 тис. т) та незначне збільшення поголів'я ВРХ (+100 голів). За такого сценарію чистий дохід від реалізації продукції в 2028 р. прогнозується на рівні 75,3 млн грн, що на 33,3% більше за фактичний показник 2023 р. При цьому очікується вихід підприємства на позитивний рівень рентабельності - валовий прибуток складе 7,1 млн грн, рентабельність EBITDA - 12,5%, рентабельність продажів - 9,4%, рентабельність активів - 7,1%.

Таблиця 3.2 - Прогноз основних показників діяльності ТОВ "Агроінвест" за сценаріями реалізації стратегії диверсифікації виробництва на період до 2028 р.

		Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	56,5	75,3	168,4	258,1
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	60,8	68,2	127,5	178,1
Валовий прибуток (збиток), млн грн	-4,3	7,1	40,9	80,0
EBITDA, млн грн	-6,7	9,4	53,2	104,0
Рентабельність EBITDA, %	-11,9	12,5	31,6	40,3
Рентабельність продажів, %	-21,6	9,4	24,3	31,0
Рентабельність активів, %	-16,4	7,1	26,5	42,7

Базовий сценарій, окрім зазначених вище заходів, включає впровадження органічного землеробства на 20% площ, будівництво олійниці та консервного цеху, наросування поголів'я свиней до 5 тис. голів та розвиток експортної діяльності (до 30% виручки). В результаті, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ "Агроінвест" в 2028 р. може зрости майже втричі порівняно з 2023 р. та скласти 168,4 млн грн. Валовий прибуток очікується на рівні 40,9 млн грн, показники рентабельності EBITDA, продажів та активів перевищать 24%.

Оптимістичний сценарій передбачає масштабну диверсифікацію виробництва з повним переходом на органічне землеробство, будівництвом потужностей з виробництва борошна та круп, консервного та м'ясопереробного цехів, елеватора на 30 тис. т, розширенням поголів'я ВРХ до 1 тис. голів та свиней до 10 тис. голів, наросуванням експорту до 50% виручки, розвитком фірмової торгівлі. При реалізації такого сценарію виручка ТОВ "Агроінвест" може зрости в 4,6 раза та досягти 258,1 млн грн, валовий прибуток складе 80 млн грн, рентабельність EBITDA перевищить 40%, рентабельність продажів та активів - 30%.

Таким чином, результати прогнозного моделювання показують, що навіть за песимістичним сценарієм реалізація стратегії диверсифікації виробництва дозволить ТОВ "Агроінвест" подолати збитковість та вийти на

позитивний рівень ефективності діяльності. Базовий та оптимістичний сценарії передбачають різке зростання масштабів та прибутковості бізнесу за рахунок синергетичного поєднання різних напрямів диверсифікації.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що диверсифікація виробництва є найбільш дієвою та перспективною стратегією підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" в сучасних умовах. Вона дозволяє не лише стабілізувати фінансово-економічний стан підприємства, а й закласти основу для формування його стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ключовими пріоритетними напрямками диверсифікації мають стати розширення продуктового портфелю через введення нішевих культур, впровадження органічного виробництва, відновлення тваринництва, розвиток власної переробки та інфраструктури зберігання продукції, диверсифікація каналів збуту. Їх органічне поєднання та синхронізація дозволить ТОВ "Агроінвест" повною мірою реалізувати наявний ресурсний потенціал, знизити виробничі та ринкові ризики, підвищити дохідність діяльності, сформувати імідж сучасного високотехнологічного багатoproфільного підприємства.

Важливою передумовою успішної реалізації стратегії диверсифікації виробництва є формування відповідного організаційно-економічного механізму управління даним процесом, що передбачає ефективне планування заходів на стратегічному та оперативному рівнях, оптимальний розподіл інвестиційних ресурсів між проектами, налагодження дієвої системи контролінгу, підбір та навчання персоналу, управління змінами та ризиками. Не менш важливим є забезпечення безперебійного фінансування проектів диверсифікації шляхом залучення банківських кредитів та інвестиційного капіталу на прийнятних умовах. Все це вимагає трансформації існуючої бізнес-моделі та системи менеджменту ТОВ "Агроінвест" та їх адаптації до умов функціонування диверсифікованого виробництва.

