

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2 курсу, групи
ЕТз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Саїд АТАІ

Керівник наукової роботи: д.е.н,
доцент

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор,
завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі і
логістики НТУ «ХПІ»

_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2023

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

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«12» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Атаї Саїд Газанфар огли
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 жовтня 2023 року
№ 2101/3021 від 2010.2023 р
2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність, значення і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначити методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; провести аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства; провести аналіз фінансової стійкості підприємства; розробити механізми управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою передбачення обсягів продажу; підготувати практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства; застосувати GAP-аналізу для покращення конкурентоспроможності підприємства

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, узагальнення основних концептуальних підходів щодо основних понять та принципів конкурентоспроможності підприємства
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Саїд АТАІ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, значення і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасний підхід	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» У 2020-2022 РР.....	26
2.1. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства	26
2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства	31
2.3. Аналіз прибутковості та рентабельності підприємства	36
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою передбачення обсягів продажу	41
3.2. Використання GAP-аналізу для покращення конкурентоздатності підприємства.....	46
3.3. Оптимізація стратегії управління фінансами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Країни, які розвинуті економічно, активно вирішують проблеми підвищення конкурентоспроможності, оскільки гостра конкуренція за ринкові позиції вимагає постійного пошуку нових можливостей та резервів для збуту продукції. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність функціонування підприємства, його гнучкість у адаптації до змін оточення, якість продукції та адекватну цінову політику.

На поточному етапі розвитку національної економіки настільки актуальною є задача розробки ефективних механізмів та заходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що це стало питанням, яке вимагає негайного вирішення. Такі заходи мають бути запорукою загального зміцнення економічних позицій України. На сьогодні це питання стосується практично всіх сфер життя суспільства і є однією з ключових проблем для підприємств України.

Дослідження конкурентоспроможності економічних систем та можливостей їх підвищення привертає увагу багатьох вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, таких як В. Андрійчук, Л. Березіна, Г. Азоєв, І. Вініченко, О. Гончаренко, П. Макаренко, М. Малік, А. Маршал, Л. Мельник, Л. Михайлова, В. Олійник, М. Портер, Дж. Робінсон, Р. Фатхутдінов, Ф. Хайек, Й. Шумпетер, А. Юданов та інші. Вони внесли значний вклад у розвиток теорій та методик, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств, що стало об'єктом їх досліджень.

Метою роботи є вивчення теоретичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також шляхів вдосконалення управління нею в сучасних умовах.

Для досягнення визначеної мети було виконано наступні завдання:

- 1) визначено сутність, значення і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 2) досліджено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- 3) досліджено засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 4) проведено аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- 5) здійснено аналіз фінансової стійкості підприємства;
- 6) проведено аналіз прибутковості та рентабельності підприємства;
- 7) здійснено управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою передбачення обсягів продажу;
- 8) використано GAP-аналіз для покращення конкурентоздатності підприємства;
- 9) здійснено оптимізацію стратегії управління фінансами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом досліджувальної роботи є процеси формування, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямовані на ефективне керування його розвитком.

Предметом дослідження є механізми, процеси та напрями управління розвитком суб'єкта господарювання через регулювання його конкурентоспроможності.

У роботі застосовуються методи фінансового аналізу, аналізу стратегій підприємства, методи розроблення та удосконалення фінансових стратегій, а також приймаються логічні, раціональні та ефективні рішення. Для наочного представлення результатів теоретичних і практичних досліджень використовуються графічні методи, а також статистичні методи для порівняння фінансових показників.

Структура роботи включає титульний аркуш, зміст, вступ, три розділи, кожен з яких містить три підрозділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

На основі проведеної роботи автором було підготовлено тези на тему: «Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства», які було включено до збірника матеріалів проведеної Міжнародної конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період», 10-11 жовтня у м. Києві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Концептуалізація конкурентоспроможності у сфері економіки виявляється як ключовий елемент у системі управління. Найзначущі трансформації характеризують перехід від адміністративних до ринкових методів регулювання. Це також відображається у розвитку конкуренції серед суб'єктів господарювання та формуванні конкурентного оточення.

Формування ринкових відносин вносить новий підхід до оцінки підприємств, підкреслюючи важливість не лише продуктивності виробництва, але й ефективності функціонування суб'єктів господарювання у конкретному конкурентному середовищі.

Отже, досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств виступає не просто як самоціль, але як інструмент укріплення національної економіки та вирішення соціальних завдань [9].

Шлях розвитку економічних відзнак конкурентоспроможності підприємств відзначається переходом від парадигми «меркантилізму» до нової концепції «інтелектуального лідерства».

Ця еволюція також враховує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів у середовищі функціонування підприємства на результативність конкурентної боротьби.

На рисунку 1.1 представлено метаморфози в економічних теоріях та еволюція конкурентоспроможності підприємств.

У економічному вимірі змагання набуває форми економічної конкуренції між суб'єктами господарювання.



Рисунок. 1.1 – Метаморфози в економічних теоріях та еволюція конкурентоспроможності підприємств

Джерело: [7,12]

В цьому контексті конкурентоспроможність має декілька інтерпретацій:

- визначається як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання;
- конкурентоспроможність перевищує межі «ефективного ведення господарської діяльності», включаючи розширене розуміння та вплив на зовнішні аспекти [7].

І навіть при широкому вживанні терміна «конкурентоспроможність», в літературі та нормативній документації поняття цієї категорії не є уніфікованим. Дослідження літературних джерел показує, що поняття конкурентоспроможності підприємства та критерії її оцінки;

- термін «конкурентоспроможність» поширюється на продукцію, підприємства, галузі та країни [7].

Серед вчених-економістів, як вітчизняних, так і зарубіжних, немає єдиної точки зору щодо суті категорії «конкурентоспроможність підприємства» та її зв'язку з іншими поняттями, такими як конкуренція, конкурентні переваги, конкурентний статус та позиція підприємства. Тому, для розкриття економічної сутності, ми представимо аналіз літературних джерел.

Таблиця 1.1 - Концептуалізація конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
1	2
Бондаренко Г.С. Шинкаренко В.Г.	Конкурентоспроможність підприємства – динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг
Градов А.П.	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі країни та за її межами
Оберемчук В.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів
Дикань В.Л.	Конкурентоспроможність підприємства – визначає конкурентостійкість підприємства та визначається внутрішніми факторами
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання переваги
Мескон М.Х.	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності
Попов С.А.	Конкурентоспроможність – здатність організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага цієї

Продовження табл. 1.1

1	2
	конкурентної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів
Портер М.	Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників
Савчук О.Г.	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку
Тищенко А.Н., Головко О.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг
Трийд О.М.	Конкурентоспроможність підприємства – оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) стосовно конкурентів
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках
Шершньова З.Е., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність
Шлюсарчик Б.	Конкурентність (конкурентоспроможність) – відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високій заробітній платі
Юданов А.Ю.	Конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію

Джерело: [7, 9, 12, 23, 36, 44]

Конкурентоспроможність підприємства, яка є агрегатною характеристикою, включає наступні ключові компоненти [12, 23]:

1. здатність підприємства виробляти продукцію з конкурентною перевагою;
2. вміння розробляти стратегію для підтримки високого рівня конкурентоспроможності;

3. чіткий організаційно-управлінський механізм;
4. орієнтація на ринок та систематична співпраця зі споживачами;
5. впровадження конкурентних стратегій та тактик у відношенні до конкурентів;
6. висока професійна підготовка персоналу;
7. здатність працювати внутрішнього середовища, включаючи законодавчу базу та інші фактори.

Для глибокого розуміння процесів конкуренції та формування належної стратегії конкурентоспроможності, обов'язково необхідно визначити основні фактори, які впливають на цей процес.

Під цими факторами слід розуміти як внутрішні, так і зовнішні сили та інструменти, які формують об'єктивний і суб'єктивний вплив на конкурентне середовище.

Фактори визначають і описують характеристики різних елементів, їхні стани, що дозволяє найбільш об'єктивно та адекватно розробляти стратегії та організаційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

З огляду на їхній економічний характер, фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розподілити на мікро- та макросередовище, інші ключові фактори (рис. 1.2).

Створення механізму забезпечення конкурентоспроможності, систематизація методів і показників для її оцінки, дозволяє підприємству зрозуміти ринкову ситуацію та її зміни, визначити конкурентні переваги та недоліки, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту [36].

Це стає основою для розробки стратегій та заходів, спрямованих на збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проте існують виклики, що заважають досягненню успіху та конкурентоспроможності.

Однією з таких причин є велика стійкість старих управлінських моделей, які не враховують змін в зовнішньому середовищі.

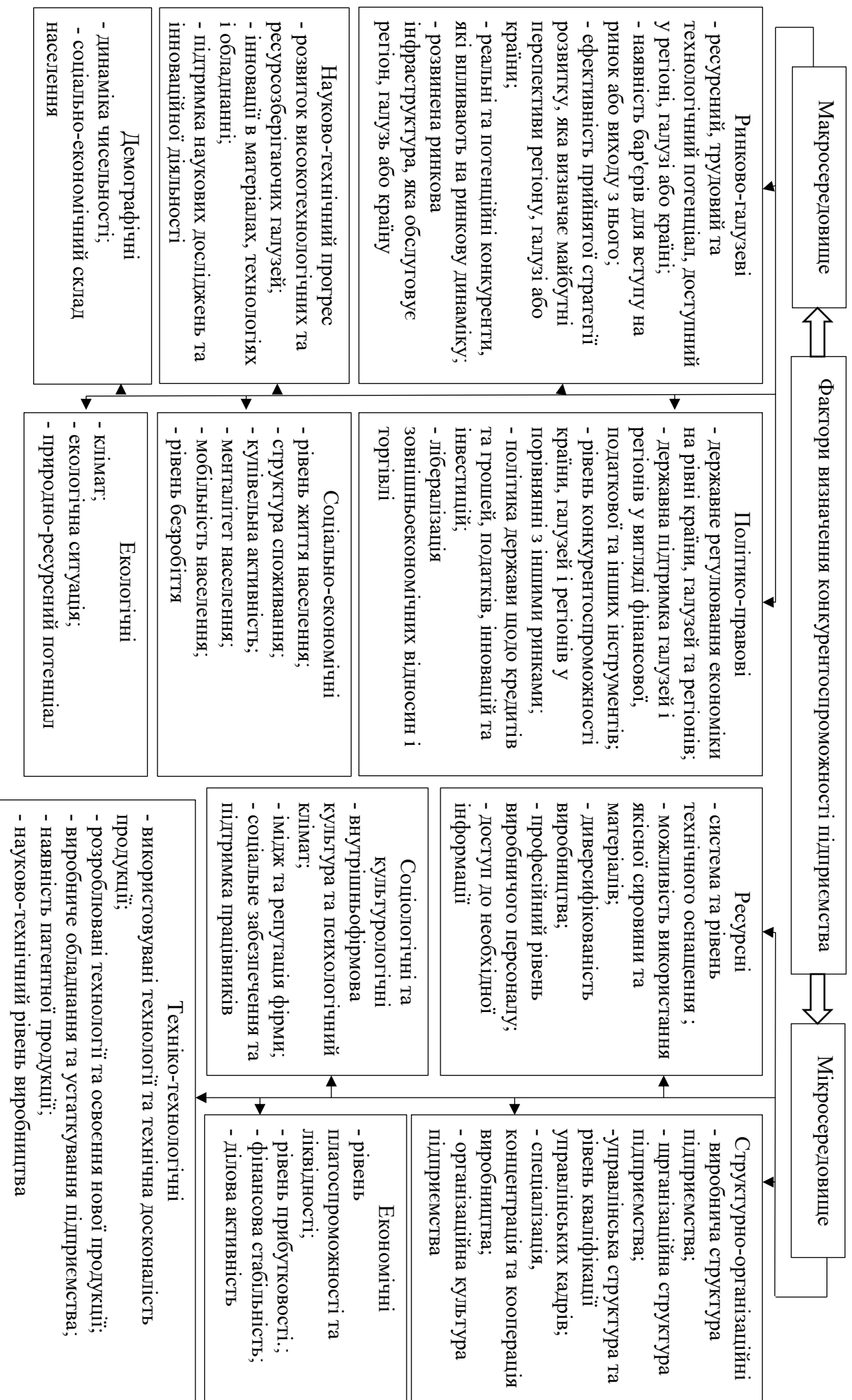


Рисунок 1.2 – Визначення конкурентоспроможності підприємства
Джерело: [23, 39, 48]

Також існують проблеми, пов'язані із відсутністю довгострокової стратегії, неузгодженістю внутрішніх управлінських структур і відсутністю відповідності між різними підсистемами, стилями та методами управління в окремих напрямках діяльності.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Досі не існує загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність», і немає єдиного рішення щодо використання показників і методів для її визначення та передбачення. Спроби впровадити єдиний оцінний показник конкурентоспроможності стикаються з численними проблемами і труднощами, перш за все через обмежену кількість параметрів, які можуть бути піддані кількісному аналізу [7].

Для вирішення проблеми визначення рівня конкурентоспроможності використовують різні підходи, такі як індикативний підхід, метод аналізу ієрархій, аналіз конкурентних переваг, експертні оцінки, застосування таксономії інтегральних оцінок, використання матричних методів та інші методи.

Зазвичай, всі використовувані методи для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в дев'ять груп. Перші чотири групи виникли в хронологічному порядку в першій половині ХХ століття.