Резюмуючи, слід відзначити, що обґрунтування доцільності стратегії диверсифікації виробництва ТОВ "Агроінвест" базується на глибокому аналізі

тенденцій галузевого ринку, оцінці наявного ресурсного потенціалу підприємства та моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку. Отримані результати однозначно свідчать, що в умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища саме диверсифікація є найбільш ефективним способом забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості аграрного підприємства. Тому вироблення та цілеспрямована реалізація політики урізноманітнення операційної діяльності мають стати пріоритетом розвитку ТОВ "Агроінвест" на найближчу та віддалену перспективу.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ "Агроінвест"

У сучасних ринкових умовах питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває особливого значення для аграрних підприємств України. ТОВ "Агроінвест", як один із важливих гравців на аграрному ринку, потребує системного підходу до розробки та впровадження заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій своєї продукції. В даному розділі буде представлено комплексний аналіз та запропоновано конкретні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Першочергово варто зазначити, що конкурентоспроможність продукції ТОВ "Агроінвест" залежить від багатьох факторів, серед яких якість продукції, ціноутворення, ефективність виробничих процесів, маркетингова політика та інноваційна діяльність. Розглянемо кожен з цих аспектів та запропонуємо відповідні заходи щодо їх вдосконалення.

Підвищення якості продукції є ключовим напрямком забезпечення конкурентоспроможності. Для ТОВ "Агроінвест" пропонується впровадження

комплексної системи управління якістю, що включатиме наступні елементи. По-перше, необхідно провести модернізацію лабораторного обладнання для контролю якості сировини та готової продукції. Сучасне аналітичне обладнання дозволить більш точно визначати показники якості та оперативно реагувати на відхилення від встановлених норм. По-друге, важливим є впровадження міжнародних стандартів якості ISO 9001:2015 та HACCP, що підвищить довіру споживачів та відкриє нові можливості для експорту продукції.

Значну увагу слід приділити оптимізації виробничих процесів. Пропонується впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES-систем), що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та знизити собівартість продукції. Важливим аспектом є також модернізація виробничого обладнання. Зокрема, рекомендується придбання сучасних посівних комплексів з системами точного землеробства, що забезпечить оптимальне використання посівного матеріалу та добрив.

У сфері ціноутворення необхідно розробити гнучку систему, яка враховуватиме ринкову кон'юнктуру та забезпечуватиме конкурентні переваги. Пропонується впровадження системи диференційованого ціноутворення залежно від обсягів закупівлі та сезонності. Також важливим є проведення регулярного моніторингу цін конкурентів та оперативне коригування власної цінової політики.

Маркетингова складова підвищення конкурентоспроможності продукції повинна включати розробку комплексної стратегії просування. Необхідно посилити присутність підприємства в цифровому просторі через створення сучасного веб-сайту та активну роботу в соціальних мережах. Важливим є також участь у галузевих виставках та ярмарках, що дозволить розширити клієнтську базу та підвищити впізнаваність бренду.

Інноваційна діяльність є критично важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. ТОВ "Агроінвест" рекомендується створити відділ досліджень та розробок, який займатиметься

впровадженням інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Особливу увагу слід приділити розробці органічної лінійки продукції, попит на яку стрімко зростає на світовому ринку.

Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності є оптимізація логістичних процесів. Пропонується впровадження системи управління складськими запасами на основі технології RFID, що дозволить знизити витрати на зберігання продукції та прискорити процес відвантаження. Також рекомендується розвиток власної транспортної інфраструктури для забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам.