Після цього, розвиток теорії та практики стратегічного управління призвів до одночасного виникнення ряду методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, які були розроблені вітчизняними та іноземними вченими їх узагальнення представлено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

Методи оцінки конкурентоспроможності	Сутність методу
1	2
Ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг	Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства проводиться шляхом порівняння рівнів одного з вказаних

Продовження табл. 1.2

1	2
	<p>показників даного підприємства і аналогічного показника підприємства-конкурента, і вищий рівень цього показника розглядається як достатній критерій для оцінки даного підприємства як більш конкурентоспроможного.</p> <p>Однак існують певні недоліки цього підходу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - він характеризується статичністю одержуваних оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не розглядається в контексті; - він не дозволяє оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до змінюючогося зовнішнього середовища.
<p>Базуються на теорії рівноваги фірми і галузі</p>	<p>Для аналізу використовуються показники, такі як відсоткові ставки за кредитами, відносна вартість устаткування, що закуповується, ставки заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів і так далі.</p> <p>Проте існують певні недоліки цього підходу: він в основному відображає зовнішні умови роботи підприємства, які є об'єктивними і практично не враховують здатність підприємства адаптуватися до змін середовища</p>
<p>Побудовані на основі теорії ефективної конкуренції</p>	<p>Під час аналізу конкурентоспроможності підприємства розглядаються три основні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, результати власної виробничої діяльності, і фінансова стійкість підприємства.</p> <p>Оцінка проводиться через порівняння одиничних і групових показників роботи підприємства з відповідними показниками конкурентів і середньогалузевими значеннями.</p> <p>Проте цей метод також має свої недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - показники першої і другої групи досить тісно взаємопов'язані, і їх розмежування має умовний характер; - складність узагальнення результатів аналізу, навіть за групами показників, і обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; - не передбачено оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
<p>Ґрунтуються на теорії якості товару</p>	<p>Аналіз споживчої цінності продукції проводиться шляхом дослідження важливих параметрів, які порівнюються з аналогічними показниками продукції виробників-конкурентів</p>
<p>Матричні методи оцінки</p>	<p>Ці методи базуються на концепціях життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також життєвого циклу підприємства (ЖЦП), кривій досвіду і базі даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) - "вплив ринкової стратегії на прибуток". Вони дозволяють аналізувати розвиток конкуренції в динаміці</p>
<p>Комплексні методи (у тому числі інтегральні)</p>	<p>На основі характеристик, що характеризують досліджувані підприємства, формується матриця безрозмірних показників, яка потім перетворюється в результативну матрицю, що відображає рівень конкурентоспроможності кожного підприємства</p>

Продовження табл. 1.2

1	2
Ґрунтуються на теорії мультиплікатора	<p>Описує послідовну ланцюгову залежність ефектів та стимулів, які її викликали.</p> <p>Основні положення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - під впливом початкового імпульсу на першому етапі виникає один чи кілька первинних ефектів (наприклад, дохід, заощадження тощо); - під впливом цих первинних ефектів на другому етапі виникають вторинні ефекти, які мають схожу природу, але менший розмір порівняно з первинними ефектами, а також з початковим імпульсом, і так далі; <p>Представивши ці ланцюгові ефекти у вигляді числової моделі послідовної залежності, можна визначити, чи є сума первинних, вторинних і всіх наступних ефектів кінцевою величиною та яка саме ця величина.</p> <p>Якщо сума є кінцевою, то можна стверджувати, що існує певне відношення між сумою ефектів однакової природи і первинним ефектом.</p> <p>Це відношення визначає мультиплікатор, який потрібно застосовувати до первинного ефекту для отримання сукупного ефекту</p>
Визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства	<p>Аналіз внутрішнього середовища підприємства виконується з метою виявлення конкурентних переваг та потенціалу для їх розвитку. Він розглядає внутрішнє середовище підприємства і в значній мірі визначає управління ним, а також залежить від зовнішніх факторів, таких як обсяг попиту споживачів, дії конкурентів, взаємовідносини з постачальниками сировини, громадська політика та інші</p>
Ґрунтуються на порівнянні з еталоном	<p>Ці методи базуються на аналізі впливу усіх факторів, які формують "національний ромб", та їх порівнянні з еталоном. Два з таких методів включають таксономічний аналіз та метод радара</p>

Джерело: [36, 44, 48]

Найпоширенішим методичним підходом до аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження на базі теорії міжнародного розподілу праці.

В рамках методики комплексної оцінки об'єктів конкурентного середовища з урахуванням вибраних характеристик, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільно використовувати наступну схему оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: [23, 49]

Кожна з груп характеристик включає ряд показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств. На рис 1.4 представлено схему взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства в рамках розгляду методу

оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою стратегічного потенціалу підприємства.

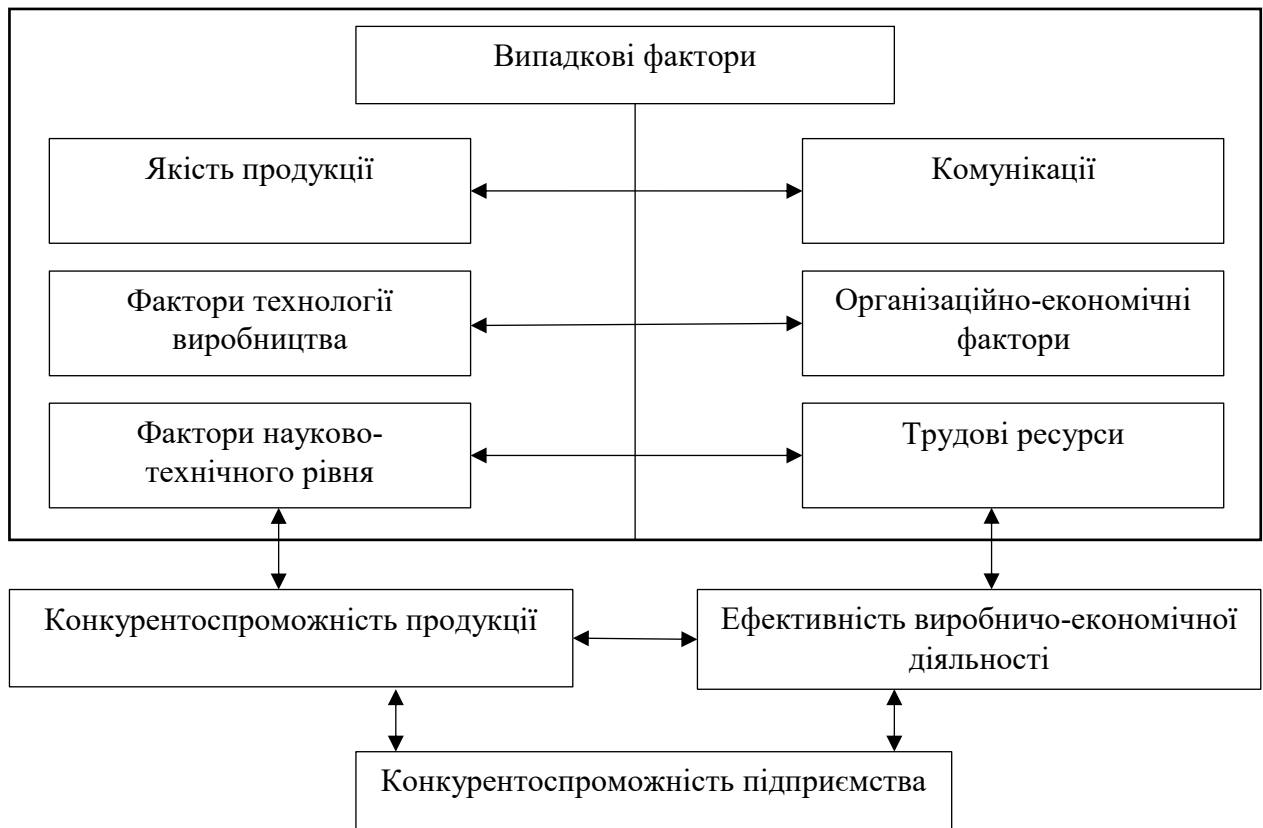


Рисунок 1.4 – Модель взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства

Джерело: [44, 49]

Практичне використання визначених методів оцінювання відображає багатоваріантність розрахунків конкурентоспроможності та вибір оптимальних із них. Критерієм оптимальності методу оцінювання конкурентоспроможності є відповідність цільовим методам планування фінансових результатів та стратегії розвитку. Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язують з [14, 33]:

- конкурентоспроможністю продукції;

- ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;
- ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням.

1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасний підхід

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це один із важливих аспектів корпоративного управління, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства в умовах постійних змін в його зовнішньому середовищі.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основних принципах науки управління, включаючи мету, об'єкт та суб'єкт управління, методологію, інструменти та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування в будь-яких умовах, включаючи економічні, політичні, соціальні та інші зміни в зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю спрямоване на нейтралізацію негативних впливів на конкурентоспроможність, використання позитивних факторів, а також забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень [33].

Методологічна база управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на ключових концепціях економічної і управлінської теорії. Серед них основні положення теорії ринку, конкуренції та конкурентних переваг, стратегічного управління, системного управління, сучасних управлінських підходів тощо. Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає

розуміння та використання цих концепцій для ефективного управління діяльністю підприємства та формування стратегічних переваг на ринку [17].

Загалом, управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою сучасного корпоративного управління та дозволяє підприємству досягати стійкого конкурентного переваги в надзвичайно конкурентному середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу є впорядкованим процесом реалізації управлінських функцій, які спрямовані на досягнення двох основних цілей: формування конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як учасника економічної конкуренції. В таблиці 1.3. представлено функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.3 – Функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Сутність
Цілевстановлення	Визначення цілей підприємства щодо конкурентоспроможності. Це може включати досягнення певного рівня якості продукції, створення інноваційних рішень або розширення ринкової присутності
Планування	Полягає у розробці стратегій і тактик, які допоможуть досягти поставлених цілей конкурентоспроможності. Це може включати в себе стратегії розвитку продукції, маркетингові плани, інвестиційні стратегії та інше
Організація	Включає в себе створення структури підприємства, розподіл відповідальностей і ресурсів, а також створення необхідних команд і комунікаційних мереж для виконання запланованих заходів
Мотивація	Полягає в стимулюванні персоналу та всієї організації до досягнення поставлених цілей конкурентоспроможності. Мотивація може включати в себе системи винагород, навчання та розвитку персоналу, а також інші інструменти
Контроль	Надання системи оцінки і контролю за виконанням стратегій і тактик, встановлених на планувальному етапі. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни в середовищі та виправляти шляхи, якщо цілі не досягаються

Джерело: [17, 44,48]

Управління конкурентоспроможністю підприємства, засноване на процесному підході, передбачає систематичність і постійність дій. Воно дозволяє підприємству реалізувати свій потенціал і залишатися життєздатним у

конкурентному середовищі, впевнено крокуючи до досягнення своїх цілей в глобальній економічній конкуренції.

Також слід розглянути базові принципи управління конкурентоспроможністю які є основою для успішного ведення бізнесу та досягнення конкурентної переваги. Відформулюємо їх у більш зрозумілу форму:

- принцип єдності теорії та практики – усі управлінські рішення повинні відповідати науковим теоретичним концепціям та методам, а також розв'язувати практичні завдання;

- принцип системності управління – управління має розглядатися як система, де всі елементи взаємодіють між собою. Поставлені цілі повинні враховувати всі взаємозв'язки та впливи всередині системи;

- принцип наукової обґрунтованості – управлінські рішення повинні базуватися на економічних законах та наукових підходах, таких як процесний та системний аналіз. Це допомагає забезпечити стабільність управління;

- принцип ранжування об'єктів управління – важливість різних завдань та чинників повинна оцінюватися, і ресурси мають спрямовуватися на найважливіші завдання;

- принцип багатоваріантності – враховуйте різні альтернативи розвитку подій та управлінських рішень;

- принцип співставлення управлінських рішень при аналізі варіантів – різні альтернативи повинні порівнюватися з урахуванням параметрів, таких як реалістичність, відповідність ресурсам, ризик і т. д;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг – ви повинні виявляти сильні та слабкі сторони вашого бізнесу та розвивати стратегії, які забезпечують вашу конкурентну перевагу;

- принцип ринкової орієнтації – розробка бізнес-стратегії повинна враховувати потреби та попит на ринку;

- принцип цільової спрямованості – програми підвищення конкурентоспроможності повинні відповідати цілям конкурентної стратегії;

- принцип комплексності – управління повинно охоплювати всі аспекти діяльності підприємства;
- принцип гнучкості – управлінські рішення повинні бути гнучкими, щоб реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;
- принцип етапності – розробка та реалізація конкурентних стратегій має бути регламентована процедурно та в часі [31].

Система управління конкурентоспроможністю великого підприємства є складною та багатофункціональною. Вона складається з взаємопов'язаних блоків, які піддавалися впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і утворюють єдину цілісність. З числа різних систем управління на вітчизняних підприємствах особливо цінною є адаптивна система управління конкурентоспроможністю.

На рисунку 1.5 описано переваги адаптивної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

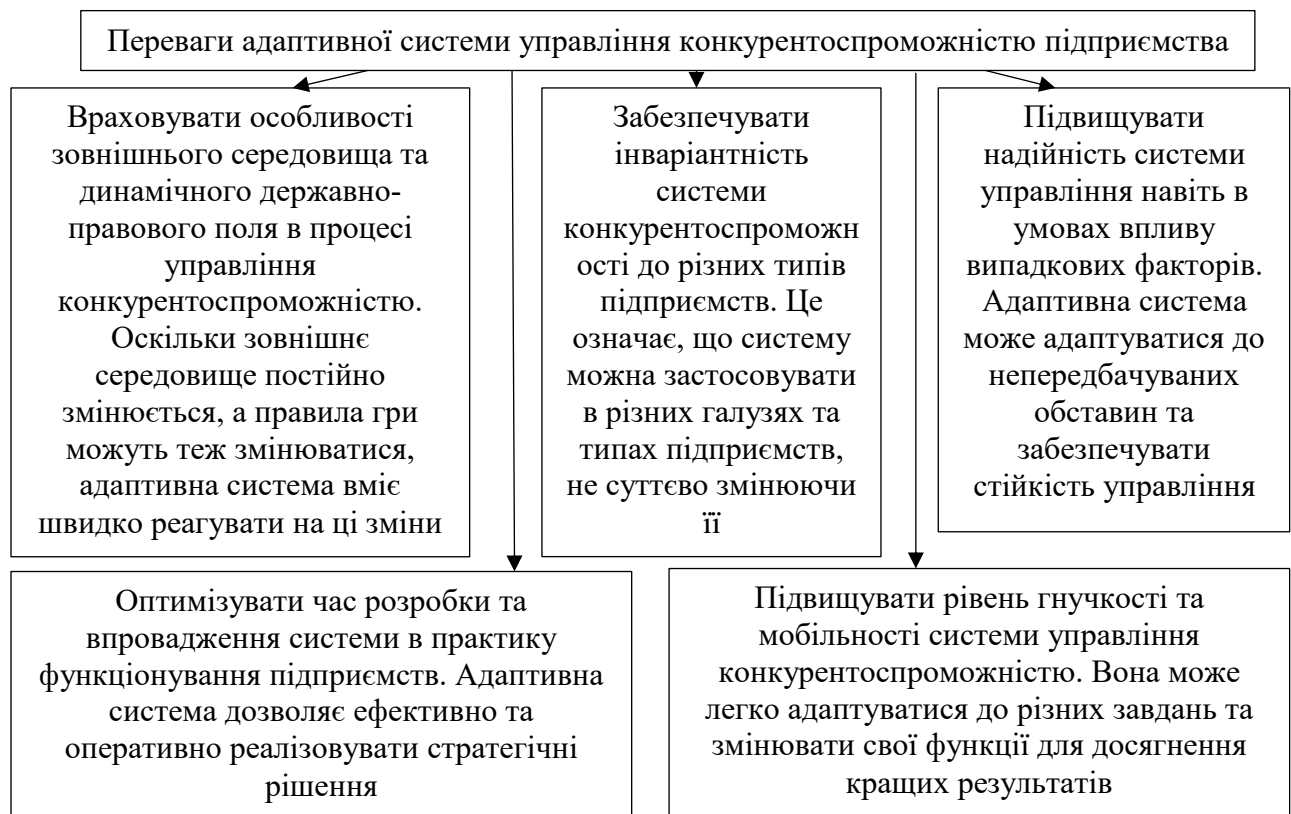


Рисунок 1.5 – Переваги адаптивної системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [10, 31]

В таблиці 1.4 представлено порівняння систем управління конкурентоспроможністю підприємства за різними авторами.

Таблиця 1.4 – Основні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Сутність системи управління конкурентоспроможністю підприємства
Р. А. Фатхудінов	Модель представляє систему управління конкурентоспроможністю як комплекс п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої
Ю. Б. Іванов	Організаційно-економічна концепція зосереджена на взаємодії чинників внутрішнього середовища підприємства та їх впливу на конкурентоспроможність. Ця концепція має тривісну структуру, включаючи цілі, комплекс теоретично-методичного забезпечення та інструментарій практичної реалізації
Г. М. Скудар	Схема укрупнює організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю у багатофункціональну і багатокомпонентну систему. Вона складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що піддаватимуться впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та утворюють певну цілісність
Н. І. Осиченко	Система також має спільні структурні елементи і принципи з концепцією Г. М. Скудара. Однак, вона включає деякі елементи керуючої підсистеми. Вона охоплює головні елементи поведінки підприємства у виробничо-господарській сфері та ринковій тактиці
Ю. Ф. Ярошенко	Концепція включає підсистему забезпечення адаптації до умов зовнішнього середовища, підсистему забезпечення гнучкості структури управління та виробничої системи, підсистему забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства та ринку. Вони взаємозалежні, але водночас є відносно автономними.
Б. М. Курганський	Методичний підхід відображає комплексний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства, зокрема враховуючи зв'язок конкурентоспроможності продукції, технологічних процесів і структури підприємства. Важливою складовою є інновації, що пов'язуються з попитом на продукцію

Джерело: [23, 35, 48]

Ці підходи вказують на різноманітність моделей управління конкурентоспроможністю, кожна з яких має свої особливості та спрямована на досягнення конкурентних переваг на ринку.

Розглядаючи різні системи управління конкурентоспроможністю, можна провести узагальнення досвіду авторів, що представлено на рисунку 1.6.

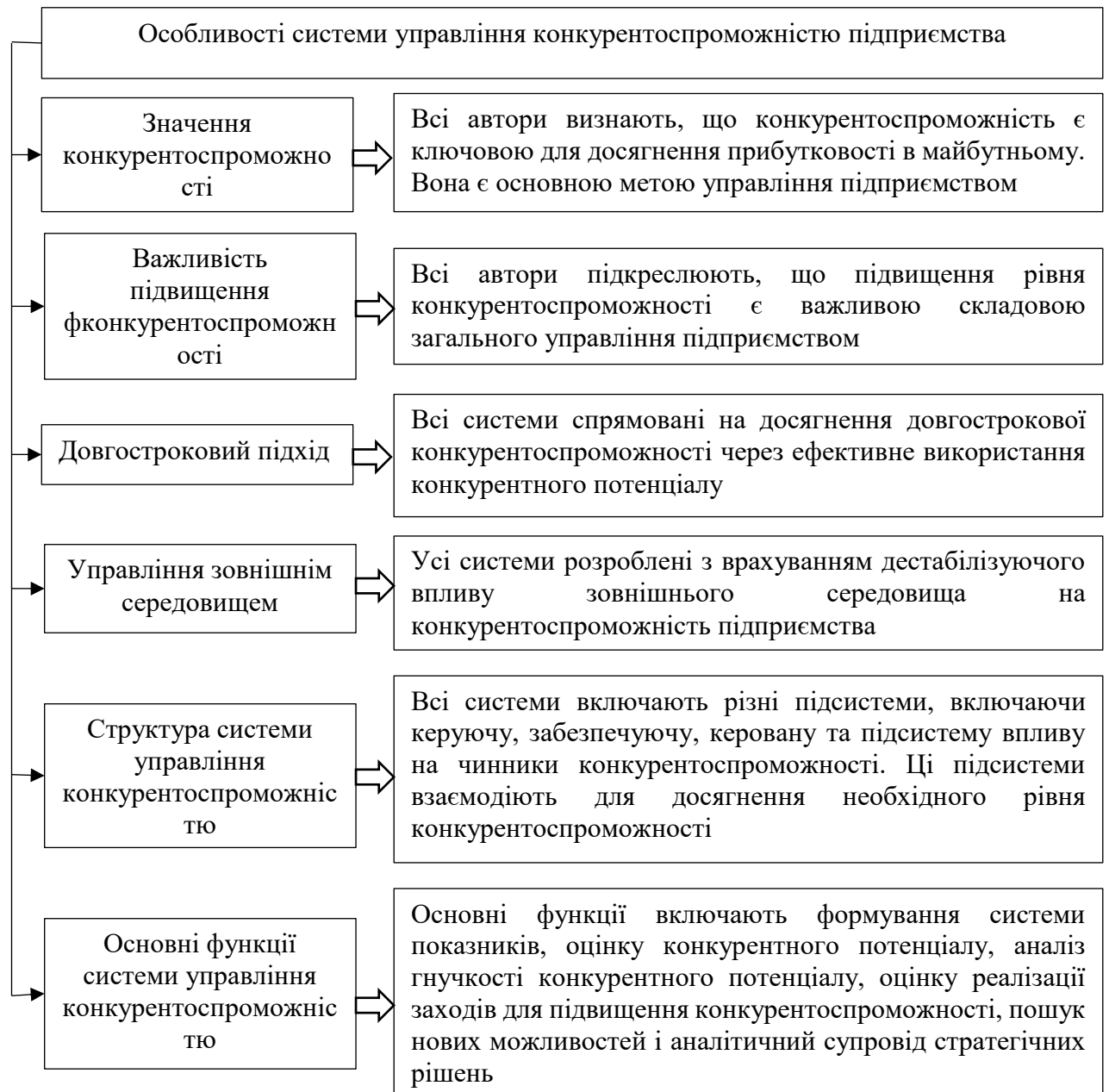


Рисунок 1.6 – Узагальнені особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [23, 35, 39]

Загальною метою всіх розглянутих систем є забезпечення конкурентоспроможності підприємства через систематичний підхід до управління та врахування всіх важливих аспектів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як ключовий аспект корпоративного менеджменту, спрямований на створення,

розвиток і реалізацію конкурентних переваг, а також на забезпечення життєздатності підприємства як активного учасника економічної конкуренції. Цей процес охоплює різні аспекти, які мають на меті підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшити його успішність на ринку.

Перший аспект управління конкурентоспроможністю - це формування конкурентних переваг. Це включає в себе процеси і стратегії, спрямовані на створення особливих переваг, які дозволять підприємству виділитися серед конкурентів. Ці переваги можуть бути пов'язані з якістю продукції, інноваціями, вартістю виробництва, маркетинговими методами або іншими аспектами [48].

Другий аспект - розвиток конкурентоспроможності. Підприємство повинно постійно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, вдосконалюючи свою продукцію, послуги та бізнес-процеси. Розвиток також означає розширення ринків, розвиток нових сегментів та пошук нових можливостей.

Третій аспект - забезпечення життєздатності. Успішне підприємство повинно бути стійким і здатним витримувати негативні впливи зовнішнього середовища. Це включає в себе фінансову стійкість, управління ризиками та здатність адаптуватися до змін.

Усі ці аспекти вимагають від керівництва підприємства розробки стратегій та політик, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Управління конкурентоспроможністю вимагає постійного аналізу ринку, конкурентів і внутрішніх процесів підприємства. Тільки за умови ефективного управління цими аспектами підприємство може досягти успіху та залишитися життєздатним на ринку конкуренції.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» У 2020-
2022 РР

2.1. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Аналіз платоспроможності та ліквідності грає важливу роль у оцінці конкурентоспроможності підприємства. На сьогоднішній день існує безліч методик для оцінки ліквідності і платоспроможності, але існують суттєві розбіжності у розрахунках цих показників. Використання різних методик може призвести до протилежних результатів, що ускладнює процес аналізу.

Важливо розуміти, що якість аналізу ліквідності та платоспроможності є важливим аспектом в управлінні підприємством і має безпосередній вплив на прийняття управлінських рішень та, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства.

Ліквідність підприємства визначається його здатністю своєчасно та в повному обсязі погашати свої зобов'язання перед кредиторами, включаючи як довгострокові, так і поточні зобов'язання [17].

Платоспроможність, з іншого боку, відноситься до здатності підприємства вчасно та повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, пов'язані з торговельними операціями, кредитами і іншими грошовими операціями. Платоспроможність також впливає на здатність підприємства проводити комерційні операції та отримувати кредити.

Конкурентоспроможність підприємства в значній мірі залежить від його фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Так як ліквідність активів визначається їх здатністю бути перетвореними на грошові кошти, то оцінка ліквідності виконується на основі тривалості періоду, протягом якого ця трансформація відбувається. Важливо також звернути увагу на рівень ліквідності, який може бути визначений через

порівняння ліквідних активів із ліквідними зобов'язаннями за наступними нерівностями: $L1 > P1$; $L2 > P2$; $L3 > P3$; $L4 < P4$.

Отже, аналіз ліквідності і платоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» варто проводити, порівнюючи результати різних груп активів та пасивів, що подаються в таблиці 2.1.

В результаті проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо ліквідності балансу підприємства протягом 2020-2022 років:

1. Абсолютно ліквідні активи не забезпечують достатньо покриття для найбільш строкових зобов'язань, визначених як $A1 < P1$ (різниця у 2020 році – -9289 тис. грн., у 2021 році – -5470 тис. грн., у 2022 році – -9279 тис. грн.). Це свідчить про невелику кількість готівкових коштів у підприємства, що створює невиконання першої нерівності.

2. Друга нерівність ліквідності балансу виконується, оскільки активи, які швидко реалізуються ($A2$), покривають середньострокові зобов'язання ($P2$) (різниця у 2020 році – 22366 тис. грн., у 2021 році – 11632 тис. грн., у 2022 році – 17540 тис. грн.). Це свідчить про задовільний рівень ліквідності протягом аналізованого періоду.

3. Третя нерівність ліквідності балансу також виконується, оскільки активи ($A3$), які швидко реалізуються, покривають короткострокові зобов'язання ($P3$) (різниця у 2020 році – 5712 тис. грн., у 2021 році – 10845 тис. грн., у 2022 році – 9258 тис. грн.).

4. Четверта умова ліквідності балансу, аналогічно першій, не виконується, оскільки $A3 < P3$ (різниця у 2020 році – -17161 тис. грн., у 2021 році – -15750 тис. грн., у 2022 році – -14927 тис. грн.). Це вказує на те, що підприємство має недостатню ліквідність для покриття найбільш строкових зобов'язань.

Загалом, підприємство не було абсолютно ліквідним у розглянутому періоді через невиконання першої нерівності, що обумовлено недостатньою кількістю готівкових коштів.