Особливу увагу слід приділити розвитку експортного потенціалу підприємства. Необхідно провести сертифікацію продукції відповідно до вимог цільових зарубіжних ринків та розробити стратегію виходу на нові географічні ринки. Важливим є також налагодження партнерських відносин з міжнародними трейдерами та створення ефективної системи експортної логістики.

Екологічна складова конкурентоспроможності набуває все більшого значення. ТОВ "Агроінвест" рекомендується впровадити систему екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001. Це передбачає оптимізацію використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та розвиток "зелених" технологій виробництва.

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є розвиток персоналу. Необхідно розробити програму навчання та підвищення кваліфікації працівників, впровадити систему мотивації, орієнтовану на якість продукції та інноваційну активність. Особливу увагу слід приділити формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та клієнтоорієнтованість.

Фінансове забезпечення запропонованих заходів потребує залучення значних інвестицій. Рекомендується розробити інвестиційну програму, яка передбачатиме використання як власних коштів підприємства, так і залучення

зовнішнього фінансування. Важливим є також участь у державних програмах підтримки аграрного сектору та використання можливостей міжнародних грантових програм.

Для контролю ефективності впровадження запропонованих заходів необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI). Ця система повинна включати як фінансові показники (рентабельність продукції, частка ринку), так і нефінансові (рівень задоволеності клієнтів, швидкість впровадження інновацій). Регулярний моніторинг цих показників дозволить оперативно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

Особливу увагу слід приділити розвитку партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами. Це включає налагодження довгострокової співпраці з постачальниками сировини та матеріалів, створення спільних проектів з науково-дослідними установами, розвиток відносин з фінансовими установами. Важливим є також участь у галузевих асоціаціях та об'єднаннях для лобіювання інтересів підприємства та галузі в цілому.

Інформаційне забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності потребує впровадження сучасних інформаційних технологій. Рекомендується впровадження ERP-системи, яка забезпечить інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства та підвищить ефективність управлінських рішень. Важливим є також створення системи бізнес-аналітики для оперативного аналізу ринкової інформації та прогнозування тенденцій.

Управління ризиками є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності. Необхідно розробити комплексну систему управління ризиками, яка включатиме ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації ключових ризиків. Особливу увагу слід приділити страхуванню врожаю та хеджуванню цінових ризиків на товарних біржах.

Розвиток власної селекційної бази є перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності. Рекомендується створення власного селекційного центру для розробки нових сортів сільськогосподарських культур, адаптованих до місцевих умов вирощування. Це дозволить знизити

залежність від імпортного посівного матеріалу та підвищити рентабельність виробництва.

Важливим аспектом є також розвиток переробки сільськогосподарської продукції. Створення власних потужностей з переробки дозволить розширити асортимент продукції та збільшити додану вартість. Особливу увагу слід приділити виробництву продуктів здорового харчування, попит на які постійно зростає.

Енергоефективність виробництва є важливим фактором конкурентоспроможності. Рекомендується впровадження енергозберігаючих технологій та використання альтернативних джерел енергії. Зокрема, перспективним є встановлення сонячних панелей для забезпечення власних потреб в електроенергії та будівництво біогазової установки для утилізації відходів виробництва.

Соціальна відповідальність бізнесу стає все більш важливим фактором конкурентоспроможності. ТОВ "Агроінвест" рекомендується розробити програму соціальної відповідальності, яка включатиме підтримку місцевих громад, реалізацію екологічних проєктів та розвиток соціальної інфраструктури в регіоні присутності підприємства.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ "Агроінвест" потребує комплексного підходу та реалізації широкого спектру заходів. Запропоновані заходи охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства та спрямовані на забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Успішна реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Особливу увагу при реалізації запропонованих заходів слід приділити їх послідовності та взаємозв'язку. Необхідно розробити детальний план впровадження з чітким визначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Важливим є також забезпечення постійного моніторингу

ефективності впроваджених заходів та їх корегування відповідно до змін ринкового середовища.

Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ "Агроінвест" не лише підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, але й забезпечити сталий розвиток підприємства в цілому. Це створить основу для подальшого розширення діяльності та виходу на нові ринки збуту.

3.3 Активізація інноваційної діяльності як фактор зростання конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест"

У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого технологічного розвитку інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Для ТОВ "Агроінвест" активізація інноваційної діяльності є стратегічним пріоритетом, який дозволить не лише зміцнити поточні ринкові позиції, але й забезпечити довгострокове стійке зростання. В даному розділі буде проведено комплексний аналіз можливостей активізації інноваційної діяльності підприємства та розроблено відповідні рекомендації.

Інноваційна діяльність у сільському господарстві має свою специфіку, пов'язану з особливостями аграрного виробництва, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та біологічних процесів. ТОВ "Агроінвест" повинно враховувати ці особливості при формуванні своєї інноваційної стратегії. Першочергово необхідно провести аудит інноваційного потенціалу підприємства, який включатиме оцінку матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, фінансових можливостей та наявних технологій.

Важливим напрямком активізації інноваційної діяльності є впровадження технологій точного землеробства. Це передбачає використання GPS-навігації, дронів для моніторингу посівів, систем картування врожайності

та диференційованого внесення добрив. Впровадження цих технологій дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність культур та знизити собівартість продукції.

Розвиток власної науково-дослідної бази є критично важливим для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Рекомендується створення науково-дослідного центру, який займатиметься розробкою та адаптацією інноваційних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Важливим є налагодження співпраці з науковими установами та аграрними університетами для проведення спільних досліджень та обміну досвідом.

Впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства є необхідною умовою інноваційного розвитку. Це включає автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP), використання технологій великих даних для аналізу та прогнозування. Особливу увагу слід приділити створенню цифрової платформи для управління агровиробництвом, яка забезпечить інтеграцію всіх бізнес-процесів.

Біотехнології та генетика відкривають нові можливості для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. ТОВ "Агроінвест" рекомендується розвивати напрямок селекції та насінництва з використанням сучасних методів генетики. Це дозволить створювати нові сорти рослин, адаптовані до місцевих умов вирощування та стійкі до хвороб та шкідників.

Екологічні інновації набувають все більшого значення в контексті сталого розвитку. Підприємству необхідно впроваджувати технології органічного землеробства, розвивати системи біологічного захисту рослин, використовувати альтернативні джерела енергії. Важливим є також впровадження технологій переробки відходів та замкнутого циклу виробництва.

Інноваційний розвиток потребує значних інвестицій. Необхідно розробити комплексну програму фінансування інноваційної діяльності, яка

передбачатиме використання різних джерел фінансування: власних коштів підприємства, банківських кредитів, лізингу, венчурного капіталу. Важливим є також участь у державних програмах підтримки інноваційного розвитку та міжнародних грантових проектах.

Розвиток кадрового потенціалу є критично важливим для успішної інноваційної діяльності. Необхідно створити систему постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, впровадити програми стажування в провідних аграрних підприємствах світу. Особливу увагу слід приділити формуванню інноваційної культури на підприємстві, яка стимулюватиме творчість та ініціативність працівників.

Маркетингові інновації є важливим напрямком інноваційної діяльності. Рекомендується впровадження сучасних методів просування продукції, розвиток електронної комерції, створення системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Важливим є також розробка нових продуктів та виходу на нові ринкові сегменти.

Управління інноваційними проектами потребує створення ефективної організаційної структури. Рекомендується створення проектного офісу, який координуватиме реалізацію інноваційних проектів та забезпечуватиме їх ефективне управління. Важливим є також впровадження системи управління знаннями для накопичення та передачі інноваційного досвіду.

Міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку. ТОВ "Агроінвест" рекомендується активно розвивати партнерські відносини з провідними аграрними компаніями світу, брати участь у міжнародних дослідницьких проектах та програмах обміну досвідом. Це дозволить отримати доступ до передових технологій та кращих практик управління.

Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності потребує створення сучасної інформаційної інфраструктури. Необхідно впровадити систему моніторингу науково-технічних досягнень, створити базу даних інноваційних розробок, забезпечити доступ до міжнародних баз даних патентної інформації.

Важливим є також розвиток системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

Захист інтелектуальної власності є важливим аспектом інноваційної діяльності. Підприємству необхідно розробити політику управління інтелектуальною власністю, яка передбачатиме патентування власних розробок, ліцензування технологій, захист комерційної таємниці. Важливим є також створення системи мотивації працівників за створення об'єктів інтелектуальної власності.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності потребує розробки системи показників, які враховуватимуть специфіку аграрного виробництва. Ця система повинна включати як кількісні показники (кількість впроваджених інновацій, економічний ефект), так і якісні (рівень технологічності виробництва, екологічність). Регулярний моніторинг цих показників дозволить оцінювати результативність інноваційної діяльності та вносити необхідні корективи.

Ризик-менеджмент в інноваційній діяльності має особливе значення через високий рівень невизначеності. Необхідно розробити систему управління інноваційними ризиками, яка передбачатиме їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації. Особливу увагу слід приділити технологічним, фінансовим та ринковим ризикам.

Соціальні інновації є важливим напрямком інноваційної діяльності. ТОВ "Агроінвест" рекомендується впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, розвивати корпоративну соціальну відповідальність, реалізовувати проекти розвитку сільських територій. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Логістичні інновації дозволять оптимізувати рух матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві. Рекомендується впровадження сучасних технологій складського обліку, автоматизації транспортних операцій, створення інтегрованої логістичної системи. Важливим є також

розвиток "зеленої" логістики, яка передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Енергетичні інновації спрямовані на підвищення енергоефективності виробництва та використання альтернативних джерел енергії. Рекомендується впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво біогазових установок, використання сонячної та вітрової енергії. Це дозволить знизити енергетичні витрати та підвищити екологічність виробництва.

Фінансові інновації включають впровадження нових методів фінансування та управління фінансовими ресурсами. Рекомендується використання інструментів аграрного страхування, хеджування ризиків на товарних біржах, впровадження системи управління вартістю бізнесу. Важливим є також розвиток фінансового планування та бюджетування.

Таким чином, активізація інноваційної діяльності ТОВ "Агроінвест" потребує комплексного підходу та реалізації широкого спектру заходів. Запропоновані напрямки інноваційного розвитку охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства та спрямовані на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству створити стійкі конкурентні переваги на основі інновацій, підвищити ефективність виробництва, розширити ринки збуту та забезпечити сталий розвиток. Особливу увагу при реалізації інноваційної стратегії слід приділити послідовності впровадження інновацій, забезпеченню їх взаємозв'язку та синергетичного ефекту.

Важливим фактором успіху є також забезпечення постійного моніторингу результативності інноваційної діяльності та її корегування відповідно до змін зовнішнього середовища. ТОВ "Агроінвест" повинно бути гнучким та адаптивним у своєму інноваційному розвитку, швидко реагувати на нові можливості та виклики ринку.

В цілому, активізація інноваційної діяльності є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" в сучасних умовах.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й стати лідером інноваційного розвитку в аграрному секторі України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто ключові напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Агроінвест". Було обґрунтовано необхідність застосування стратегії диверсифікації виробництва, що сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із сезонністю та коливаннями ринку, а також дозволить розширити асортимент продукції для задоволення потреб різних сегментів споживачів.

Розроблено конкретні заходи для підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема підвищення якості, оптимізація витрат на виробництво та посилення маркетингових зусиль. Запропоновано впровадження сучасних технологій і сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів, що сприятиме зміцненню репутації підприємства на ринку.