Таблиця 2.1 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Актив	Джерело інформації Ф№1 фінансової звітності	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Пасив	Джерело інформації Ф№1 фінансової звітності	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Платіжний надлишок (+), або недолік (-)		
										2020 рік	2021 рік	2022 рік
A1	р. (1160+... + 1165)	2788	1703	777	П1	р. (1615+...+ 1690 – 1665)	12077	7173	10056	-9289	-5470	-9279
A2	р. (1125 + ... + 1155)	22366	19632	23040	П2	р. (1600+...+ 1610)	0	8000	5500	22366	11632	17540
A3	р. (1100 + 1110 + 1190)	6489	11621	10277	П4	р. 1595	777	776	1019	5712	10845	9258
A4	р. (1095 + 1170)	5804	7538	9295	П4	р. (1495+1665)	22965	23288	24222	-17161	-15750	-14927
Б*	р. 1300	37448	40493	43388	Б*	р. 1900	37448	40493	43388	-	-	-

* - Баланс

Джерело: [складено автором]

Але, ситуація не є критичною для діяльності підприємства, адже дві нерівності ліквідності балансу виконуються, тому дану ситуацію слід тримати під контролем керівництва, при цьому оцінюючи загальний стан ліквідності балансу, а також його динаміку в майбутньому.

Для більш ретельного аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» у період з 2020 по 2022 роки рекомендується використовувати розрахунок коефіцієнтів, які представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Показник	Джерело інформації	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, (+,-)	
					2021 2020	2022 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p.1195} - \text{ p.1170}}{\Phi 1. \text{ p. 1695} - \text{ p.1665}}$	2,31	2,01	1,88	-0,3	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p.1195} - \text{ p.1100} - \text{ p.1110}}{\Phi 1. \text{ p. 1695} - 1665}$	1,85	1,32	1,32	-0,53	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1165} - \text{ p.1160}}{\Phi 1. \text{ p 1695} - \text{ p.1665}}$	0,203	0,104	0,04	-0,099	-0,064
Власні оборотні кошти (ВОК)	$\frac{\Phi 1, \text{ p. 1495} - \Phi 1, \text{ p.1095}}{\Phi 1, \text{ p. 1495} - \Phi 1, \text{ p.1095}}$	17318	15958	14981	-1360	-977
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\Phi 1 \text{ p.1495} - \text{ p.1095}}{\Phi 1. \text{ p. 1195} - \text{ p.1170}}$	0,547	0,484	0,439	-0,063	-0,045
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1165}}{\Phi 1. \text{ p. 1495} - \text{ p.1095}}$	0,161	0,107	0,052	-0,054	-0,055
Коефіцієнт покриття запасів	$\frac{\Phi 1. \text{ p. 1495} - \text{ p.1095}}{\Phi 1 \text{ p.1100} + \text{ p.1110}}$	2,69	1,4	1,48	-1,29	0,08

Джерело: [складено автором]

Аналізуючи розрахунки коефіцієнта поточної ліквідності, можна зробити наступні висновки за період з 2020 по 2022 рр. У 2020 році на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань суб'єкта господарювання припадало 2,31 грошових одиниць поточних активів. У 2021 році цей показник зменшився на 0,3 до 2,01, а у 2022 році відбулося подальше зменшення на 0,13, до 1,88. Навіть при тому, що значення показника залишається вищим за нормативне значення 1,2, триває тенденція зменшення, що варто враховувати.

На рис. 2.1 представлено розрахунки коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

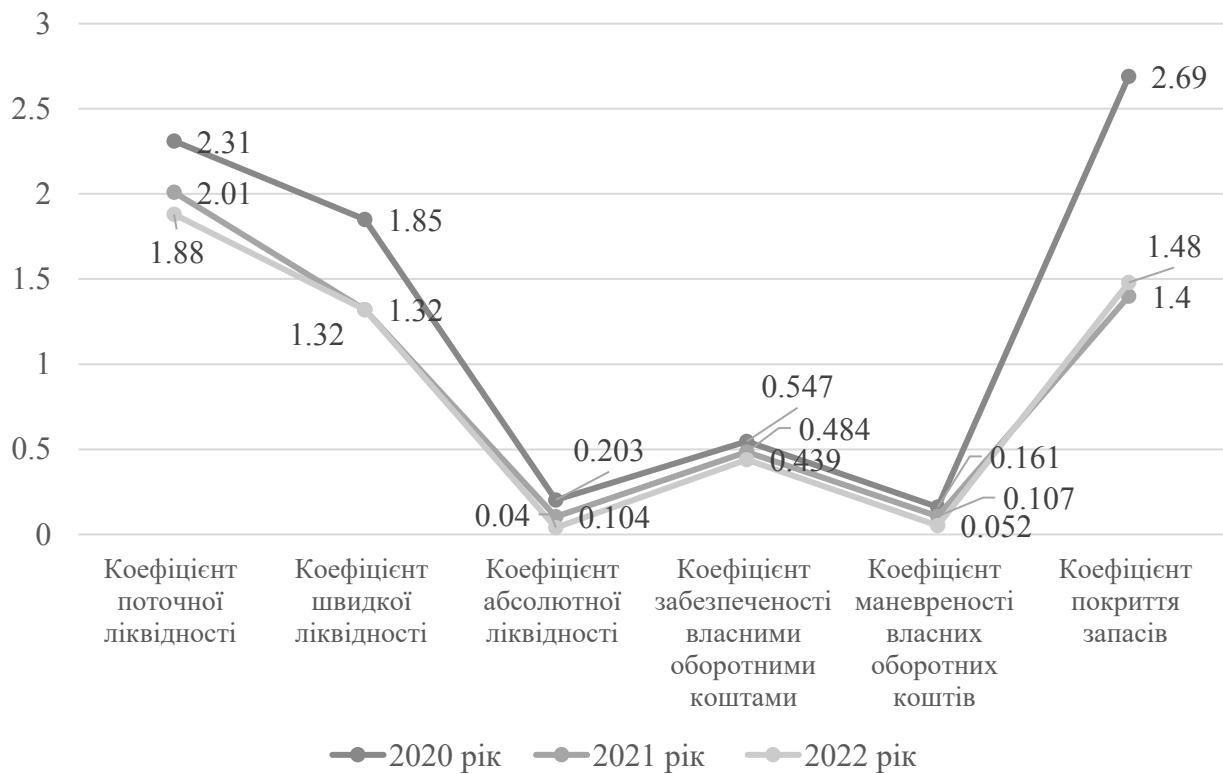


Рисунок 2.1 – Динаміка платоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Джерело: [складено автором]

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який вказує на здатність підприємства швидко та ефективно конвертувати активи у готівку, виявляє тенденцію до спаду

протягом аналізованого періоду. У 2020 році показник склав 1,85, зменшившись у 2021 році на 0,53 до 1,32. А у 2022 році він залишився на рівні 1,32, що все ще перевищує нормативне значення від 0,5 до 1. Зменшення показника може вказувати на певні труднощі або зміни в операційній діяльності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує на готовність компанії вчасно погасити свої зобов'язання, виявляє нестабільність протягом 2020-2022 років. У 2020 році показник становив 0,203, у 2021 році зменшився до 0,104, а в 2022 році відносно найбільшого падіння досяг 0,04. Така динаміка може вказувати на можливі труднощі у вчасному погашенні боргів підприємства.

Загалом, отримані значення свідчать про відносно високий рівень ліквідності компанії, але спостерігається певна настороженість у зменшенні цих показників, що може бути обумовлено рядом факторів.

Позитивні значення показника власних оборотних коштів свідчать про наявність у підприємства доступних для щоденної операційної діяльності сум власних оборотних активів. Протягом розглянутого періоду (у 2020 році - 17318 тис. грн., у 2021 році - 15958 тис. грн., у 2022 році - 14981 тис. грн.) відзначається негативна тенденція зменшення цього показника.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами вказує на рівень достатності власних оборотних коштів для формування запасів підприємства. Протягом розглянутого періоду (у 2020 році - 0,547, у 2021 році - 0,484, у 2022 році - 0,439) цей показник не досягав нормативного значення $\geq 0,5$, що вказує на потребу в управлінських діях та контролі з боку керівництва.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів вказує на те, яка частина власного оборотного капіталу підприємства перебуває в обороті. Спостерігається спадна динаміка цього показника (у 2020 році - 0,161, у 2021 році - 0,107, у 2022 році - 0,052), що свідчить про те, що підприємство є малоздатним відповідати за свої найбільш термінові зобов'язання, використовуючи власні обігові кошти.

Загалом, аналізуючи ліквідність та платоспроможність підприємства, можна визначити, що його баланс не є абсолютно ліквідним протягом усього

періоду. Однак підприємство має задовільні показники діяльності, виконуючи дві з чотирьох умов ліквідності балансу. Щодо коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, підприємство може зустрітися з труднощами в погашенні поточних зобов'язань у випадку необхідності негайного погашення. Також відзначається насторожуюча тенденція зменшення коефіцієнтів.

2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства

Під час формування конкурентоспроможності підприємства, важливим етапом є проведення аналізу фінансової стійкості ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за період з 2020 по 2022 рр. Цей аналіз спрямований на визначення того, наскільки господарська діяльність підтримується необхідними фінансовими ресурсами, а також на вивчення їхнього розміщення та використання.

Конкурентоспроможність підприємства, визначена як його здатність раціонально розпоряджатися фінансовими ресурсами, гарантує наявність власних коштів, стабільність прибутковості та сприяє процесу розширеного відтворення.

Оцінка фінансової стійкості підприємства виконується за допомогою аналізу абсолютних та відносних показників. У таблиці 2.3 представлені розрахунки таких показників для ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки з метою визначення характеру фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Показник	Джерело інформації	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					2021 /2020 рр.	2022 /2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Постійні пасиви (ПП)	р. (1495+1665)	22965	23288	24222	323	934

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Активи, що важно реалізуються (Авр)	р. (1095 + 1170)	5805	7538	9295	1733	1757
Власні обігові кошти (ВОК)	$III - A_{BP}$	17160	15750	14927	-1410	-823
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	р. 1595	777	776	1019	-1	243
Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	$ВОК + ДЗ$	17937	16526	15946	-1411	-580
Короткострокові кредити банків (КК)	р. (1600+...+1610)	0	8000	5500	8000	-2500
Загальна сума основних джерел фінансування запасів	$ВОК + ДЗ + КК$	17937	24526	21446	6589	-3080
Запаси (З)	р. (1100 + ... + 1110)	6441	11404	10116	4963	-1288
Надлишок (нестача) власних обігових коштів	$ВОК - З$	10719	4346	4811	-6373	465
Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	$ВОК + ДЗ - З$	11496	5122	5830	-6374	708
Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	$ВОК + ДЗ + КК - З$	11496	13122	11330	1626	-1792

Джерело: [складено автором]

На основі аналізу, представленого в таблиці 2.3, висловимо отримані результати у формі нерівностей з метою виявлення типів фінансової стійкості, що стосуються підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за період з 2020 по 2022 рр., сформовані результати представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Типи фінансової стійкості підприємства підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Результати розрахунків	$ВOK - З > 0$ $ВOK + ДЗ - З > 0$ $ВOK + ДЗ + КК - З > 0$ Абсолютна фінансова стійкість	$ВOK - З > 0$ $ВOK + ДЗ - З > 0$ $ВOK + ДЗ + КК - З > 0$ Абсолютна фінансова стійкість	$ВOK - З > 0$ $ВOK + ДЗ - З > 0$ $ВOK + ДЗ + КК - З > 0$ Абсолютна фінансова стійкість

Джерело: [складено автором]

Після проведення розрахунків на основі абсолютних показників фінансової стійкості суб'єкта господарювання, встановлено, що протягом 2020-2022 років на підприємстві спостерігається абсолютна фінансова стійкість. Це означає, що запаси та витрати мають достатнє забезпечення завдяки джерелам їх формування.

У додаток до оцінки фінансової стійкості на основі абсолютних показників, важливо розглянути і відносні показники, які надають більш детальний аналіз. Враховуючи три методики визначення фінансової стійкості за допомогою відносних показників (коефіцієнтний, агрегатний та інтегральний), в даному аналізі ми використовуватимемо коефіцієнтний метод, який подається у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Показник	Джерело інформації	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					2021 /2020 рр.	2022 /2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	<u>р.1495</u> р.1900	0,61	0,58	0,56	-0,03	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	<u>р.1900</u> р.1495	1,63	1,74	1,79	0,11	0,05
Коефіцієнт фінансового ризику	<u>р.1900 – р.1495</u> р.1495	0,63	0,74	0,79	0,11	0,05

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{p.1495 - p.1095}{p.1495}$	0,75	0,69	0,62	-0,06	-0,07
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	$\frac{p.1595}{p.1095}$	0,14	0,107	0,11	-0,033	0,03
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	$\frac{p.1595}{p.1495+1595}$	0,03	0,03	0,04	-	0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$\frac{p.1495}{p.1495 + p.1595}$	0,97	0,97	0,96	-	-0,01

Джерело: [складено автором]

Розрахунок коефіцієнту автономії протягом аналізованого періоду виявився вищим за нормативне значення, проте спостерігалася тенденція до його зменшення. Частка власних коштів у загальній сумі залучених коштів в діяльність підприємства протягом цього періоду складала: у 2020 році – 0,61, у 2021 році – 0,58, у 2022 році – 0,56. За результатами цього розрахунку можна зазначити, що кредитори будуть вкладати свої кошти в підприємство, яке може використовувати власні ресурси для погашення зобов'язань.