Особливу увагу приділено активізації інноваційної діяльності, яка є ключовим фактором довгострокового зростання конкурентоспроможності. Запропоновано заходи для стимулювання інновацій, включаючи інвестиції у науково-дослідницькі роботи, впровадження цифрових технологій та формування культури інновацій на підприємстві.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ "Агроінвест" адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ "Агроінвест". За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано підходи різних авторів до визначення сутності даного поняття. На основі аналізу наукових джерел сформульовано авторське визначення управління конкурентоспроможністю як комплексного процесу планування, організації, мотивації та контролю, спрямованого на досягнення і утримання підприємством стійких конкурентних переваг на ринку шляхом ефективного використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Досліджено фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, серед яких ключову роль відіграють внутрішні фактори, пов'язані з ефективністю використання ресурсів, здатністю до інновацій, гнучкістю та адаптивністю підприємства. Охарактеризовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зокрема метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, та метод бенчмаркінгу.

У другому розділі здійснено оцінку конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" за останні три роки. Надано загальну характеристику підприємства та проаналізовано його фінансово-економічний стан. Виявлено тенденцію до зниження показників рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства. Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ "Агроінвест" з використанням методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, та методу бенчмаркінгу. Результати оцінки засвідчили послаблення конкурентної позиції підприємства впродовж аналізованого періоду, зумовлене зниженням ефективності

управління виробничими ресурсами, уповільненням інноваційної активності, недостатньою диверсифікацією виробництва.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "Агроінвест" з урахуванням виявлених проблем. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії диверсифікації виробництва шляхом освоєння нових перспективних ринків та розширення асортименту продукції. Розроблено систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, зокрема за рахунок зниження витрат, поліпшення якості, удосконалення дизайну та властивостей продукції. Запропоновано впровадження системи управління якістю на основі стандартів ISO 9000. Розроблено рекомендації щодо активізації інноваційної діяльності підприємства шляхом створення власного науково-дослідницького підрозділу та налагодження співпраці з науково-дослідними установами у галузі. Обґрунтовано ефективність запропонованих заходів на основі прогнозних розрахунків показників конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, підсумки дослідження підтверджують актуальність та практичну значущість удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних економічних умовах. Розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Агроінвест» для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках. Реалізація запропонованих заходів сприятиме забезпеченню стійкого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. Агросвіт. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення 08.03.2024)
2. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
3. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2(2). С. 115–119.
4. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2015. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення: 17.04.2024).
5. Бондаренко С.М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва) : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ : Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.
6. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. Збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2014. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf
7. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

8. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.
9. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
10. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
11. Волкова М.В. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Глобальні та національні економічні проблеми. 2017. № 16. С. 281–286.
12. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35–38.
13. Гуторова О.О. Менеджмент організації. Харків : Харківський національний аграрний університет, 2017. 267 с.
14. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 82–85.
15. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
17. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Загорна Т.О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. Торгівля і ринок України. Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. Вип. 11. Т. 1. С. 87–91.

19. Захарченко В., Меркулов М.М., Балахонова О.В. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / за ред. В.І. Захарченко. Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. 2014. 187 с.
20. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
21. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. № 4. С. 121–128.
22. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2008. № 1-2. С. 97–101.
23. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. Київ : 2019. 520 с.
24. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
25. Коноплянникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.
26. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 1. С. 2–5.
27. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновський О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2013. № 3(8). С. 29–35.
28. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
29. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес.» 2019. № 3(29).

URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113> (дата звернення 11.03.2024)

30. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10> (дата звернення 08.03.2024)

31. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / за заг. ред. О.В. Кендюхова Донец. нац. техн. ун-т. Донецьк : 2014. 201 с.

32. Менеджмент персоналу / Укл. О.В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

33. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106> (дата звернення 12.03.2024)

34. Озерська, Г. В. Транспортно-логістичне обслуговування міжнародних вантажних перевезень [Електронний ресурс] / Г. В. Озерська // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 47. - С. 34-38. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_47_9

35. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : 2016. 276 с.

36. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

37. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1997. 451 с.

38. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.

URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення 08.03.2024)

39. Разумова, К. М., Новальська, Н. І., Клименко, В. В. (2023). Особливості сучасного транспортно-експедиторського бізнесу. Системи та технології, 65(1), 124-130. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.1-65.15>

40. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення 08.03.2024)

41. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення. Наукові Праці КНТУ «Економічні науки». 2009. № 15. С. 11–20.

42. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.

43. Сергієнко О. А. Розроблення оптимізованої моделі логістичних ланцюгів постачання-розподілу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28, ч. 2. С. 98-105. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-49>

44. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.

45. Сторчак К. В. Специфіка організації міжнародної транспортно-експедиторської діяльності. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2021. Вип. 15. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52792>

46. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління : 2010. № 684. С. 249–254.

47. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навчально-практичний посібник. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.

48. Толмачова Г.В., Артеменко Л.П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 113–116.

49. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>

50. Фатхутдінов Р.А. Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

51. Хлопоніна-Гнатенко О. І. Особливості управління конкурентоспроможністю товару. Current scientific opinions on the development of current education: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Мілан, Італія, 19-21 черв. 2023 р. Харків, Україна, 2023. С. 64-66

52. Черкасов Р. С., Папіж Ю. С. Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і управління у промисловості: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Дніпро, 24-28 квіт. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 491-493

53. Abdulla M. F. M. H. ., Musa H. Mediation Model of Logistics Service Supply Chain (LSSC) Factors Affecting Organisational Performance. International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology. 2022. 12(5), 294–310. Retrieved from <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJSCET/article/view/10558>

54. Behnam Abdzadeh, Siamak Noori, Seyed Farid Ghannadpour. A comprehensive mathematical model for quality integration in a project supply chain with concentrating on material flow and transportation. Advanced Engineering Informatics. 2023. Volume 57, 102034. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.102034>

55. GPSS World Reference Manual / Minuteman Software. Holly Springs NC, 2001. p. 305.
56. Iwona Wasielewska-Marszałkowska. Directions of development of new forms of performance of logistics functions by forwarding (freight forwarders) in modern supply chains. *Torun Business Review*. 2015 Vol. 14, No 1 p.137-150. URL: <https://doi.org/10.19197/tbr.v14i1.19>
57. Lebid, I., Luzhanska, N., Lebid, I., Mazurenko, A., Halona, I., Horban, A., Mykhailenko, I., Medvediev, I., & Sotnikova, T. Construction of a simulation model of goods delivery in international road transportation taking into account the functioning efficiency of logistics supply chain. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. 3 (123). 57–67. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.280886>
58. Manuj I., Sahin F. A model of supply chain and supply chain decision-making complexity. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2011. Vol. 41 No. 5, pp. 511-549. URL: <https://doi.org/10.1108/09600031111138844>
59. Michal Sedláček. Optimization of Processes in a Freight Forwarding Company Using a Simulation Model / Michal Sedláček. *MATEC Web Conf.*, 134. 2017. 00050 URL: <https://doi.org/10.1051/matecconf/201713400050>
60. Yang N., Ding Y., Leng J., Zhang L. Supply Chain Information Collaborative Simulation Model Integrating Multi-Agent and System Dynamics. *Promet – Traffic&Transportation*. 2022. 34(5). 711–724. <https://doi.org/10.7307/ptt.v34i5.4092>

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	08.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Семенова Олена Олександрівна</u>
КАТОТТГ	UA12020290010050775
Кількість працівників	26

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	28 099.40	21 984.70
первісна вартість	1011	62 943.60	63 893.60
знос	1012	34 844.20	41 908.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 854.90	1 854.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	29 954.30	23 839.60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	44 403.10	37 325.70
у тому числі готова продукція	1103	23 982.40	17 583.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	331.50	5 337.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	955.40	12.90