Враховуючи обернений до коефіцієнта фінансової автономії коефіцієнт фінансової залежності, отримані показники трошки перевищували нормативні значення, що свідчить про втрату фінансової незалежності через збільшення частки позикових коштів у фінансуванні діяльності. Конкретні показники були наступними: у 2020 році – 1,63, у 2021 році – 1,74, у 2022 році – 1,79.

Коефіцієнт фінансового ризику не досягнув встановленого нормативного значення: у 2020 році він становив 0,63, у 2021 році зріс на 0,11 до 0,74, а в 2022 році збільшився ще на 0,05 до 0,79. Ця ситуація свідчить про підвищення

фінансової стійкості, основане на зменшенні залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Для більшої ілюстрації представимо розраховані коефіцієнти на рис. 2.2.

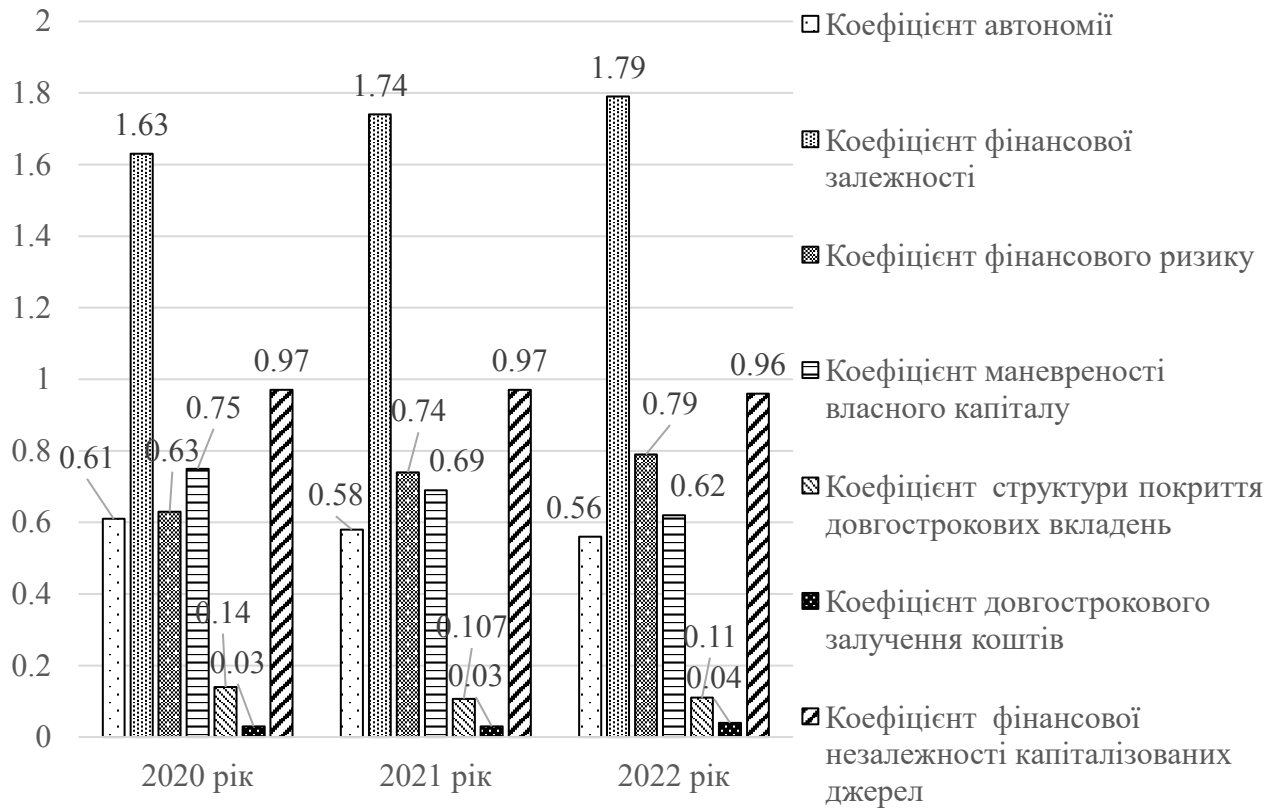


Рисунок 2.2 – Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Джерело: [складено автором]

У 2020 році частка власного оборотного капіталу, яка була в обігу в такій формі, що дозволяє вільно маневрувати ним, досягла значення вищого за нормативне - 0,75. Проте в 2021 та 2022 роках значення коефіцієнта маневреності власного капіталу трошки зменшувалися і становили відповідно 0,69 та 0,62.

Розрахунок коефіцієнта структури покриття довгострокових вкладень за аналізований період показав непостійний характер: у 2020 році він становив 0,14, у 2021 році - 0,107, а в 2022 році - 0,11. Тобто у 2021 році частина основних

засобів та інших необоротних активів менше фінансувалася зовнішніми інвесторами порівняно з 2022 та, особливо, з 2020 роком.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів за аналізований період мав практично незмінний показник: у 2020 році він залишився на рівні 0,03 порівняно з 2021 роком, а в 2022 році збільшився трошки на 0,01 до 0,04. Це свідчить про збільшення довгострокових позикових коштів, які використовуються для фінансування активів суб'єкта господарювання, поряд з власними коштами.

Протягом 2020-2022 років коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел залишався майже незмінним: у 2020 році - 0,97, у 2021 році - 0,97, у 2022 році - 0,96, що є позитивним для діяльності суб'єкта господарювання, оскільки свідчить про стабільність як значення, так і тенденції.

2.3. Аналіз прибутковості та рентабельності підприємства

Фінансові результати, які виникають в результаті діяльності підприємства, відображають його ефективність. Визначення результатів діяльності підприємства виконується за допомогою абсолютних та відносних показників, що базуються на обсязі отриманого прибутку та розрахунку різних показників рентабельності.

Оскільки рентабельність виражає рівень прибутковості у відсотках, вона є важливим показником. Рентабельність підприємства визначає його здатність покривати виробничі витрати за рахунок доходів від реалізації, при цьому забезпечуючи прибуток для нормального функціонування.

Мета оцінювання рентабельності полягає в прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підтримку або підвищення рівня рентабельності. Таким чином, у таблиці 2.6 представлено розрахунок коефіцієнтів рентабельності для підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за період з 2020 по 2022 рік.

У 2020 році кожна гривня, яку підприємство вкладало в активи, приносила прибуток у розмірі 0,1344 грн. У 2021 році цей показник скоротився на 10,12%

до 0,0332 грн. і в 2022 році відбулося подальше зменшення прибутку на 1,09% до 0,0223 грн. за кожен вкладений гривню.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Показник	Джерело інформації	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					2021 /2020 рр.	2022 /2021 рр.
Рентабельність капіталу	$\frac{\Phi.2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\Phi.1 \text{ р.}1900\text{п} + \text{р.}1900\text{к}}$ *100%	13,44	3,32	2,23	-10,12	-1,09
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\phi.1 \text{ р.}(1495_{\text{п}} + 1520_{\text{п}} + 1525_{\text{п}} + 1665_{\text{п}} + 1495_{\text{к}} + 1520_{\text{к}} + 1525_{\text{к}} + 1665_{\text{к}})}$ *100%	20,88	5,6	3,93	-15,28	-1,67
Рентабельність позикового капіталу	$\frac{\Phi 2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\Phi 1 \text{ р.}(1900\text{п.р.} - \text{р.}1495\text{п.р.}) + (\text{р.}1900\text{к.р.} - 1495 \text{ к.р.})}$ *100%	37,7	8,16	5,14	-29,54	-3,02
Рентабельність необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\phi.1 \text{ р.}(1095_{\text{п}} + 1095_{\text{к}})}$ *100%	77,3	19,95	11,27	-57,35	-8,68
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\Phi 2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\Phi 1 (\text{р.}1195 \text{ п.р.} - 1170 \text{ п.р.}) + (\text{р.}1195 \text{ к.р.} - 1170 \text{ к.р.})}$ *100%	16,3	4,01	2,79	-12,29	-1,22

Джерело: [складено автором]

Важливим аспектом є від'ємна динаміка рентабельності власного капіталу у 2021 році порівняно з 2020 роком: зниження з 20,88% до 5,6%. На кінець 2022 року підприємство отримало 0,0393 грн. прибутку з кожної грошової одиниці, яку інвестували власники капіталу суб'єкта господарювання.

Рентабельність позикового капіталу протягом аналізованого періоду зменшувалася, починаючи з 2020 року, де показник склав 77,3%, і зменшився на 57,35% до 19,95% у 2021 році, а в 2022 році спостерігалось подальше зниження на 3,02% до 5,14%.

На рис. 2.2. відображено показники рентабельності підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки.

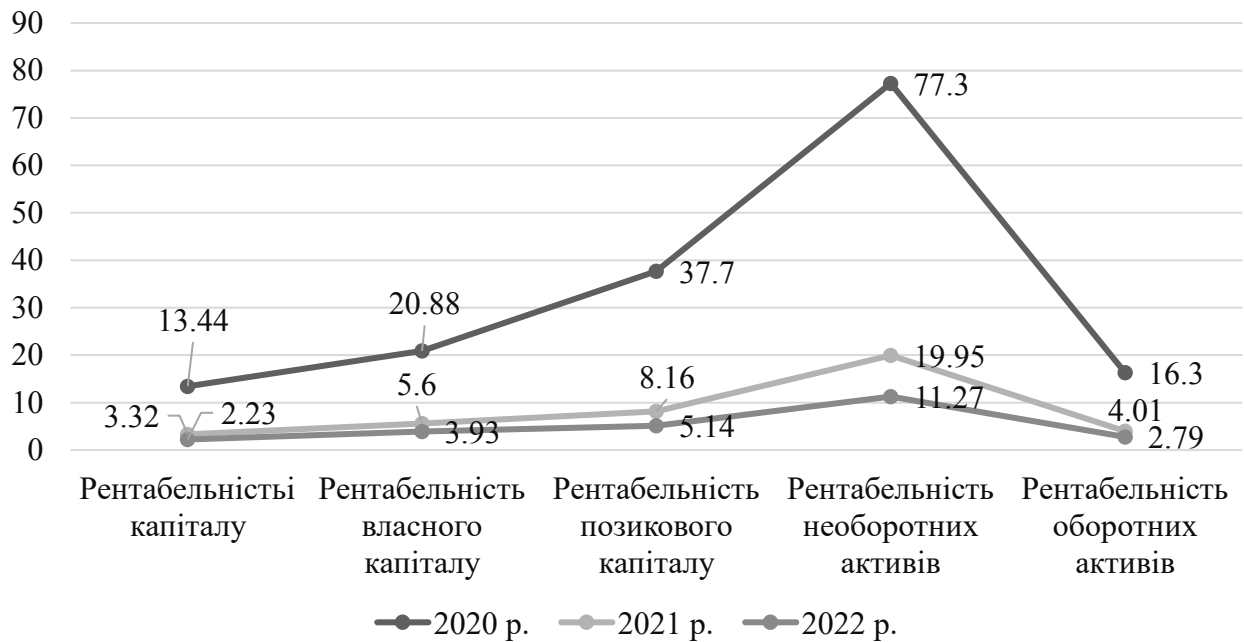


Рисунок 2.3. – Показники рентабельності підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Джерело: [складено автором]

В 2021 році здатність підприємства забезпечувати достатній річний прибуток у порівнянні з середньорічною вартістю основних засобів істотно зменшилася, порівняно з 2020 роком на 57,35%, досягши значення 19,95%. Також у 2022 році відбулося подальше скорочення цього показника на 8,68%, до 11,27%.

Ефективність використання обігових коштів протягом кожного року показувала зменшення: з рівня 16,3% у 2020 році вона скоротилася на 12,29% у 2021 році, до 4,01%, а в 2022 році відбулося додаткове зменшення на 1,22%, до 2,79%. Це не є позитивним для діяльності суб'єкта господарювання.

Аналіз показників прибутковості підприємства ТОВ "ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ "УНІТЕХ" за 2020-2022 роки представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників прибутковості підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Показники за рядками звіту про фінансові результати	Умовні позначення	Порядок розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Операційний дохід	ОД	р.2000+р.2120	66449	70321	55234
Операційні витрати	ОВ	р.2050+ р.2130+ р.2150+ р.2180	60404	67954	52918
Фінансовий результат до оподаткування	ФР	р.2290	6045	1579	1218
Чистий прибуток	ЧП	р.2350	4956	1294	934

Джерело: [складено автором]

На рисунку 2.4. представлені показники прибутковості підприємства ТОВ "ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ "УНІТЕХ" за період з 2020 по 2022 роки.

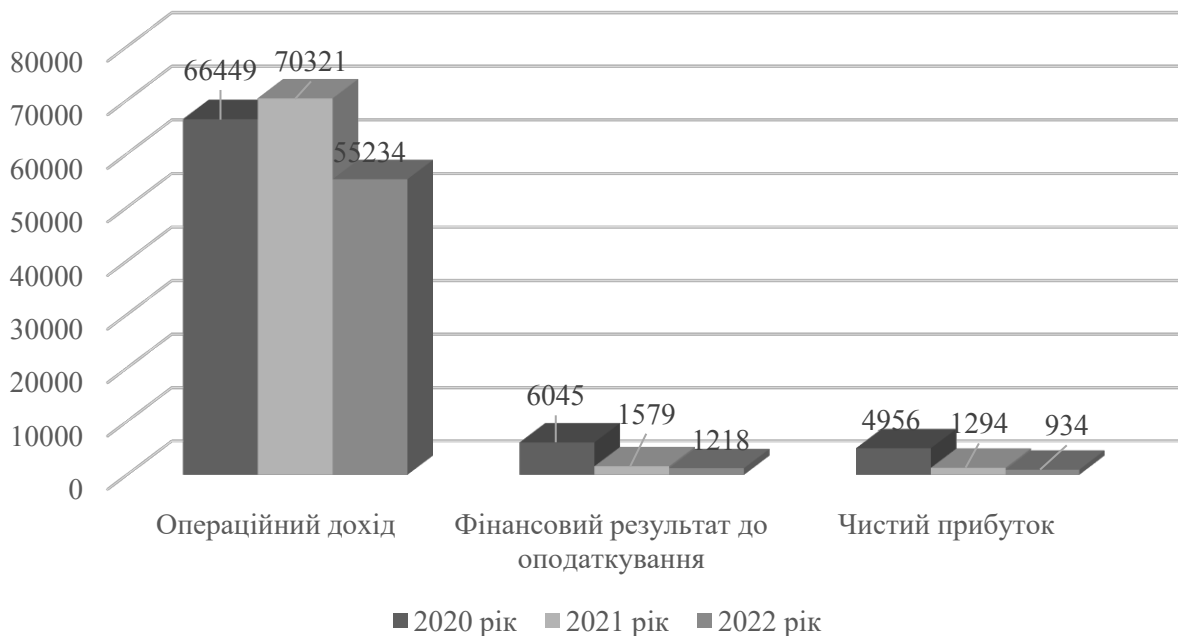


Рисунок 2.4 – Показники прибутковості підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Джерело: [складено автором]

Операційний прибуток на протязі 2020-2021 років демонстрував позитивну тенденцію зростання. У 2020 році цей показник становив 66 449 тис. грн., у 2021 році зрос до 70 321 тис. грн. Однак у 2022 році ми фіксуємо його зменшення до 55 234 тис. грн., вказуючи на зниження прибутковості діяльності.

Витрати, що не враховуються у прямій собівартості продукції або послуг, тобто операційні витрати, також мали непостійну динаміку протягом аналізованого періоду. У 2020 році вони становили 60 404 тис. грн., у 2021 році зросли до 67 954 тис. грн., але у 2022 році операційні витрати дещо зменшилися до 52 918 тис. грн.

Слід відзначити зміни у розмірі фінансового результату підприємства до вирахування податків. У 2020 році його розмір був 6 045 тис. грн., у 2021 році зменшився до 1 579 тис. грн., і негативна тенденція тривала і у 2022 році, коли розмір фінансового результату до оподаткування скоротився до 1 218 тис. грн.

Найважливішим показником в оцінці прибутковості підприємства є розмір чистого прибутку. Негативним являється його зменшення протягом аналізованого періоду. У 2020 році чистий прибуток склав 4 956 тис. грн., у 2021 році цей показник зменшився до 1 294 тис. грн., а далі, у 2022 році, розмір чистого прибутку склав 934 тис. грн.

Загалом, на основі проведеного аналізу прибутковості ТОВ "ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ "УНІТЕХ" за 2020-2022 роки можна зазначити, що підприємство було прибутковим. Більшість розрахунків показників діяльності мають позитивні значення, але загалом ситуація вимагає уважного контролю з боку керівництва для попередження зниження його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою передбачення обсягів продажу

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» перебуває в нестабільному стані через ряд питань, що виникають під час розвитку. Триває боротьба за конкурентоспроможність та досягнення прибутковості, а не збитковості.

Для визначення напрямків розвитку на наступні три роки планується побудувати дерево цілей (рис. 3.1). Основні напрямки цілей включають маркетингові, економічні, виробничі, організаційно-управлінські та кадрові.

Одна з цілей ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» полягає в підвищенні рівня конкурентоспроможності за допомогою вдосконалення маркетингу, покращення економічної ситуації, підвищення ефективності виробництва, оптимізації організаційно-управлінської діяльності та вирішення кадрових питань.

При цьому важливо пам'ятати, що досягнення однієї цілі може вплинути на інші цілі. Наприклад, зниження собівартості вимагає вибору правильних методів, щоб уникнути втрат якості продукції, невідповідності стандартам чи логістичних проблем.

Протягом досягнення конкурентоспроможності важливо періодично переглядати та коригувати цілі, оскільки вони не є сталими. Зміни у середовищі, невірне їх формулювання чи неповне вивчення можуть вимагати постійного аналізу та вирішення конфліктів.

Перспективне планування визначає найважливіші показники, та є основною формою реалізації цілей підприємства.

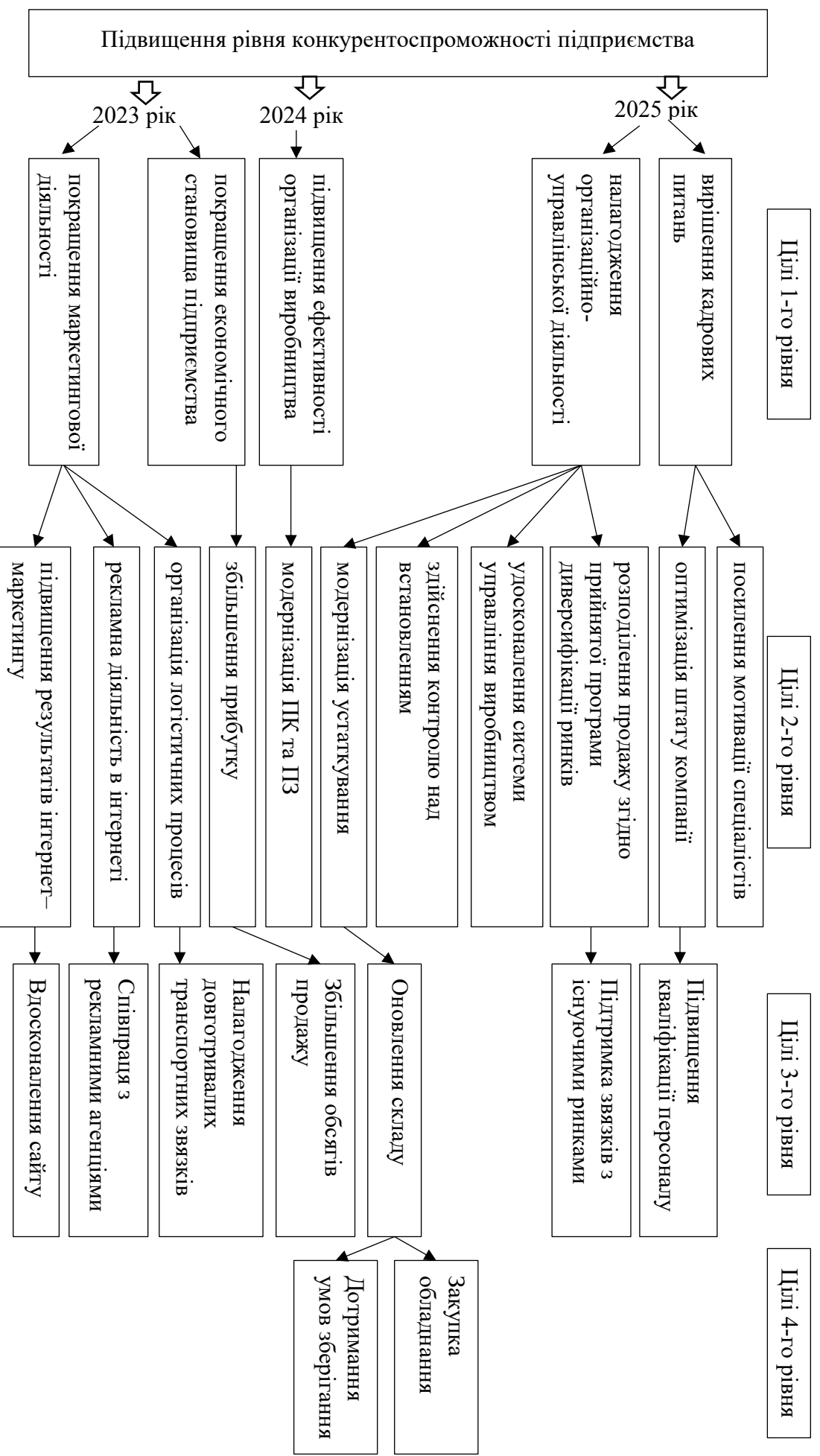


Рисунок 3.1 –Дерево цілей підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» на 2023-2025 рр.

Джерело: [складено автором]

Перспективне планування включає прогнозування його фінансової діяльності. Метод екстраполяції – один з основних у прогнозуванні економіки. Загалом методи екстраполяції – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. Під час формування прогнозів за допомогою екстраполяції звичайно спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта.

Екстраполяційні методи є одними з найбільш розповсюджених і розроблених серед усіх способів економічного прогнозування. Ці методи передбачають, що на основі статистичних даних досліджуються закономірності і тенденції економічних явищ.

Найпростішою вважається лінійна форма зв'язку між двома змінними. Цей метод ґрунтується на припущенні, що незмінні фактори при розвитку даною явища в минулому будуть діяти й у майбутньому. При формуванні прогнозу за допомогою екстраполяції виходять з тенденцій зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта:

Необхідно розрахувати майбутні обсяги реалізації, тобто визначити очікувані показники. Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд [35]:

$$y = a + b \times t$$

$$\begin{cases} n * a + b * \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a * \sum_{i=1}^n t_i + b * \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i * t_i \end{cases} \quad (3.1)$$

В таблиці 3.1 представлено дані відносно обсягів реалізації продукції підприємства за 2020-2022 роки для проведення розрахунків відносно їх прогнозування на 2023-2027 рр. для підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ».

Таблиця 3.1 – Динаміка обсягів реалізації продукції підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Обсяг реалізації, тис. грн.	27702	45532	48060	41451

Джерело: [складено автором]

В таблиці 3.2 представлено вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Таблиця 3.2 – Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки

Роки	t_i	y_i	t_i^2	$y_i * t_i$
2019	-3	27702	9	-83106
2020	-1	45532	1	-45532
2021	1	48060	1	48060
2022	3	41451	9	124353
Σ	0	162745	20	43775

Джерело: [складено автором]

Далі необхідно виконати наступні розрахунки:

$$n=4$$

$$4*a+b*0 = 162745$$

$$0*a+b*20 = 43775$$

$$a = 162745/ 4 = 40686,25$$

$$b = 43775/ 20 = 2188,75$$

Далі використовуючи отримані дані, необхідно представити розрахунки прогнозу обсягів реалізації продукції на 2023-2027 рр. для підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ». Представимо їх у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунки для побудови тренду обсягів реалізації продукції ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» на 2023-2027 роки

Рік	Розрахунок прогнозних обсягів реалізації продукції, тис. грн.
2023 р.	$40686,25 + 2188,75 * 5 = 51630$
2024 р.	$40686,25 + 2188,75 * 6 = 53818,75$
2025 р.	$40686,25 + 2188,75 * 7 = 56007,5$
2026 р.	$40686,25 + 2188,75 * 8 = 58196,25$
2027 р.	$40686,25 + 2188,75 * 9 = 60385$

Джерело: [складено автором]

Для більшої наглядності доцільно відобразити прогнозні (2023-2027 рр.) та фактичні (2019-2022 рр.) обсяги реалізації продукції ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» на графіку

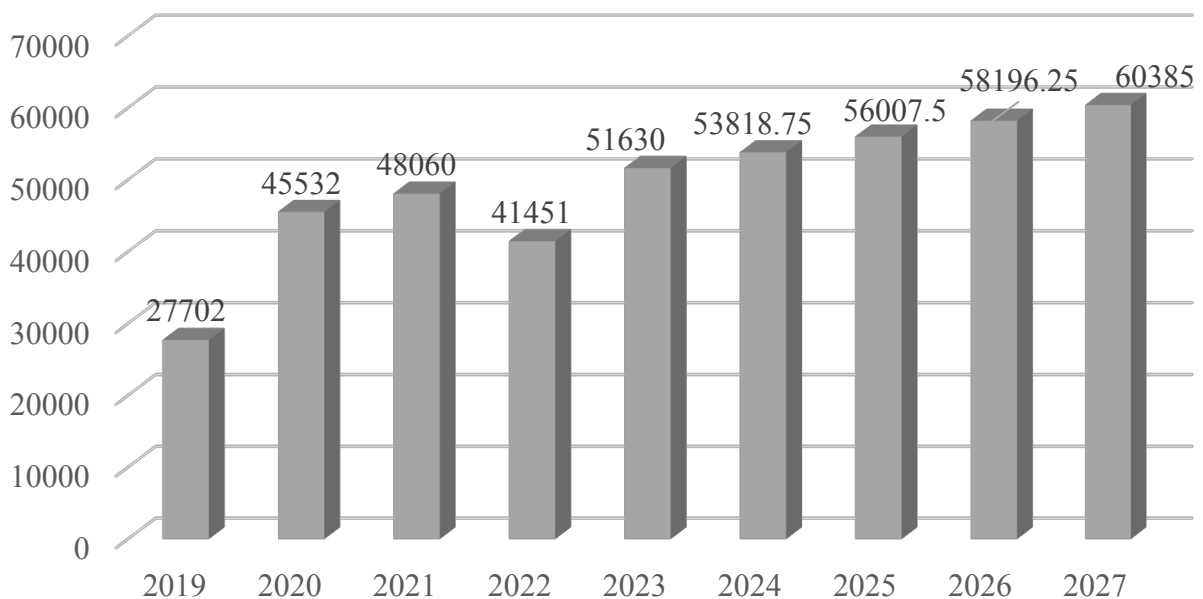


Рисунок 3.2 – Обсяги реалізації продукції підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» у 2019-2027 роки

Джерело: [складено автором]

Таким чином, обсяги реалізації продукції підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» спрогнозовані за допомогою лінійного тренду, за умови збереження тенденції, що склалася на

ринку, наступні: 2023 рік – 51630 тис.грн., 2024 рік – 53818,75 тис.грн., 2025 рік – 56007,5 тис.грн., 2026 рік – 58196,25 тис.грн., 2027 рік – 60385 тис.грн.