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	156.00	156.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	572.70	1 274.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	123.40	22.90
Усього за розділом II	1195	46 542.10	44 129.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	76 496.40	67 969.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9.40	9.40
Додатковий капітал	1410	271.20	271.20
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55 541.70	43 356.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	55 822.30	43 637.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	12 746.00	15 505.80
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	228.70	161.50
розрахунками з бюджетом	1620	282.10	247.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	16.60

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	25.30	67.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 392.00	8 332.80
Усього за розділом III	1695	20 674.10	24 332.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	76 496.40	67 969.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 450.20	37 518.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 774.60	39 766.00
Інші операційні доходи	2120	54.00	77.30
Інші операційні витрати	2180	5 084.10	4 653.80
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	2 830.80	1 836.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	56 504.20	37 595.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	68 689.50	46 256.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-12 185.30	-8 660.70
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-12 185.30	-8 660.70

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту	08.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Семенова Олена Олександрівна</u>
КАТОТТГ	UA12020290010050775
Кількість працівників	24

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	35 152.80	28 099.40
первісна вартість	1011	62 179.40	62 943.60
знос	1012	27 026.60	34 844.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 854.90	1 854.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	37 007.70	29 954.30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	46 976.80	44 403.10
у тому числі готова продукція	1103	25 806.60	23 982.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 447.60	331.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 457.90	955.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	189.80	156.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	373.80	572.70
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	99.00	123.40
Усього за розділом II	1195	52 544.90	46 542.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	89 552.60	76 496.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9.40	9.40
Додатковий капітал	1410	271.20	271.20
Резервний капітал	1415	1 185.10	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 027.30	55 541.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	64 493.00	55 822.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	8 970.00	12 746.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	564.90	228.70
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	282.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	3.80	
розрахунками з оплати праці	1630	41.70	25.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	15 479.20	7 392.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	25 059.60	20 674.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	89 552.60	76 496.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 518.20	44 903.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39 766.00	37 381.60
Інші операційні доходи	2120	77.30	87.80
Інші операційні витрати	2180	4 653.80	4 298.00
Інші доходи	2240		69.20
Інші витрати	2270	1 836.40	1 455.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 595.50	45 060.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	46 256.20	43 135.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-8 660.70	1 925.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-8 660.70	1 925.10

Фінансова звітність за 2021 рік

Дата звіту	21.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Семенова Олена Олександрівна</u>
КАТОТТГ	UA12020290010050775
Кількість працівників	25

Фінансова звітність малого підприємства**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	25 613.90	35 152.80
первісна вартість	1011	45 724.60	62 179.40
знос	1012	20 110.70	27 026.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 854.90	1 854.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	27 468.80	37 007.70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	31 381.10	46 976.80
у тому числі готова продукція	1103	0.00	25 806.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 449.50	1 447.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	959.90	3 457.90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 934.10	189.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	556.80	373.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	31.20	99.00
Усього за розділом II	1195	44 312.60	52 544.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	71 781.40	89 552.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9.40	9.40
Додатковий капітал	1410	271.20	271.20
Резервний капітал	1415	1 260.00	1 185.10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 027.30	63 027.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	64 567.90	64 493.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	6 730.00	8 970.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	31.10	564.90
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1.50	3.80
розрахунками з оплати праці	1630	10.30	41.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	440.60	15 479.20
Усього за розділом III	1695	7 213.50	25 059.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	71 781.40	89 552.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 903.60	40 314.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	37 381.60	36 490.60
Інші операційні доходи	2120	87.80	0.00
Інші операційні витрати	2180	4 298.00	2 342.40
Інші доходи	2240	69.20	62.70
Інші витрати	2270	1 455.90	1 260.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 060.60	40 376.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	43 135.50	40 093.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 925.10	283.20
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 925.10	283.20