3.2. Використання GAP-аналізу для покращення конкурентоздатності підприємства

GAP-аналіз використовується як у щоденній практиці для поліпшення ефективності, так і в ході стратегічного планування.

У даному випадку використання GAP-аналізу є найбільш ефективним, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити досягнення та ефективність запланованих цілей і завдань до їх затвердження та виділення фінансів. Ми будемо використовувати GAP-аналіз у ході стратегічного планування, враховуючи дані з таблиць 3.1 (розділ 3.1) і 3.4, де виявляється невідповідність між стратегічними цілями та можливостями розвитку ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за допомогою GAP-аналізу.

Таблиця 3.4 – Результати опитування експертів відносно обсягів реалізації продукції ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації, тис. грн.	45000	47200	49500	51000	52400	53000	54500

Джерело: [складено автором]

Основною стратегічною метою підприємства є розширення свого клієнтського базису та збільшення прибутку шляхом зростання обсягів виробництва. Для виявлення розходжень між можливостями на ринку та поставленими стратегічними цілями, ми застосовуємо GAP-аналіз.

У розділі 3.1 ми провели розрахунки передбачуваних показників щодо обсягів продажів продукції підприємства. Тактичні цілі були визначені шляхом експертної оцінки (див. таблицю 3.4), опитавши керівників відділів та провідних фахівців підприємства.

Обчислюємо середнє значення оцінок, що відображає узагальнену думку експертів [41]:

$$O_{\text{ср.}} = \Sigma O_i / n = (45000 + 47200 + 49500 + 51000 + 52400 + 53000 + 54500) / 7 = 50371,4 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно провести перевірку достовірності та типовості цього прогнозу. Для досягнення цієї мети визначимо середньоквадратичне відхилення, яке відображає розподіл різних думок серед окремих експертів відносно середнього значення. Це дозволить оцінити розсіювання поглядів експертів та визначити ступінь варіації даних [41]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma(o_i - \bar{o})^2}{n}} \quad (3.2)$$

В таблиці 3.5 представлено проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення.

Таблиця 3.5 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації, тис. грн., O_i	45000	47200	49500	51000	52400	53000	54500
Сумарні значення оцінок експертів	352600						
$O_{\text{ср.}}$	50371,4						
Відхилення $\Delta O_i = o_i - \bar{o}$	-5371,4	-3171,4	-871,4	-628,6	2028,6	2628,6	4128,6
ΔO^2	28851938	10057778	759338	395138	4115218	6909538	17045338

1	2	3	4	5	6	7	8
$\sum \Delta O_i^2$	68134286						
σ	$\sqrt{\frac{\sum 68134286}{7}} = 3119,9$						

Джерело: [складено автором]

Розраховуємо коефіцієнт варіації, який відображає ступінь однорідності сукупності думок:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{o}} * 100\% = \frac{3119,9}{50371,4} * 100\% = 6,19\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації (V) становить менше 33%, можемо припустити, що думки експертів у даній групі є однорідними. Середнє значення \bar{o} рівне 50371,4 тис. грн. і вважається типовим для прогнозу обсягу реалізації продукції ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ».

Результати GAP-аналізу відносно ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ»» наведено на рис. 3.2.

Очікувані показники, розраховані на суму 51630 тис. грн., базуються на прогнозуванні та враховують збереження попередніх років. Тактичні показники, визначені методом експертних оцінок, складають 50371,4 тис. грн. Високі амбіції керівництва відображаються в поставленій меті щодо обсягу реалізації, яка становить 54500 тис. грн., перевищуючи очікуваний показник на 2870 тис. грн.

Отже, згідно з рисунком 3.2 відзначається, що керівництво підприємства встановлює мету збільшення обсягу реалізованої продукції до 54500 тис. грн. Різниця між потенціалом підприємства та його стратегічними цілями становить 2870 тис. грн., при цьому операційний розрив складає 1258,6 тис. грн., а стратегічний розрив – 4128,6 тис. грн. Ліквідація операційного (тактичного) розриву можлива шляхом проведення рекламної кампанії в межах існуючого ринку.

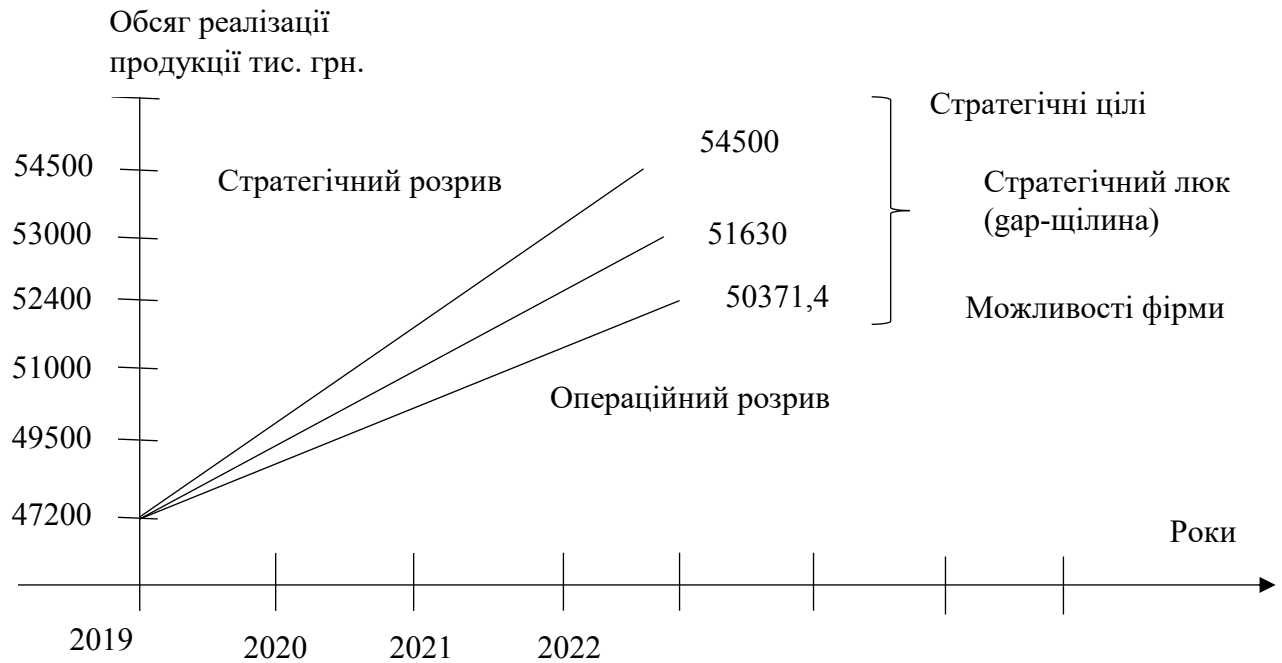


Рисунок 3.2 – Результати GAP-аналізу відносно ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ»

Джерело: [складено автором]

Для досягнення планованого обсягу реалізації в розмірі 54500 тис. грн. та ліквідації стратегічного розриву, компанія може впроваджувати нові продукти, розширювати свою присутність на нових ринках і реалізовувати стратегії диверсифікації та інтеграції.

Таблиця 3.6 – Заходи спрямовані на усунення розходжень між поставленими цілями та можливостями ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ»

Розрив	Заходи
Стратегічний	1. Виробництво вікон з сучасних матеріалів 2. Ребрендинг 3. Активне використання інструментів інтернетмаркетингу
Операційний	1. Створення сайту підприємства, сторінок у фейсбук та інстаграм та телеграм сторінок, наповнення їх цікавим контентом 2. Робота з рекламними агенціями для покращення іміджу бренда

Джерело: [складено автором]

Отже, на основі проведеного аналізу GAP було виявлено розходження між стратегічними цілями та можливостями підприємства. Це призвело до виявлення розриву у розмірі 2870 тис. грн. між стратегічними цілями і можливістю підприємства, при цьому операційний розрив становить 1258,6 тис. грн., а стратегічний розрив – 4128,6 тис. грн. На основі цих висновків і були розроблені конкретні заходи (табл. 3.6) щодо усунення невідповідностей між цілями і можливостями ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ».

3.3. Оптимізація стратегії управління фінансами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності

Загальний принцип фінансового управління полягає в тому, щоб завжди прагнути до фінансової стабільності системи в цілому, а не окремих її складових елементів і підсистем. Прийоми та методи, використовувані у фінансовому управлінні, повинні взаємодоповнювати один одного і розглядатися в комплексі.

Цей підхід відповідає принципу комплексного управління всіма активами та пасивами підприємства і дозволяє визначити, яким чином підприємство може нейтралізувати негативні фактори та явища у своєму розвитку, підвищуючи при цьому свою конкурентоспроможність.

Одним із ефективних інструментів для стратегічного прогнозу фінансово-господарського стану підприємства є використання матриці фінансової стратегії. Забезпечення фінансової рівноваги визначається як узгодження результатів фінансово-господарської діяльності [28]:

$$РФГД = 0, \text{ при чому } РФГД = РГД + РФД, \quad (3.1)$$

де РФГД – результати фінансово-господарської діяльності;

РГД – результати господарської діяльності;

РФД – результати фінансової діяльності.

Формула розрахунку господарської діяльності має наступний вигляд [28]:

$$РГД = ДВ - \Delta ПOK - ВI + Пз, \quad (3.2)$$

де ДВ – додана вартість;

$\Delta ПOK$ – зміна потреби в оборотному капіталі;

ВI – виробничі інвестиції;

Пз – «звичайний» продаж.

Формула розрахунку фінансової діяльності має наступний вигляд [28]:

$$РФД = \Delta КЗ - ФВ - П - Д, \quad (3.3)$$

$\Delta КЗ$ – зміна кредиторської заборгованості підприємства;

ФВ – фінансові витрати;

П – податок на прибуток;

Д – дивіденди.

В залежності від показників фінансових та господарських результатів підприємство може знаходитися в конкретних сегментах матриці фінансової рівноваги Ж. Франсона та І. Романа, яка відображена на рис. 3.3.

	РФГД $\ll 0$	РФГД ≈ 0	РФГД $\gg 0$
РФГД $\gg 0$	Квадрат 1 РФГД ≈ 0	Квадрат 4 РФГД > 0	Квадрат 6 РФГД $\gg 0$
РФГД ≈ 0	Квадрат 7 РФГД < 0	Квадрат 2 РФГД ≈ 0	Квадрат 5 РФГД > 0
РФГД $\ll 0$	Квадрат 9 РФГД $\ll 0$	Квадрат 8 РФГД < 0	Квадрат 3 РФГД ≈ 0

Рисунок 3.3 – Матриця фінансової рівноваги Ж. Франсона та І. Романа
Джерело: [33]

Кожний сектор у матриці відображає фінансову рівновагу та стратегію підприємства. Сектори 1, 2 та 3 представляють зону фінансової стабільності, де показники підприємства є у рівновазі. Сектори 4, 5 та 8 відображають зону успіхів, де спостерігається позитивна динаміка показників, створення ліквідних активів, позитивний чистий грошовий потік та мінімальний фінансовий ризик. Сектори 7, 6 та 9 представляють зону дефіциту, де спостерігається використання ліквідних активів та негативна динаміка показників [33].

Таблиця 3.8 – Класифікація та характеристики квадратів

Квадрат	Опис	Можливість переходу
Квадрат 1	голова родини (темпи зростання оборотів нижчі, ніж можливо, і існують невикористані резерви)	перехід в квадрати 4, 2 і 7
Квадрат 2	фінансова стабільність (підприємство перебуває в стані стійкої фінансової рівноваги)	має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадрати 1, 4, 7, 5, 3, 6
Квадрат 3	нестійка фінансова рівновага вказує на відсутність власних вільних коштів та використання привернутого капіталу, що може виникнути після реалізації інвестиційного проекту	можливі шляхи виходу 8, 2 і 5
Квадрат 4	рантє вказує на наявність вільних коштів для реалізації проектів при використанні залученого (позикового) капіталу	перехід в квадрати 1, 2, 7
Квадрат 5	атака вказує на наявність зайвих власних ресурсів, що надає можливість розширити свій сегмент ринку	перехід в 2 і 6
Квадрат 6	материнське суспільство характеризується наявністю зайвих ліквідних активів, що надає компанії можливість створення та фінансування своїх дочірніх підрозділів	перехід в 4 або 5
Квадрат 7	тимчасовий недостаток (виникнувший внаслідок розходження у часі моментів надходження та витрати ліквідних коштів)	перехід в 1,2,6
Квадрат 8	ситуація вибору між двома альтернативами (збільшення дефіциту ліквідних коштів, частково урегульованого шляхом залучення позичкових ресурсів)	перехід в 2, 7, 9
Квадрат 9	стан економічної нестабільності, що вимагає зменшення інвестицій або реструктуризації підприємства, а також потребує фінансової допомоги для подолання кризової ситуації	перехід в 8 або 7 квадрат

Джерело: [складено автором]

Можемо визначити, на якому рівні знаходиться ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ». Розрахунки наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок даних ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» для визначення типу фінансової рівноваги

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				2021 р. / 2020 р.	в 2022 р. / 2021 р.
1. Чистий рух коштів від операційної діяльності	754348	1115511	698169	361163	-417342
2. Сплачені відсотки	-6332000	-363481	-284931	5968519	78550
3. Сплачений податок на прибуток	-48653	-139543	-18412	-90890	121131
4. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-529443	-1342952	-743163	-813509	599789
5. РГД (р.1 + р.2+ р.3 + р.4)	-6155748	-730465	-348337	5425283	382128
6. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-166166	180577	409904	346743	229327
7. РФД (р.6.- р.2- р.3)	6214487	683601	713247	-5530886	29646
8. РФФД (р.5+ р.7)	58739	-46864	364910	-105603	411774

Джерело: [складено автором]

Результати аналізу у таблиці 3.8 підтверджують висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ». Згідно з матрицею фінансової рівноваги Ж. Франсона та І. Романе, підприємство має $РГД < 0$, $РФД > 0$, $РФФД \approx 0$, отже, знаходиться у 3-му квадраті матриці, відомому як «нестійка рівновага». Це свідчить про відсутність власних вільних засобів та використання повернутого капіталу через інвестиційно-інноваційні проєкти.

У конкретному випадку це проявляється в зменшенні чистого руху грошових коштів від операційної діяльності у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Інвестиційна діяльність (придбання необоротних активів) супроводжується значними витратами протягом трьох років, що впливає на господарсько-фінансову діяльність, особливо в 2021 році, коли був від'ємний річний результат.

У 2022 році показники господарсько-фінансової діяльності покращилися, зокрема, за рахунок значного скорочення витрат на відсотки та податок на прибуток, а також покращення інвестиційної та фінансової діяльності. Таким чином, підприємство перейшло в 5-й квадрат, відомий як «атака», що свідчить про розширення свого сегменту бізнесу.

Згідно з теорією, ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» може перейти в 2-й та 8-й квадрати. В квадрат «стійка рівновага» підприємство може перейти, підвищивши рівень фінансової та господарської діяльності до нуля. В квадрат «дилема» компанія перейде, якщо РФДГ зменшиться, а РФД буде близько 0.

Отже, з використанням матриці Ж. Франсона та І. Романа встановлено, що ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» в основному є фінансово нестійким підприємством і має кілька проблемних аспектів, які впливають на його позицію.

Для підвищення конкурентоспроможності та рівня стійкості необхідно вжити заходів, таких як збільшення власних коштів, оптимізація фінансових витрат, покращення збутової діяльності та підвищення ліквідності через збільшення обсягу грошових коштів на поточних рахунках. Також важливо впроваджувати нові методи збуту, пошук дистриб'юторів та розширення частки ринку. Постійний моніторинг фінансових показників і реагування на можливі ризики також є ключовими чинниками для успішного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» та розглянуті напрями для її підвищення. Під час дослідження було вирішено найважливіші завдання.

В першій частині роботи було розглянуто теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме сутність, значення і фактори її забезпечення. В рамках даного розділу було здійснено концептуалізацію конкурентоспроможності підприємства, представлено фактори визначення та методи її оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Також було розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності та як результат визначено методику оцінки конкурентоспроможності підприємства. Представлено модель взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства.

В рамках підрозділу управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасний підхід було розглянуто функції управління конкурентоспроможністю підприємства та основні моделі управління нею, а також було визначено узагальнені особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

В основній частині роботи проаналізовано ліквідність та платоспроможність підприємства. Було виявлено, що баланс підприємства не був абсолютно ліквідним протягом усього періоду. Однак підприємство має задовільні показники діяльності, виконуючи дві з чотирьох умов ліквідності балансу. Щодо коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, підприємство може зустрітися з труднощами в погашенні поточних зобов'язань у випадку необхідності негайного погашення. Також відзначається насторожуюча тенденція зменшення коефіцієнтів.

Аналіз фінансової стійкості підприємства показав що, після проведення розрахунків на основі абсолютних показників фінансової стійкості суб'єкта господарювання, протягом 2020-2022 років на підприємстві спостерігається

абсолютна фінансова стійкість. Це означає, що запаси та витрати мають достатнє забезпечення завдяки джерелам їх формування.

Результати розрахунків дають змогу зробити наступні висновки про те що, кредитори вкладають свої кошти в підприємство, яке може використовувати власні ресурси для погашення зобов'язань. Також спостерігається втрата фінансової незалежності через збільшення частки позикових коштів у фінансуванні діяльності

Про підвищення фінансової стійкості свідчило зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. У 2021 році частина основних засобів та інших необоротних активів менше фінансувалася зовнішніми інвесторами порівняно з 2022 та, особливо, з 2020 роком.

Результати аналізу прибутковості та рентабельності підприємства можна описати за допомогою найважливішого показника в оцінці прибутковості підприємства – розмір чистого прибутку. Негативним являється його зменшення протягом аналізованого періоду. У 2020 році чистий прибуток склав 4 956 тис. грн., у 2021 році цей показник зменшився до 1 294 тис. грн., а далі, у 2022 році, розмір чистого прибутку склав 934 тис. грн.

Загалом, на основі проведеного аналізу прибутковості ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за 2020-2022 роки можна зазначити, що підприємство було прибутковим. Більшість розрахунків показників діяльності мають позитивні значення, але загалом ситуація вимагає уважного контролю з боку керівництва для попередження зниження його конкурентоспроможності.

В заключній частині роботи визначено напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. В рамках передбачення обсягів продажу було побудовано дерево цілей підвищення конкурентоспроможності, а також спрогнозовано обсяги реалізації продукції підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» за допомогою лінійного тренду, за умови збереження тенденції, що склалася на ринку, результати

наступні: 2023 рік – 51630 тис.грн., 2024 рік – 53818,75 тис.грн., 2025 рік – 56007,5 тис.грн., 2026 рік – 58196,25 тис.грн., 2027 рік – 60385 тис.грн.

Було використано GAP-аналіз для покращення конкурентоздатності підприємства. На основі проведеного аналізу GAP було виявлено розходження між стратегічними цілями та можливостями підприємства. Це призвело до виявлення розриву у розмірі 2870 тис. грн. між стратегічними цілями і можливістю підприємства, при цьому операційний розрив становить 1258,6 тис. грн., а стратегічний розрив – 4128,6 тис. грн. На основі цих висновків були розроблені конкретні заходи щодо усунення невідповідностей між цілями і можливостями ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ».

Використання матриці Ж. Франсона та І. Романа встановило що ТОВ «ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ «УНІТЕХ» в основному є фінансово нестійким підприємством і має кілька проблемних аспектів, які впливають на його позицію.

Оптимізована стратегія управління фінансами підприємства була розроблена з метою підвищення його конкурентоспроможності. Визначено, що для досягнення цієї мети необхідно вжити ряд заходів, таких як збільшення власних фінансових ресурсів, оптимізація витрат, поліпшення збутової діяльності та підвищення ліквідності через збільшення обсягу грошових коштів на поточних рахунках. Також акцентується на важливості впровадження нових методів збуту, пошуку дистриб'юторів та розширення частки ринку. Постійний моніторинг фінансових показників та оперативне реагування на можливі ризики розглядаються як ключові чинники для успішного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокатова Н. О. Дослідження сучасного стану підприємств легкої промисловості // Економічні інновації. № 47. 2012. С. 5–14.
2. Антоненко К., Кусочкіна А. Оцінка конкурентоспроможності економіки України на світових ринках. *Стратегія розвитку України*. 2014. № 1. С. 15–18.
3. Аранчій В. І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2016. № 2. С. 156–159.
4. Березіна Л.М. Інноваційна політика підприємств: тактичні та стратегічні аспекти // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 132
5. Бердар М.М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування// Економіка та держава. 2014. №9. С.52–55.
6. Богомолова К. С. Управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств рослинницького напрямку: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків. 2016. 185 с.
7. Бурденюк Т. Г. Конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу// Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14. Ч. 2. С. 138–141.
8. Васильєва Н. К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві: навч. посіб. Дніпропетровськ: Біла К. О. 2015. 155 с.
9. Волощук Л. О., Науменко К. І. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С. 23–30.
10. Галинська А. В. Маркетингова система формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Суми. 2016. 197 с.

11. Гречко А. В., Гречухін Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
12. Гудзь О. І. Формування фінансової стратегії підприємства // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 24(1). С. 107–110.
13. Дейнеко Л. В., Завгородня М. Ю. Розвиток внутрішнього ринку легкої промисловості. *Український соціум*. 2012. № 1(40). С. 83–98.
14. Дикань В.Л. Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Випуск 36. С. 100–105.
15. Добровська С. О., Лапіна І. С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25 (1). С. 138–141.
16. Донець Л. І., Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 101–106.
17. Завадяк Р. І., Фіалковський А. Р., Орбан М. М., Довганич Д. І. Ефективність в її теоретичному контенті та практичному застосуванні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. № 3 (64). С. 136–146.
18. Збарський В. К., Шкуренко Л. В. Ефективність господарювання аграрних формувань в Україні. *Агросвіт*. 2012. №4. С.11–16.
19. Ізмайлова К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії// *Економіка України*. 2016. № 10. С. 79–87.
20. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. 497 с.
21. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають// *Ефективна економіка*. 2014. №5. С. 12–16

22. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства. *Економічна думка*. Тернопіль 2013. Том 14, № 3. С. 29–34.
23. Кіктенко О.В., Буря В.В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава та регіони*. 2019. №3(108). С. 115–120.
24. Колесов О. С., Гуцалюк О. І. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як основна ціль виробничого менеджменту. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 111–115.
25. Комарницький І. М. Сучасний стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості// *Інноваційна економіка*. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. №43. С. 59–63
26. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
27. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах// *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17
28. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації// *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
29. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 6. С. 373–376.
30. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства// *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. – URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.
31. *Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврату / під заг. ред. Коропової С. В, Мхітаряна С.В.* Київ. 2017. 112-116 с.

32. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2012. 219 с.
33. Падерін І. Д. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
34. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства : сутнісна та функціональна характеристики// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 270–275.
35. Панченко, О. А. Типові помилки при проведенні маркетингового дослідження// Маркетинг і маркетингові дослідження. Київ. 2012. № 4.
36. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 230–235
37. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. 2015. Випуск 32. С. 45–51.
38. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2015. 23 с.
39. Самборська-Музичко Ю. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності банків: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 22 с.
40. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств// Молодий вчений. 2016. № 3. С. 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51
41. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2013. № 7. С. 115–120.

42. Федорова Т. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир. 2015. 247 с.
43. Хлевицька Т.Б., Шкляренко Ю.В. Компетентнісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017 р. № 10.
44. Штефанич Д.А., Братко О. С. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 296 с.
45. Шульга М. О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон. 2015. 211 с.
46. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства// Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	5
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	6	7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82	379
Основні засоби	1010	7086	5263
первісна вартість	1011	14100	15003
знос	1012	7014	9740
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7175	5647
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12615	6441
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	9118	3782
Товари	1104		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11667	17933
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	47	702
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3738	3731
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	766	2788
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	13	157
Інші оборотні активи	1190	282	48
Усього за розділом II	1195	29128	31801
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	36302	37448

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	420	420
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24083	22545
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	24503	22965
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	613	777
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1395	2976
розрахунками з бюджетом	1620	414	915
у тому числі з податку на прибуток	1621	71	667
розрахунками зі страхування	1625	322	177
розрахунками з оплати праці	1630	1108	538
одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7948	9101
Усього за розділом III	1695	11186	13706
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700		
	1900	36302	37448

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за **2020** р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64838	37752
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45532	27702
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1611	1599
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	14872	8684
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		36
Разом доходи	2280	66449	39352
Разом витрати	2285	60404	36422
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6045	2930
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Дохід з податку на прибуток	2300	1089	528
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4956	2402
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5	4
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	7	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	379	159
Основні засоби	1010	5263	7166
первісна вартість	1011	15003	19164
знос	1012	9740	11998
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5647	7330
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6441	11404
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	3782	5867
Товари	1104		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17933	12198
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	702	1774
у тому числі з податку на прибуток	1136		756
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3731	5660
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2788	1703
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	157	208
Інші оборотні активи	1190	48	217
Усього за розділом II	1195	31801	33163
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	37448	40493

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	420	420
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22545	22868
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	22965	23288
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	777	776
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		8000
товари, роботи, послуги	1615	2976	825
розрахунками з бюджетом	1620	915	250
у тому числі з податку на прибуток	1621	667	
розрахунками зі страхування	1625	177	335
розрахунками з оплати праці	1630	538	672
одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9101	6348
Усього за розділом III	1695	13706	16429
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	37448	40493

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70008	64838
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48060	45532
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	313	1611
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	19894	14872
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	35	
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	824	
Разом доходи	2280	70356	66449
Разом витрати	2285	68778	60404
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1579	6045
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Дохід з податку на прибуток	2300	284	1089
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1294	4956
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4	4
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	8	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	159	3524
Основні засоби	1010	7166	5715
первісна вартість	1011	19164	20118
знос	1012	11998	14404
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7330	9241
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11404	10116
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	5867	4784
Товари	1104		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12198	17816
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	1774	1169
у тому числі з податку на прибуток	1136	756	756
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5660	4055
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1703	777
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	208	54
Інші оборотні активи	1190	217	161
Усього за розділом II	1195	33163	34147
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	40493	43388

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	420	420
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22868	23802
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	23288	24222
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	776	1019
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8000	5500
товари, роботи, послуги	1615	825	3385
розрахунками з бюджетом	1620	250	563
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	335	426
розрахунками з оплати праці	1630	672	1602
одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6348	6671
Усього за розділом III	1695	16429	18147
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	40493	43388

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52847	70008
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41451	48060
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2387	313
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	11467	19894
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		35
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1381	824
Разом доходи	2280	55233	70356
Разом витрати	2285	54299	68778
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	934	1579
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Дохід з податку на прибуток	2300		284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	934	1294
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер