МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро» та шляхи її підвищення »

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0722-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітня програма фінанси і кредит

В.П. Кузьменко

Керівник д.е.н., професор Огренич Ю.О.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____А.П. Кущик

«____»_____2023 року

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

Кузьменко Валентину Павловичу

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро» та шляхи її підвищення »

керівник роботи: Огренич Юлія Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.

2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти про фінансові результати підприємства ТОВ «Щедро», звіти про управління підприємства ТОВ «Щедро», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність визначення управління конкурентоспроможністю підприємства; розкрити функції, принципи, цілі управління конкурентоспроможністю; проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності; зробити аналіз фінансових показників підприємства; дослідити інструменти та методи для вдосконалення підходу до оцінки конкурентоспроможності; удосконалити стратегію підвищення конкурентоспроможності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 36 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Огренич Ю.О., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Огренич Ю.О., професор	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Огренич Ю.О., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент _____ В.П. Кузьменко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.О. Огренич
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 14 рис., 36 табл., 72 джерела, 8 додатків.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Щедро».

Завдання для кваліфікаційної роботи: дослідити сутність визначення управління конкурентоспроможністю підприємства; аналіз фінансової стійкості підприємства; аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності; аналіз фінансових показників підприємства; дослідити інструменти та методи для вдосконалення підходу до управління конкурентоспроможністю; удосконалити стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро».

Методи досліджень: метод аналізу та синтезу для розкриття сутності явищ, метод фінансового аналізу для оцінки ефективності фінансових ресурсів у реалізації інноваційних стратегій, графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

Одержані результати: удосконалено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності, систему управління конкурентоспроможністю, стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Щедро».

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро» можуть бути використані в практичній діяльності промислових підприємствах.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСИ, УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО.

SUMMARY

Master's qualification work: 107 p., 14 figures, 36 tables, 72 sources, 8 appendices.

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

The subject of research is a set of theoretical, methodological and applied aspects of enterprise competitiveness management.

The purpose of the master's qualification work is to develop theoretical provisions and improve methodological and practical recommendations for managing the competitiveness of the enterprise "Shchedro" LLC.

Tasks for the qualification work: to study the essence of the definition of enterprise competitiveness management; analysis of financial stability of the enterprise; analysis of liquidity and profitability; analysis of business activity; analysis of methodological approaches to assessing competitiveness; analysis of financial indicators of the enterprise; to study tools and methods for improving the approach to competitiveness management; strategy for improving the competitiveness of Shchedro LLC; perform SWOT and STEP analysis.

Research methods: the method of analysis and synthesis to reveal the essence of phenomena, the method of financial analysis to assess the effectiveness of financial resources in the implementation of innovative strategies, the graphic method to visualize research results.

The synthesis method, in turn, was used to combine the knowledge and conclusions obtained as a result of the analysis into a holistic view of the enterprise's competitiveness. This method helped to summarize the information and identify the key factors that influence the success of the enterprise in a competitive environment.

Results obtained: a scientific and methodological approach to assessing the competitiveness of an enterprise has been improved, which, unlike the existing ones, takes into account a set of stages and allows for a comprehensive assessment of financial and economic performance, calculates an integral indicator of

competitiveness and forms ways to increase its level; a system of enterprise competitiveness management, which, unlike the existing ones, is built by following a set of stages and components, the implementation of which will allow to form competitive advantages.

Practical significance of the results. Proposals for improving the competitiveness of "Shchedro" LLC can be used in the practical activities of industrial enterprises.

COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, STRATEGY, FINANCE, MANAGEMENT, BANKRUPTCY.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1. Сутність та економічний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства 12
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства 18
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства 25
Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства 27
2 КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЩЕДРО» 30
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Щедро» 30
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Щедро» 47
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Щедро» 60
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЩЕДРО» 67
3.1 Удосконалення підходу до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро» 67
3.2 Формування системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро» 78
3.3 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро» ... 90
ВИСНОВКИ 97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103
ДОДАТКИ……108

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки надзвичайно актуальною є проблема управління конкурентоспроможністю підприємств, особливо в умовах фінансово-економічної нестабільності. Глибокі трансформації у суспільстві та на ринках вимагають від підприємств не лише збереження, але й постійне підвищення своєї конкурентоспроможності. У цьому контексті дослідження управління конкурентоспроможністю стає важливою складовою стратегічного розвитку підприємств, зокрема, такого як ТОВ «Щедро».

Однією з ключових проблем, яку ставить перед сучасними підприємствами економічна нестабільність, є необхідність ефективного управління кризовими ситуаціями. В контексті фінансово-економічного оздоровлення вітчизняних підприємств, як і в цілому в суспільстві, особливо важливою стає розробка та впровадження антикризового моніторингу та управління, що відповідає сучасним економіко-правовим вимогам. Серйозним наслідком фінансової кризи є загроза банкрутства підприємств, що актуалізує необхідність запровадження антикризового інструментарію для своєчасного виявлення та попередження цієї загрози.

У контексті обговорення проблем антикризового управління, різноманітні підходи до визначення причин виникнення фінансової кризи підприємств розкриваються в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Продовжуючи дослідження причинно-наслідкових зв'язків розвитку кризових явищ, науковці вказують на важливість розробки теоретичних і методичних положень, спрямованих на забезпечення раціонального функціонування системи антикризового фінансового управління. Це набуває особливого значення в умовах сучасного бізнес-середовища, де підприємства, такі як ТОВ "Щедро",

мають шукати ефективні інструменти реагування на виклики та збереження конкурентоспроможності.

Дослідження поняття конкурентоспроможність вивчали такі автори, як: Воронкова А.Е., Кузнєцова К.О., Оберемчук В.Ф., Партута Т.О., Фесенко Т.В., Скударь Г.М., Андрійчук В. Г., Салоїд С.В., Аріков В.Ю., Партута Т.О., Фесенко Т. В., Пуцентейло П.Р, Білецька І. І. та ін. Багато аспектів, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю підприємства, залишаються невирішеними, і вимагають подальшого наукового дослідження. Саме з цієї причини обрана тема дослідження є актуальною і важливою для подальшого розвитку нашого розуміння механізмів та стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств.

Метою даної магістерської роботи є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Щедро». Також робота має на меті створення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності даного підприємства.

З урахуванням визначеної мети були сформульовані наступні ключові завдання дослідження:

– визначити та проаналізувати сутність визначення конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства;

– дослідити методи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати показники фінансової стійкості підприємства та визначення типу фінансової стійкості;

– здійснити аналіз ліквідності та рентабельності підприємства, ділової активності підприємства;

– провести SWOT, STEP-аналіз підприємства;

– дослідити показники рівня конкурентоспроможності підприємства;

– дослідити інструменти та методи для вдосконалення підходу до оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Щедро»;

– удосконалити підхід до оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Щедро»;

– визначити проблеми та напрямки підвищення конкурентоспроможності;

– сформувати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження даної дипломної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичні та методичні засади магістерської роботи базуються на вивченні наукових праць вітчизняних та зарубіжних економістів, які досліджують питання розвитку інновацій, формування та реалізації інноваційних стратегій підприємств. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувалися різні методи дослідження. Аналіз та синтез використовувалися для розкриття сутності явищ та процесів, розглядаючи їх з різних точок зору та об'єднуючи отримані результати в єдиний концептуальний підхід. Фінансовий аналіз був застосований для формування оцінки конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє визначити фінансові аспекти стратегії та їхній вплив на фінансовий стан підприємства. Графічний метод використовувався для візуалізації результатів дослідження, створення схем та діаграм, що сприяє кращому розумінню складних взаємозв'язків та структурних елементів інноваційних стратегій. Ці методи взаємодіють один одного, створюючи цілісний науковий підхід до вивчення проблем розвитку інновацій та їхніх стратегій на підприємствах.

Інформаційною базою даного дослідження є різноманітні джерела, такі як законодавчі та нормативно-правові акти, наукова література, матеріали наукових конференцій, публікації в періодичних виданнях. Також

використовуються статистичні дані, що стосуються діяльності ТОВ "Щедро". До цього долучаються результати власних досліджень та аналізу, що дозволяють отримати повніший обсяг інформації та здійснювати комплексний аналіз обраної теми.

Наукова новизна отриманих результатів у кваліфікаційній роботі визначається рядом ключових положень:

– удосконалено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує набір етапів та дозволяє здійснити комплексну оцінку показників фінансової та економічної діяльності, розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності та сформувати способи підвищення її рівня;

– систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка, на відміну від існуючих, побудована шляхом дотримання набору етапів та складових, впровадження якої дозволить сформувати конкурентні переваги, підвищити рівень конкурентоспроможності;

– стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка, на відміну від існуючих, дозволяє сформувати шляхи, стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності та однією з особливостей цієї стратегії є акцент на інноваціях та постійному вдосконаленні.

Практичне значення одержаних результатів: удосконалено стратегію підвищення конкурентоспроможності, що може слугувати основою для розвитку підприємства ТОВ «Щедро» та використано як приклад для інших підприємств харчової промисловості. Впровадження цих розробок дозволяє підприємству діагностувати власні сильні та слабкі сторони, а також вчасно впроваджувати ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати та висновки отриманого дослідження були представлені та обговорені на науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття та 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку, питання управління конкурентоспроможністю стають однією з найважливіших завдань для підприємств у всіх галузях економіки. У цьому контексті особливо актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств що наразі працюють в умовах нестабільності економічного середовища.

Таблиця 1.1 - Визначення сутності «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Воронкова А.Е.	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності [1,с.1]
Кузнєцова К.О.	Конкурентоспроможність – (дослівний переклад «здатність змагатися») – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей. [2,с.1]
Оберемчук В.Ф.	Конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характерристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників підприємств конкурентів. [3,с.1]
Т. О. Партута, Т. В. Фесенко	Під конкурентоспроможністю розуміються можливості підприємства запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної

	якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти. [4,с.1]
Скударь Г.М.	конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. [5,с.1]

Джерело: [1-5]

Щоб мати вигідну позицію на ринку підприємство повинно вміти управляти своєю конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність дуже багатогранне поняття до якого існує багато підходів різних вчених(таблиця 1.1)

Таблиця 1.2 - Визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Андрійчук В. Г.	Поняття конкурентоспроможність підприємства, яка трактується як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут. [6,с.1]
С В Салоїд, В Ю Аріков	Конкурентоспроможність підприємства, - це перевага підприємства по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. [7,с.2]
Т. О. Партута, Т. В. Фесенко	Конкурентоспроможність підприємства — це його можливість запропонувати товар, що задовольняє ви) могам покупців у потрібній ринку кількості. [4,с.1]
Пуцентейло П.Р.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, тобто здатність підприємства використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. [8,с.2]
Білецька І. І.	Конкурентоспроможність підприємства – часовий стан об’єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час[9,с.2]

Джерело: [4,6-9]

За поданою таблицею і визначеннями з різних джерел, можна сформулювати визначення конкурентоспроможності підприємства наступним чином:

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства виробляти продукцію або надавати послуги, які задовольняють потреби клієнтів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, та забезпечувати її ефективний збут, зокрема завдяки використанню власних сильних сторін та

концентрації зусиль у тих галузях виробництва товарів або послуг, де підприємство може досягти лідерських позицій.

Проаналізувавши таблицю 1.3 згідно наведених визначень управління конкурентоспроможністю підприємства можна сформулювати наступне загальне визначення:

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це комплексна система управлінських заходів та дій, спрямованих на систематичне підвищення конкурентоспроможності фірми в конкурентному середовищі. Ця система включає в себе покращення цінових і якісних характеристик продукції, пошук нових каналів збуту та груп покупців, поліпшення умов продажу і післягарантійного обслуговування, а також активну рекламну діяльність.

Таблиця 1.3 - Визначення сутності «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Костусєв О.	Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами
Діденко О.Є	управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання
В.А. Павлова Р.В. Губарєв	У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.
Піддубний І. О. Піддубна А. І.	управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб прямого впливу на об'єкт управління, який має імперативний характер, а регулювання є засобом непрямого впливу, який зобов'язує останнього діяти у руслі об'єктивних економічних законів, формою реалізації яких є нормативно-правові засоби та акти
Солов'янчик А. В	управління конкурентоспроможністю підприємства як набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу

Джерело: [10-14]

Метою управління конкурентоспроможністю є створення відповідних умов і формування конкурентних переваг для досягнення успішного розвитку

підприємства в нестабільних умовах господарювання та при впливі зовнішніх та внутрішніх чинників.

Згідно з таблицею можна сформувати визначення поняття , управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність дій спрямованих на розвиток та вдосконалення підприємства в конкурентній середі.

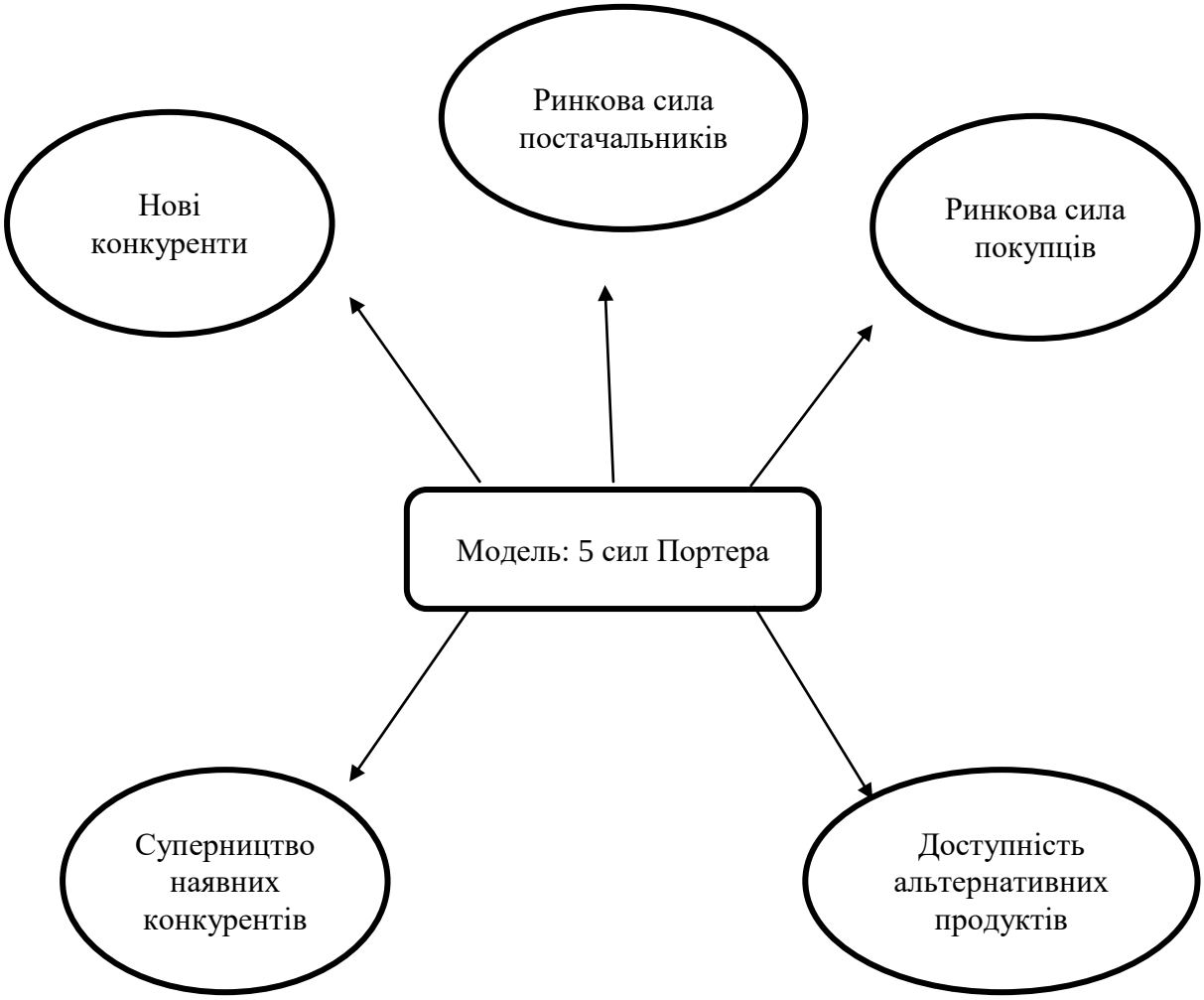


Рисунок 1.1 - Модель 5 сил Портера

Джерело: [31]

Розглянемо концепцію яка використовується для аналізу конкурентоспроможності та стратегічного аналізу підприємства.

П'ять сил Портера - це концепція, розроблена відомим американським економістом Майклом Портером, яка відіграє ключову роль у стратегічному

аналізі підприємств та ринків. Ця концепція дозволяє зрозуміти конкурентну обстановку на ринку та визначити можливості та загрози для організації. Давайте розглянемо основні аспекти концепції.

Перша сила Портера - нові конкуренти. Стартувати в сфері, де складно виходити на ринок, відбувається з важкістю, і можливість з'явлення нових учасників є обмеженою. Ця складність може бути пов'язана з дефіцитом необхідних технологій, недостатньою наявністю кваліфікованих фахівців, великими витратами на старт, проблемами зі знаходженням ефективних каналів поширення, а також обов'язковістю отримання ліцензій та дозволів. Однак цю складність слід оцінювати конкретно для кожного бізнес-плану.

Друга сила Портера - ринкова сила постачальників. Ця сила демонструє ступінь, до якого постачальники контролюють ринки: наскільки вони можуть впливати на ціни та якість товарів або послуг. Чим менше продавців на ринку і чим обмеженішим є їхні можливості впливу, тим спрощеніше обирати партнерів, отримувати знижки або спеціальні ціни та підтримувати фінансову стабільність компанії на заданих рівнях витрат.

Третя сила Портера - ринкова сила покупців. На деяких ринках споживачі мають легку можливість змінити постачальника, знайти альтернативний товар або взагалі уникнути покупок від певної компанії з будь-якої причини. В інших випадках виявити альтернативу може бути надзвичайно складно або навіть майже неможливо.

Для ілюстрації цього, давайте розглянемо ситуації з покупкою автомобіля та зміною операційної системи комп'ютера. При виборі автомобіля, споживачі мають широкий вибір серед тисяч різних марок і моделей, нових і б/у. У цьому випадку можна легко знайти альтернативу залежно від власних потреб.

Проте, коли йдеться про зміну операційної системи комп'ютера, ситуація більш обмежена. Вибір операційних систем може бути залежний від конкретних обмежень: наприклад, вибір Windows або Linux. Але якщо хочете вибрати операційну систему від Apple, це буде пов'язано з використанням

їхньої продукції. Таким чином, доступні альтернативи можуть бути обмеженими залежно від ринкових умов та обраного шляху.

Четверта сила Портера - доступність альтернативних продуктів. Споживач часто має можливість не лише перейти до іншого постачальника, але й відмовитись від придбання товару або послуги на користь альтернативної альтернативи, замінника. Він може обирати напій із великої кількості брендів кави, або ж замість цього вибрати чай. Кінцевий результат полягає в тому, що споживач повинен задовольнити свою спрагу та отримати необхідний заряд бадьорості, і вибір того, як це здійснити, залежить від його особистих вподобань.

Пята сила Портера - Суперництво наявних конкурентів. У даній частині Портерової моделі аналізується здатність існуючих конкурентів впливати на події в галузі. Ці конкуренти також піддаються впливу всіх вищезгаданих сил і повинні боротися з аналогічним тиском.

Таблиця 1.4 - Фактори конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності підприємства	
Зовнішні	Внутрішні
політична ситуація в державі;	система та методи управління підприємством
економічні зв’язки;	рівень організації процесу виробництва на підприємстві;
наявність конкурентів;	рогнозування та планування;
розміщення виробничих сил;	орієнтація на маркетингову концепцію;
наявність сировинних ресурсів;	інноваційні технології виробництва;
рівень техніки та технології;	ступінь задоволення потреб споживача;
система управління виробництвом;	якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару.
концентрація виробництва;	
законодавча база.	

Джерело: [15]

Зовнішні фактори, такі як політична ситуація, економічні зв'язки, конкуренція, розміщення та сировинні ресурси, є поза контролем підприємства. Однак розуміння цих факторів і реагування на них може допомогти

підприємству адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі і використовувати можливості для розвитку.

Внутрішні фактори, такі як система управління, організація процесів виробництва, планування, маркетинг та інновації, можуть бути більш під контролем підприємства. Ефективне управління цими аспектами може покращити продуктивність, якість та конкурентоспроможність.

Загальний висновок полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства вимагає ретельного аналізу і врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Підприємство повинно бути готове адаптуватися до змін у своєму оточенні та постійно покращувати свої внутрішні процеси та стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища. У світі, де технологічний прогрес і глобалізація настільки впливають на економічну діяльність, ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим завданням для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі.

Сам термін "конкурентоспроможність" означає здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку, забезпечуючи стійкість та прибутковість. Однак, досягнення цієї мети вимагає вивчення і розуміння ряду особливостей та факторів, що впливають на конкурентоспроможність. У цьому контексті, дослідження і розвиток методів управління конкурентоспроможністю стають актуальною та важливою задачею для сучасних організацій. В даній темі ми розглянемо основні аспекти та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, які допоможуть підвищити його ефективність у конкурентному середовищі.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності

управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб’єкта економічної діяльності [12]

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв’язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис.2)

На основі наданих відомостей, які містять інформацію про функції, цілі та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, можна зауважити, що ці функції, цілі та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства є взаємопов'язаними і включають в себе різні аспекти стратегічного та операційного управління підприємством з метою досягнення і підтримки його конкурентних переваг на ринку. Адаптивність, інноваційність, аналіз конкурентного середовища та інші принципи допомагають виробити ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства та реалізувати її через відповідні функції та цілі (додаток А)

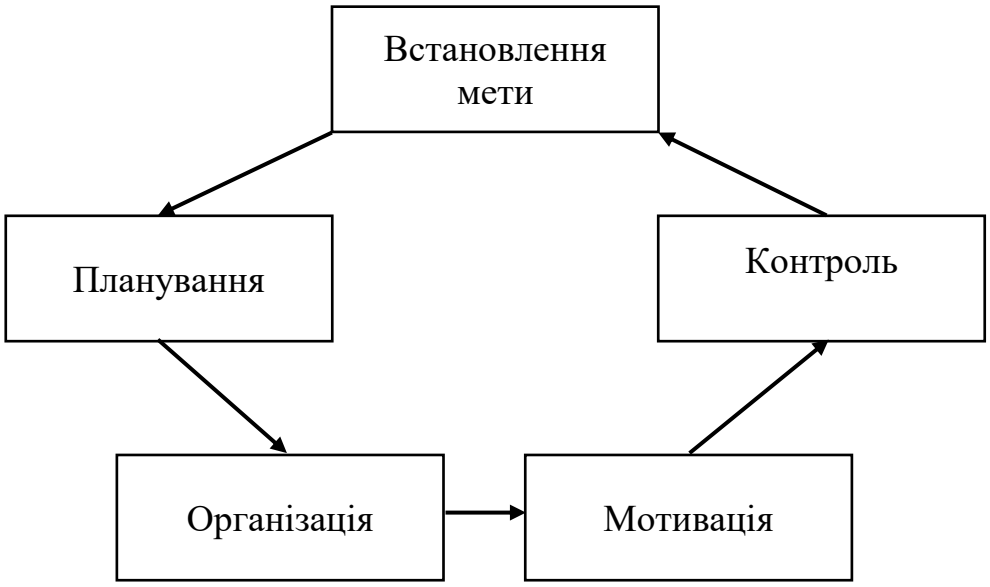


Рисунок 1.2 - Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [16].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатогранним процесом, який включає в себе ряд важливих функцій, які взаємодіють і формують цикл управління конкурентоспроможністю. Цей цикл можна розглядати як неперервний процес, який підтримує і покращує конкурентоспроможність підприємства протягом часу.

Цей цикл управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який потребує постійної уваги і адаптації до змін у бізнес-середовищі. Додавши свою думку, я б сказав, що успішне управління конкурентоспроможністю вимагає від керівництва підприємства бути гнучкими та готовими до інновацій, а також постійно навчатися і адаптуватися до змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.



Рисунок 1.3 - Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [16]

Також зазначимо, що структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків. Вони відображають необхідні дії, конкретні економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти здійсненню результативних управлінських рішень у визначеній сфері діяльності.

Розглянувши малюнок 1.3 можна зробити висновок що етапи системи управління конкурентоспроможністю підприємства представляють собою систему підсистем, які відображають комплекс дій для підвищення конкурентоздатності підприємства. Зважаючи на складність цієї проблеми та її багатогранність, малюнок не може вичерпно відобразити всі організаційно-економічні та технічні методи, прийоми та способи для досягнення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.5 - Сутність поняття «система управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Довбуш Р.А.	Під системою управління конкурентоспроможності підприємства також розуміють сукуп- ність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню кон- курентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес- середовищі
Бондаренко Г.С.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
А. О. Касич Д. О. Глущенко	Система управління конкурентоспроможністю підприємства — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть ство ренню конкурентних переваг для підприємства (товарів, робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнессередовищі.
С. Крупіна Н. Яблонська	Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багатоелементну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які створюють певну цілісність і на функціонування яких впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Джерело: [19-22]

Проте така структура дозволяє систематично та спрямовано виявляти способи поєднання основних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішньо-фірмового управління з метою зосередження зусиль і впливу на фактори, що визначають внутрішній потенціал підприємства. Це дозволяє досягти підвищення його конкурентних можливостей.

Згідно з таблицею 1.5 визначення Довбуш Р.А. під системою управління конкурентоспроможністю підприємства може бути охарактеризоване наступним чином:

1. Сукупність елементів: Визначення вказує на те, що система управління конкурентоспроможністю включає в себе різноманітні елементи, такі як організаційна структура, методи, процеси і ресурси.
2. Створення і реалізація умов: Головною метою цієї системи є створення і реалізація сприятливих умов для підприємства. Ці умови можуть бути спрямовані на досягнення конкурентних переваг.

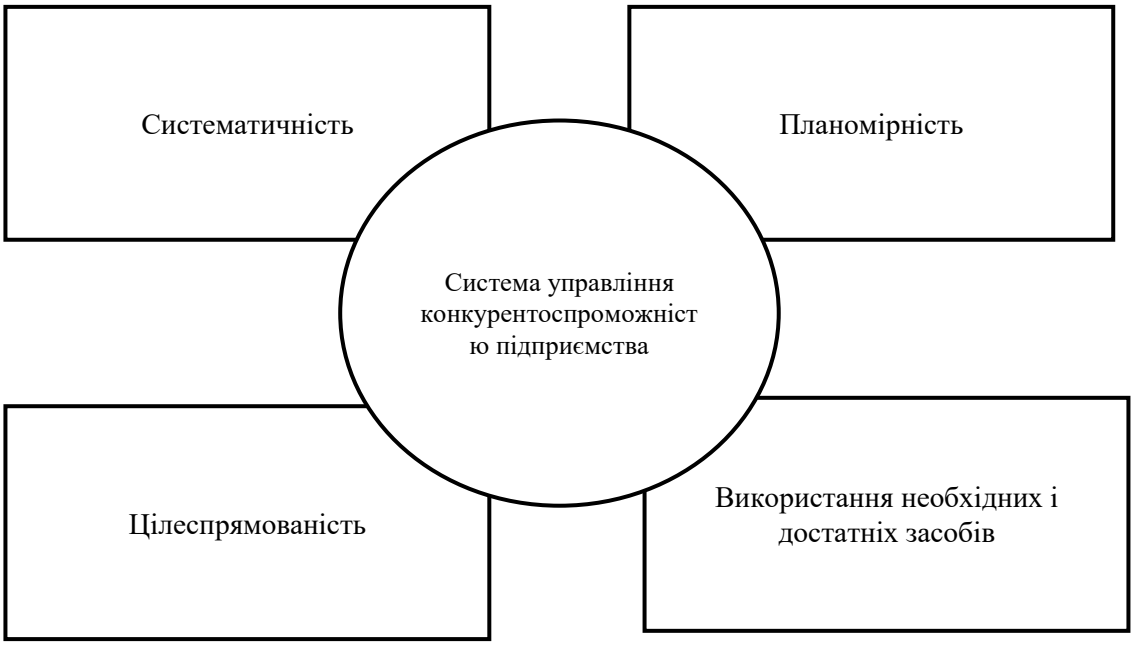


Рисунок 1.4 - Система управління конкурентоспроможністю, визначення Довбуш.

Джерело: [19]

3. Конкурентні переваги: Система спрямована на створення конкурентних переваг для підприємства. Це означає, що підприємство має змогу виокремитися на ринку і здобути перевагу перед конкурентами.
4. Адаптація до бізнес-середовища: Система управління конкурентоспроможністю має бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, яке може змінюватися як у теперішньому, так і у майбутньому.

Узагальнюючи, це визначення описує систему управління, яка допомагає підприємству створювати і впроваджувати умови для досягнення конкурентних переваг у змінному бізнес-середовищі. Вона включає в себе різні аспекти, такі як організаційна структура та ресурси, і спрямована на досягнення успіху на ринку

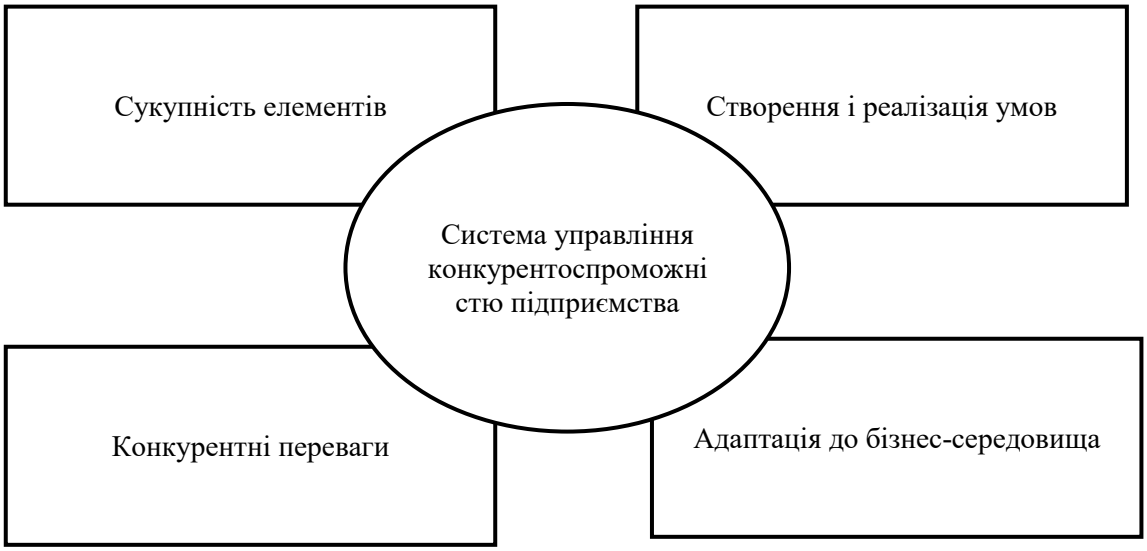


Рисунок 1.5 - Система управління конкурентоспроможністю, визначення Бондаренко

Джерело: [20]

Визначення Бондаренко Г.С. описує процес і стратегію дій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності організації або системи. Основні риси цього підходу включають:

1. Систематичність: Це означає, що вплив на конкурентоспроможність здійснюється як частина визначеної стратегії або плану. Ці дії проводяться відповідно до певного розкладу і методики, а не як випадкові втручання.

2. Планомірність: Вплив на конкурентоспроможність ретельно спланований і орієнтований на досягнення конкретних цілей. Всі дії і заходи виконуються відповідно до попередньо визначених кроків і визначених завдань.

3. Цілеспрямованість: Основна мета - зберегти стійкість або перевести систему з одного стану в інший, тобто покращити її конкурентоспроможність. Всі заходи і ресурси спрямовані на досягнення цієї мети.

4. Використання необхідних і достатніх засобів: Це включає в себе використання тих інструментів, ресурсів і стратегій, які є найбільш ефективними і підходящими для конкретної ситуації. Важливо використовувати тільки необхідні і належні засоби для досягнення мети, не витрачаючи надмірних ресурсів.

Загалом, це визначення вказує на стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності, де кожен крок і рішення мають чітко визначену мету і спрямовані на досягнення позитивних результатів для системи

З аналізу таблиці 1.6 видно, що кожен автор має своє розуміння механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Загальний аналіз цих визначень показує, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства визначається системністю та інтегрованістю, об'єднуючи стратегічний підхід, мету та орієнтованість на результат, ефективність і економічність. Ця концепція передбачає взаємодію різних елементів, таких як стратегії, ресурси та контрольні механізми, для досягнення довгострокових цілей та поліпшення конкурентоспроможності. Ключовою метою є забезпечення життєздатності підприємства в умовах

конкурентного ринкового середовища, що досягається через комбінацію стратегічного планування, цілеспрямованості та ефективного використання ресурсів.

Таблиця 1.6 Сутність поняття «механізм управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Дж. К. Лафта	«Механізм управління – це сукупність засобів впливу, які використовуються в управлінні, або точніше, комплекс важелів, які використовуються в управлінні»
Артеменко Л. П.	Конкурентне середовище ставить нові вимоги до розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання.
Євтушенко Н.О	Вважаємо, що управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати як діяльність, що спрямована на формування управлінських рішень, які, в свою чергу, повинні бути направлені на протистояння зовнішнім впливам та досягнення лідерства, відповідно до поставлених стратегічних задач. Ці обставини спонукають керівників підприємств формувати ефективний механізм управління конкурентоспроможністю, у межах якого формуються умови для розвитку і життєдіяльності підприємства для отримання високого і стабільного прибутку.
Плугіна Ю. А.	Своєю чергою, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система взаємозалежних та взаємопов’язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва

Джерело: [23-26]

Важливими аспектами є стратегічність, адаптація до змін, формування управлінських рішень та системний підхід до управління конкурентоспроможністю.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності є важливою складовою стратегічного управління підприємствами в умовах сучасного ринкового середовища. Щоб досягти успіху і залишатися конкурентоздатними, підприємства повинні

регулярно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також аналізувати фактори, які впливають на їхню конкурентоспроможність.

Таблиця 1.7 Аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності

Автор	Твердження
А. Оливье, А. Дайян, Р. Урсе	Концепція базується на систематизованій оцінці конкурентоспроможності. Автори пропонують вивчати сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою багатокутника конкурентоспроможності використовуючи вісім основних критеріїв: якість, ціна, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика, підготовка перед продажем, концепція товару на якому базується діяльність. Це допомагає при співставленні схеми “багатокутника конкурентоспроможності” для об’єктів, що досліджуються визначити сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурента
М. Кастенс, Н. Палей	В якості деталізованого варіанту дослідження конкурентних позицій підприємства рекомендують використовувати контрольні аркуші в формі систематизованих таблиць. При цьому використовують наступні групи показників для контрольної оцінки: фінанси; виробничий потенціал; склад робочої сили; технологія та науково-дослідний потенціал; організація та управління; маркетинг.
Адамик В.	Методи, побудованих на основі теорії ефективної конкуренції; За таким методом більш конкурентоспроможним є підприємство, у якого найкращим чином організована робота всіх підрозділів, ефективність діяльності яких визначає наявність ресурсів. Метод передбачає використання наступних груп показників: ефективності управління виробничим процесом, ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства, фінансової стійкості підприємства
Л. В. Балабанова	Перший метод за параметричними показниками. Суть даного методу полягає в тому, що оцінка конкурентоспроможності здійснюється на основі порівняння технічних, економічних, збутових параметрів товару, який вивчається, з базовим товаром, обраним за зразок. Однак, забезпечувати конкурентоспроможність, просто порівнюючи параметри товару, що проектується, з параметрами, які є на ринку, методологічно невірно, оскільки в цьому випадку не можна з’ясувати наступні питання: наскільки ці конкуруючі товари задовольняють потреби покупця і наскільки ці вироби відповідають перспективним вимогам за споживчими властивостями.
Л. В. Балабанова	Другий метод оцінки конкурентоспроможності - за списком головних параметрів. Сутність даного методу полягає в тому, що спочатку розробляється список головних параметрів, а потім проставляються бали всім товарам, які порівнюються між собою. В результаті для кожного виробу формується деяка сума - інтегральний показник конкурентоспроможності, так як експерти, проставляючи бали, порівнюють не товар з товаром, а кожного з них з деяким «ідеальним» зразком найкращого в даному класі товару.

Джерело: [27-30]

У таблиці 1.7 представлені різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, які були запропоновані різними авторами. Кожен з цих підходів має свої особливості та методику проведення. Вивчення та

порівняння цих підходів дозволить краще зрозуміти різноманітність інструментів, доступних для аналізу конкурентоспроможності, і вибрати найбільш відповідний для конкретних умов та завдань дослідження.

Таблиця 1.7 містить інформацію про різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, представлені різними авторами.

У загальному, всі підходи мають свої переваги та обмеження. Вибір підходу до оцінки конкурентоспроможності залежить від конкретних цілей та умов дослідження. Іноді може бути корисним комбінувати декілька методів для отримання більш повного розуміння конкурентної позиції підприємств (рис.1.6).

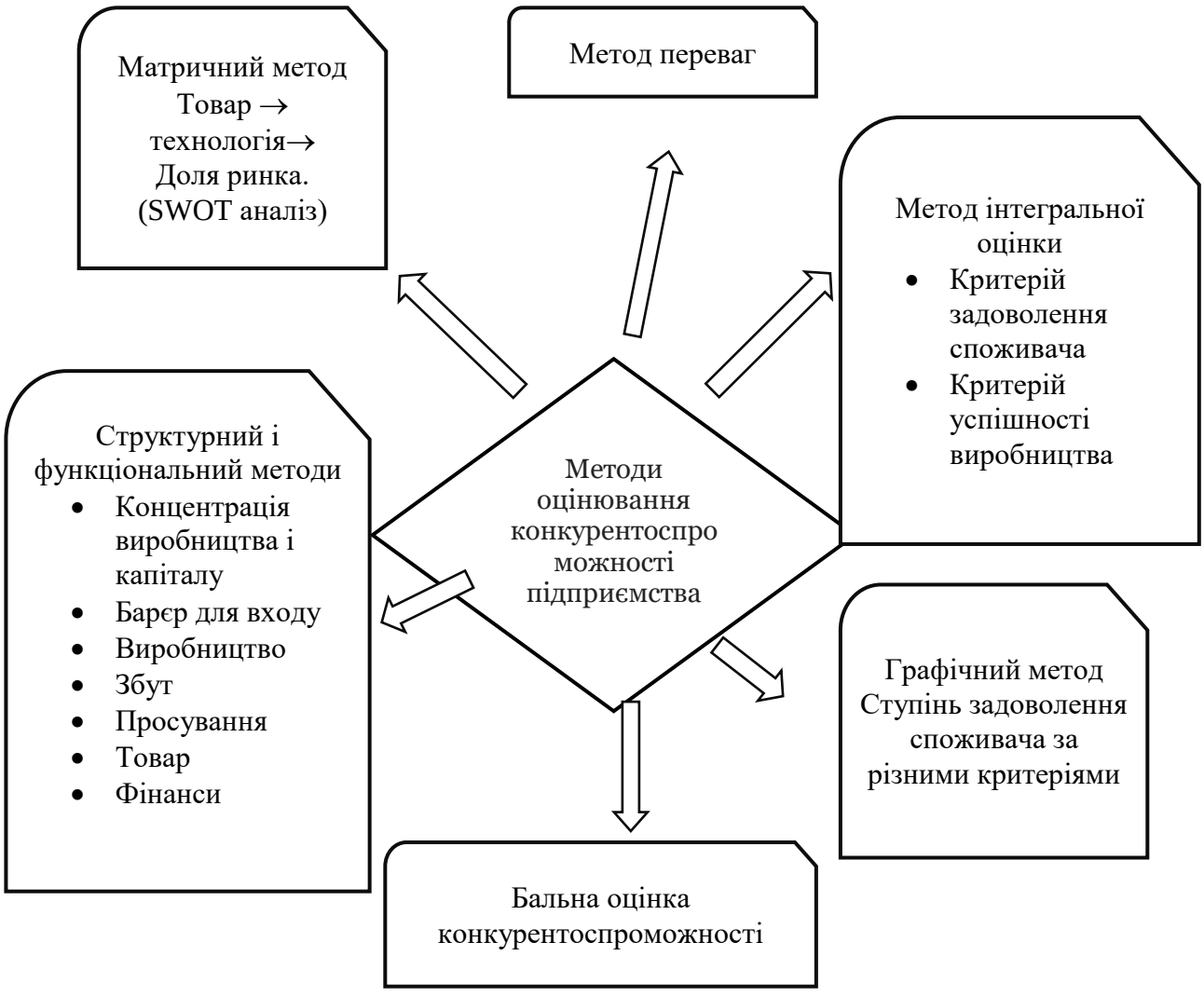


Рисунок 1.6.- Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Джерело: [32]

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства - це важливий процес, який допомагає визначити, наскільки успішно підприємство може конкурувати на ринку та досягти своїх цілей. Існують різні методи і підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, і вибір методу може залежати від специфіки бізнесу та його мети, розглянемо схему оцінення конкурентоспроможності (рис.1.6).

Висновок до розділу 1

Висновки щодо конкурентоспроможності підприємства можуть бути зроблені на основі результатів аналізу застосованих методів. Ці висновки повинні включати оцінку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз у галузі, а також рекомендації щодо подальших дій для підвищення конкурентоспроможності.

З аналізу особливостей управління конкурентоспроможністю випливає, що стратегічність, адаптація до змін, формування управлінських рішень та системний підхід є ключовими аспектами, які визначають успішність підприємства на ринку.

Першочерговим завданням управління конкурентоспроможністю є розуміння сутності та економічного змісту цього процесу. Висвітлення в розділі принципових понять та основних принципів управління дозволяє визначити ключові аспекти, які слід враховувати при формуванні стратегії підприємства.

Особливу увагу слід приділити важливості стратегічності управління. Розробка та реалізація ефективної стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та використовувати внутрішні ресурси максимально ефективно. Також, формування управлінських рішень на основі стратегічного підходу сприяє досягненню конкурентної переваги.

Управління конкурентоспроможністю повинно бути орієнтоване на системний підхід, що передбачає комплексне розглядання всіх аспектів

діяльності підприємства. Це сприяє взаємодії різних функціональних підрозділів та забезпечує цілісний погляд на управління конкурентоспроможністю.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає взаємозв'язок між всіма елементами підприємства, розглядаючи його як єдиний організм. Це дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, забезпечує злагодженість діяльності різних відділів та сприяє досягненню синергетичного ефекту.

Загалом, оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного аналізу різних аспектів його діяльності та навколишнього середовища, і ці методи допомагають зробити об'єктивний висновок щодо його поточного стану та можливостей для майбутнього розвитку.

Для забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю слід також акцентувати увагу на адаптації до змін. Швидкі та неочікувані зміни в бізнес-середовищі можуть вимагати оперативних змін у стратегії підприємства. Гнучкість та здатність швидко реагувати на нові умови грають важливу роль у забезпеченні стійкості та успішності підприємства на ринку.

У світлі глобалізації та зростання конкуренції, управління конкурентоспроможністю також передбачає ретельне вивчення міжнародних ринків та взаємодію з глобальними гравцями. Розуміння міжнародних тенденцій та впровадження міжнародних стратегій можуть виявитися ключовими для успішної експансії та утримання конкурентної переваги.

2 КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЩЕДРО»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Щедро»

Для здійснення виробничої діяльності підприємство ТОВ «Щедро» створило два виробничих підрозділи у містах Львів та Запоріжжя. При цьому потужності ВП «ЛЖК» забезпечують виробництво майонезної, маргаринової продукції, а також соусів томатних, кетчупів та гірчиці, а потужності ВП <<ЗЖК» забезпечують виробництво маргаринової продукції та мила господарського. Також для реалізації продукції на підприємстві діють 5 філій, а саме:

- ФІЛІЯ "КИЇВСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЩЕДРО"
- ФІЛІЯ "ЛУЦЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЩЕДРО"
- ФІЛІЯ "ЛЬВІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЩЕДРО"
- ФІЛІЯ "ТЕРНОПІЛЬСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЩЕДРО"
- ФІЛІЯ "ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЩЕДРО [33]

Підприємство для здійснення діяльності з виробництва харчової продукції проведено реєстрацію в державному реєстрі операторів ринку, а саме зареєстровано потужності за адресою:

- м. Запоріжжя, вул. Харчова, 3 (№ г-UA-08-22-1380, від 09.03.2017р.);
- м Львів, вул. Городоцька, 132 (№ г-UA-13-21-1975, від 13.03.2017р.);

Крім того, ТОВ «ЩЕДРО» отримало:

- Ліцензію на поводження (придбання, зберігання, перевезення, використання, знищення, реалізація (відпуск) прекурсорів (списку 2 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів від 20.04.2017г., видану Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками;

- Ліцензію на внутрішні перевезення пасажирів легковими автомобілями і внутрішні перевезення небезпечних вантажів та небезпечних відходів вантажними автомобілями (рішення №1024 від 24.10.2017г), видану Державною службою України з безпеки на транспорті [33]

Діяльність підприємства заснована на принципах в області якості і безпеки продукції, якими повинен керуватися кожен співробітник:

1. Безперервне вдосконалення. Воно постійно демонструє вдосконалення всіх бізнес-процесів і системи менеджменту, використовуючи міжнародні стандарти в області якості і безпеки харчових продуктів як інструмент для задоволення вимог і очікувань споживачів.

2. Законність і прозорість. ТОВ «Щедро» позиціонує себе, як чесного виробника, який поважає всі норми і правила Законодавства України, орієнтуючись на вимоги і переваги споживачів, виконуючи всі застосовні санітарні та гігієнічні норми в процесі виробництва продукції.

3. Готовність до змін. Підприємство підтримує інновації та організаційні зміни, необхідні для підвищення якості і безпеки продукції.

4. Інноваційний підхід. Відбувається постійне оновлення асортименту продуктів, технологій виробництва і збуту шляхом вдосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю для отримання конкурентних переваг.

5. Ефективні комунікації. Весь персонал активно залучено у взаємодію і активну участь в управлінні якістю та безпекою харчових продуктів шляхом впровадження відповідної мотивації і навчання [33].

Основними видами діяльності, які здійснює ТОВ «ЩЕДРО», є виробництво маргарину і подібних харчових жирів (код КВЕД 10.42),

виробництво прянощів і приправ (код КВЕД 10.84), виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування (код КВЕД 20.41).

В процесі своєї діяльності ТОВ «ЩЕДРО» здійснює виробництво:

- маргаринів в асортименті;
- жирів в асортименті;
- майонезів та соусів;
- гірчиці харчової;
- кетчупів;
- мила господарського [33].

Продукція для звичайних клієнтів, категорія B2C, яка іде у невеликих об'ємах:

1. Майонези: Легкий, Провансаль, Салатний, Золотий, Преміум, Домашній для дітей, Львівський преміум, Пісний.

2. Кетчупи: Bloody Mary, Steak, Barbecue, Чилі, Шашличний, Лагідний.

3. Соуси: Кисло-солодкий, Бургер, Сирний, Тартар, Папрік, Сацебелі, Аджика, Барбекю, Манго-чилі, Батумський, Український.

4.Гірчиця: Citrus mild, Гостра домашня, Медова, Французька.

5.Маргарин: Вершковий особливий, Пампушок для випічки, Сонячний особливий, Домашній, Слойка для домашньої випічки, Запорізький вершковий особий, Запорізький молочний особий, Запорізький столичний особий, Запорізький маргарин слойка.

Продукція для закладів, категорія HoReCa, яка іде у великих об'ємах:

1.HoReCa Майонези: «Преміум» 72% жиру, «Майонез 67» 67%, «Deluxe» 50%, «Салатний» 30%, «Легкий» 15%, «Майонезний соус 20» 20%.

2.Упаковка майонезів: Філ-пак - 0.7 кг, Відро - 0.9 і 4.5 кг, Пакет - 5 кг, 10 кг, 20 кг.

3.HoReCa Кетчупи: «Томатний», «Супертоматний», «Лагідний», «Лагідний екстра», «Шашличний», «Томато», «Deluxe».

4.Упаковка кетчупів: Дой-пак - 0.5 кг, Відро - 4.5 кг, Пакет - 5 кг.

5.HoReCa Соуси білі: «Тартар», «Папрік», «Сирний», «Часниковий», «Бургер».

6.Упаковка соусів: Дой-пак - 0.5 кг, Пакет - 5 кг.

7. HoReCa Соуси червоні: «Краснодарський», «Сальса», «Сацебелі», «Аджика», «Барбекю», «Каррі», «Мехікано», «Кисло-солодкий», «Манго-чилі».

8.HoReCa Гірчиця: «Гостра домашня», «Медова», «Французька с зернами».

9. HoReCa Маргарини: «Для тортів» 80%, «Слойка» 80%, «Молочний» 82%, «Сонячний» 72%, «Столичний» 60%, «Домашній/Вишуканий» 40%, «Жир рослинний для жарки», «Жир кулінарний фритюрний».

10.Упаковка маргаринів: Короб (слойка) - 2 кг, 5 кг, Моноліти - 10 кг, 20 кг.

Це повний перелік продукції для звичайних клієнтів (B2C) та продукції для закладів (HoReCa), що доступна в невеликих об'ємах та великих об'ємах відповідно.

Продукція «Щедро» виготовляється на Львівському (ЛЖК) і Запорізькому (ЗЖК) жиркомбінатах і успішно експортується в країни ЄС, ОАЕ, США та Канаду[34].

В ТОВ "Щедро" головною ланкою організаційної структури є директор, який є власником більшої частини акцій та спонсором одночасно, в той час заступник директора є основною організаційно керуючою ланкою, також є адміністрація , заступник директора з питань безпеки, адміністративно господарський відділ та бухгалтерія. Також заступник директора є найвищою керуючою ланкою над всіми філіалами підприємства у якого в підлеглих є директори цих самих філій (ДОДАТОК Б).

ТОВ "ЩЕДРО" має стабільну і добре сплановану команду, яка складається з професіоналів з цінними навичками, знаннями і багаторічним досвідом. В компанії високо цінуються права і потреби наших співробітників, застосовуються підходи, спрямовані на майбутнє, і забезпечується постійне навчання і підготовку програм, що становлять основу управління персоналом.

Аналізуючи таблицю 2.1 слід зазначити, у 2019 році загальна кількість персоналу становила 1792 особи, в 2020 році загальна кількість персоналу зменшилася до 1675 осіб, а в 2021 і 2022 роках загальна кількість персоналу залишилася стабільною на рівні 1458 осіб.

Таблиця 2.1 - Чисельність персоналу ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр

Рік	Загальна кількість персоналу	Управлінський склад
2019	1792	29
2020	1675	38
2021	1458	37
2022	1458	37

Джерело: [33]

У 2019 році управлінський склад становив 29 осіб, в 2020 році управлінський склад збільшився до 38 осіб. У 2021 і 2022 роках управлінський склад залишився стабільним на рівні 37 осіб.

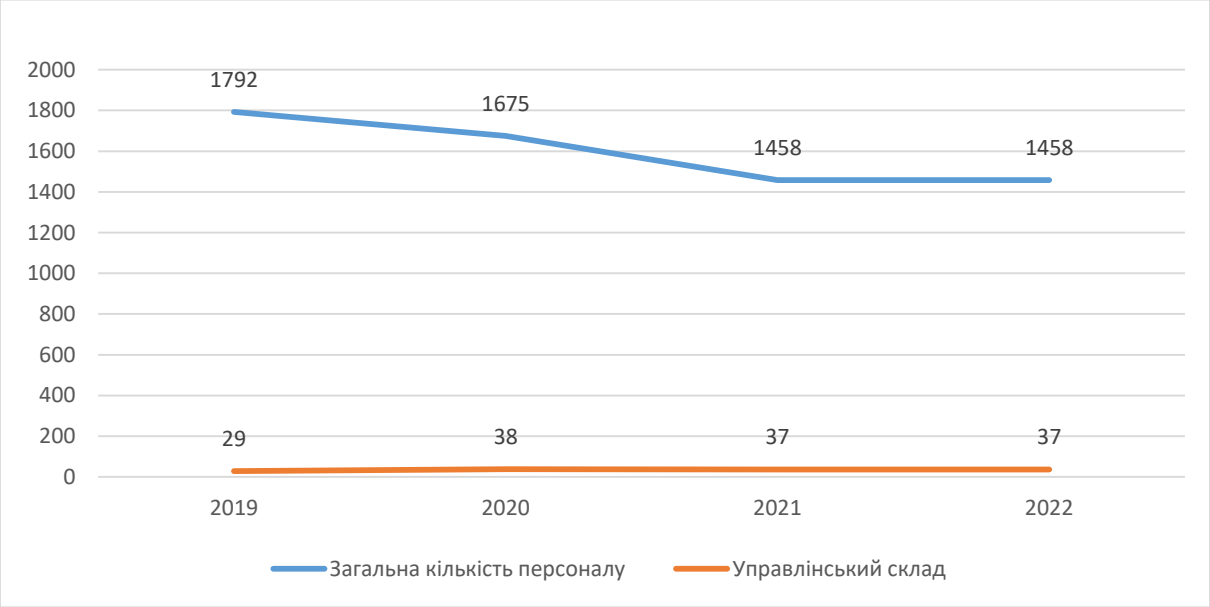


Рисунок 2.1 - Чисельність персоналу ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

Джерело: [33]

Загальна кількість персоналу зменшується з роками , що може свідчити про використання автоматизації та ефективного управління ресурсами.

Стабільність кількості персоналу та управлінського складу в 2021 і 2022 роках може свідчити про затверджену організаційну структуру та ефективне планування кадрів.

Основні фонди — це частина засобів виробництва, які беруть участь у процесі виробництва тривалий період, зберігаючи при цьому натуральну форму і властивості, а також переносять свою вартість на вартість готового продукту частинами [35]

Аналізуючи таблицю 2.2 , можна зробити висновок, що загальна первісна вартість всіх активів зросла з 62 294,00 грн на початку року до 73 242,грн на кінець року. Це свідчить про збільшення інвестицій у машини, обладнання та комп'ютерну техніку.

Накопичена амортизація для кожної категорії активів (машини та обладнання, комп'ютерна техніка, інші) також збільшилась. Це вказує на те, що активи використовувалися протягом року і були піддані процесу зносу. За результатами, чиста балансова вартість активів становить 27 183,00 грн на кінець року.

Таблиця 2.2 - Показники основних засобів підприємства ТОВ «Щедро» за 2021 рік

	Машини та обладнання	Комп'ютерна техніка	Інші	Усього
Первісна вартість	13144,00	25612,00	23538,00	62294,00
на 31 Грудня 2021	13718,00	34133,00	25392,00	73242,00
Накопичена амортизація на 31 Грудня 2021	-8215,00	-20637,00	-17208,00	-46059,00
Чиста балансова вартість на 31 Грудня 2021	5503,00	13496,00	8184,00	27183,00

Джерело:[36]

Комп'ютерна техніка має найбільшу первісну вартість і накопичену амортизацію серед усіх категорій активів. Це свідчить про те, що компанія

активно інвестує у сучасну технологічну інфраструктуру для підтримки своєї діяльності.

Аналіз зміни чистої балансової вартості активів може вказувати на вплив амортизації на фінансовий стан компанії. Зменшення чистої балансової вартості може свідчити про знос та старіння активів, що потребує уваги щодо ремонту або заміни. Водночас, збільшення первісної вартості активів може бути ознакою розвитку компанії, впровадження нових технологій або розширення її масштабів. Загальний аналіз цих фінансових показників може допомогти в оцінці ефективності вкладень у машини, обладнання та комп'ютерну техніку компанії.

Фондовіддача відображає ефективність використання основних засобів компанією, у таблиці фондовіддача становила 46,74% у 2019 році, знизилась до 42,20% у 2020 році, зростала до 42,54% у 2021 році і значно збільшилась до 67,90% у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів у виробничих процесах.

Таблиця 2.3 - Показники забезпеченості ТОВ «Щедро» основними засобами

Показники	Порядок розрахунку за рядками	2019	2020	2021	2022
Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації/Основні засоби	46,74	42,20	42,54	67,90
Фондомісткість	1/Фондовіддачу	0,02	0,02	0,02	0,01
Фондоозброєність	Основні засоби/Кількість працівників	51,98	50,63	69,13	49,26
Частка основних засобів у активах	Сума основних засобів / Загальна сума активів * 100%	7,44	5,11	6,72	2,58

Джерело: складено автором на основі додатку В та Г [37]

Фондомісткість показник обернений до фондовіддачі і вказує, скільки одиниць основних засобів необхідно для генерації одиниці чистого доходу. У

таблиці фондомісткість становила 0,02 в 2019, 2020 і 2021 роках, і знизилась до 0,01 в 2022 році, що вказує на зростання необхідності в основних засобах для генерації чистого доходу.

Фондоозброєність показник відображає, скільки основних засобів припадає на одного працівника. У таблиці фондоозброєність зростала з 51,98 у 2019 році до 69,13 у 2021 році, але знизилась до 49,26 у 2022 році. Це свідчить про зміни в кількості працівників та ступінь автоматизації виробничих процесів компанії.

Частка основних засобів у активах відображає відношення вартості основних засобів до загальної вартості активів компанії у відсотках. У таблиці частка основних засобів у активах зросла з 7,44% у 2019 році до 6,72% у 2021 році, але значно зменшилась до 2,58% у 2022 році, що вказує на зміни в структурі активів компанії, можливо, зменшення вкладу в основні засоби у порівнянні з іншими видами активів.

Таблиця 2.4 містить ряд показників, пов'язаних з управлінням основними засобами компанії. Коефіцієнт зносу відображає співвідношення нарахованої амортизації до первісної вартості основних засобів, він становив 0,43 в 2019 році, зріс до 0,55 в 2020 році, знизився до 0,47 в 2021 році і знову зріс до 0,58 в 2022 році, що вказує на збільшення інтенсивності зносу основних засобів протягом останніх років.

Коефіцієнт оновлення відображає відношення суми нових основних фондів до суми основних фондів на кінець звітного періоду за первісною вартістю, він зріс від 1,76 в 2019 році до 2,20 в 2020 році, зменшився до 1,89 в 2021 році і знову збільшився до 2,36 в 2022 році. Це свідчить про збільшення обсягу інвестицій у нові основні засоби та їх оновлення протягом року.

Коефіцієнт вибуття відображає відношення вартості вибулих основних засобів до вартості основних засобів на початок періоду. Коефіцієнт вибуття збільшився від 0,76 в 2019 році до 1,20 в 2020 році, зменшився до 0,89 в 2021 році і знову збільшився до 1,36 в 2022 році, що свідчить про збільшення кількості вибулих основних засобів у порівнянні з їх вартістю на початок

періоду. Це може бути результатом стратегічних рішень компанії щодо заміни застарілих або неефективних активів.

Таблиця 2.4 - Показники стану та руху основних засобів ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рік

Показники	Порядок розрахунку за рядками	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу	Нарахована амортизація/ первісна вартість основних засобів	0,43	0,55	0,47	0,58
Коефіцієнт оновлення	сума нових основних фондів за первісною вартістю/ сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.	1,76	2,20	1,89	2,36
Коефіцієнт вибуття	вартість вибулих основних засобів /вартість основних засобів на початок періоду	0,76	1,20	0,89	1,36
Коефіцієнт приросту	(Балансова вартість основних засобів-первісна вартість основних засобів)/ Основні засоби	-0,76	-1,20	-0,89	-1,36
Коефіцієнт придатності	(Первісна вартість-знос)/	0,57	0,45	0,53	0,42

Джерело: складено автором на основі додатку В та Г,[39]

Коефіцієнт приросту що відображає відношення зміни балансової вартості основних засобів до їх первісної вартості. У таблиці 1.4.3 коефіцієнт приросту від'ємний, що вказує на зменшення балансової вартості основних засобів порівняно з їх первісною вартістю протягом років.

Коефіцієнт придатності відображає відношення розходження між первісною вартістю основних засобів та нарахованою амортизацією. У таблиці коефіцієнт придатності коливається від 0,42 до 0,57,що вказує на ефективне використання основних засобів компанією, оскільки значення близькі до 1

вказують на те, що нарахована амортизація не перевищує первісну вартість активів.

Таблиця 2.5 - Оборотні активи підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

II. Оборотні активи	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Запаси	350170,00	281339,00	435507,00	705866,00	270359,00	0,62
Виробничі запаси	166908,00	104071,00	182417,00	393151,00	210734,00	1,16
Незавершене виробництво	30354,00	53262,00	61553,00	120807,00	59254,00	0,962
Готова продукція	144707,00	123095,00	191302,00	191647,00	345,00	0,01
Товари	8201,00	911,00	234,00	261,00	27,00	0,12
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	340264,00	168930,00	345123,00	212030,00	-133093,00	-0,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	25686,00	132978,00	89989,00	1710054,00	1620065,00	18
з бюджетом	100,00	16264,00	7472,00	3262,00	-4210,00	-0,56
Інша поточна дебіторська заборгованість	480835	541435	96302,00	108076,00	11774,00	0,12
Гроші та їх еквіваленти	24188,00	509742,	504193	26314,00	-477879,00	-0,95
Готівка	750,00	484,00	945,00	1208,00	263,00	0,28
Рахунки в банках	11309,00	373,00	10790,00	20664,00	9874,00	0,96
Витрати майбутніх періодів	143,00	521,00	1024,00	1710,00	686,00	0,67

Інші оборотні активи	30994,00	7328,00	20335,00	19496,00	-839,00	-0,04

Джерело: складено автором на основі: Додатку В

Оборотні фонди – частина виробничих фондів, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції та повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції. Оборотні фонди циркулюють у сфері виробництва й у процесі виготовлення продукції споживаються цілком, отже, цілком переносять свою вартість на створений продукт [40]

Згідно таблиці 2.5 значення запасів зростало протягом усього періоду з 2019 по 2022 рік, що свідчить про збільшення обсягів матеріалів або товарів, які компанія накопичувала.

Значення дебіторської заборгованості також зазнало змін. Воно зросло до 2021 року, але зменшилося у 2022 році, що свідчить про зміни в співвідношенні між продажами на кредит із заборгованістю та продажами за готівку.

Значення грошей та їх еквівалентів показує зміну протягом років. Воно збільшилося значно у 2020 році, але знову зменшилося в 2022 році, що є результатом розрахунків компанії, зміни в інвестиційних стратегіях.

Інші оборотні активи спочатку зросли, а потім знову зменшилися, що пов'язано зі змінами в структурі активів компанії.

Частка відносних відхилень у відсотках також варіюється. Деякі значення показують великі зміни (наприклад, другий рядок з відносним відхиленням 115,523%), тоді як інші мають менші зміни (наприклад, восьмий рядок з відносним відхиленням -0,563%).

Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання оборотних активів для генерації виручки. З 2019 по 2022 рік спостерігається зниження цього коефіцієнта, що може свідчити про меншу ефективність використання активів у генерації виручки.

Коефіцієнт оборотної дебіторської заборгованості відображає швидкість збору коштів від покупців. За період з 2019 по 2022 рік, цей коефіцієнт

коливається, і немає чіткого тренду. Проте, в 2022 році значення коефіцієнта зростає, що може свідчити про затримки у сплаті дебіторами.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на ефективність використання запасів для виробництва продукції. За даними таблиці, цей коефіцієнт також коливається, проте загальний тренд показує зниження з 2019 по 2022 рік, що може свідчити про більш ефективне управління запасами.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності оборотних активів підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

Показник	Формула	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	Виручка від реалізації/Оборотні активи	3,47658778	2,15784393	2,85852281	1,74992177
Коефіцієнт оборотної дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації/середня сума дебіторської заборгованості	12,7959731	21,1854851	12,4234751	23,0000283
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня величина запасів	9,68445327	10,5188296	8,47406586	4,91114036
Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів	Оборотні активи/Виручка від реалізації	0,28763836	0,46342555	0,34983104	0,57145412
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток / Оборотні активи	0,02340663	0,13152917	0,10301178	0,07578491

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г, [41]

Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів вказує на те, яка частина оборотних активів використовується для генерації виручки. Цей коефіцієнт зростає з 2019 по 2022 рік, що може свідчити про більш ефективне використання оборотних активів у генерації виручки.

Рентабельність оборотних активів вказує на ефективність використання оборотних активів для генерації прибутку. За період з 2019 по 2022 рік, цей показник показує зни ження. Значення рентабельності оборотних активів

зменшилось з 2019 по 2022 рік, що може свідчити про меншу ефективність використання оборотних активів для генерації прибутку.

У цілому, аналіз даної таблиці показує зміни у використанні та ефективності оборотних активів протягом років. Зниження коефіцієнтів оборотності активів та рентабельності оборотних активів можуть вказувати на проблеми у використанні активів та генерації прибутку. Крім того, коливання коефіцієнтів оборотної дебіторської заборгованості та оборотності матеріальних запасів можуть відображати зміни у політиці кредитування та управлінні запасами.

Прибуток – головний показник, який відображає фінансові результати діяльності підприємства, мету його діяльності. Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства. І одним з головних питань економіки та фінансів є визначення фінансового результату діяльності підприємства[42].

Прибуток виступає головною рушійною силою економічних процесів та основною метою діяльності підприємства. Він є джерелом забезпечення не лише внутрішньогосподарських потреб підприємства, а і джерелом формування бюджетних ресурсів держави [42].

Аналізуючи таблицю 2.7 загальний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростав протягом розглянутого періоду, досягаючи максимального значення в 2022 році. Це може свідчити про збільшення обсягу продажів компанії та популярність її продукції на ринку.

Спостерігаються коливання у собівартості реалізованої продукції протягом років. Значення собівартості змінюються через фактори, такі як зміна вартості сировинних матеріалів, зміни виробничої потужності та ефективності виробництва.

Валовий прибуток показує коливання протягом років, з найвищим значенням в 2022 році. Це може бути результатом ефективного управління витратами та збільшенням вартості продукції.

Інші операційні доходи зростали протягом розглянутого періоду, що може свідчити про розвиток додаткових джерел доходів компанії, таких як комісійні, ліцензійні платежі або інші операційні угоди.

Таблиця 2.7 - Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

Стаття	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4354009,00	3578864,00	4287627,00	4876696,00	708763,00	-0,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3391205,00	2959357,00	3690515,00	3466607,00	731158,00	-0,13
Валовий: прибуток	962804,00	619507,00	597112,00	1410089,00	-22395,00	-0,36
Інші операційні доходи	67725,00	134451,00	112862,00	522637,00	-21589,00	0,99
Адміністративні витрати	127037,00	131674,00	129535,00	135082,00	-2139,00	0,04
Витрати на збут	617013,00	514126,00	520126,00	747299,00	6000,00	-0,17
Інші операційні витрати	319080,00	281493,00	137008,00	595597,00	-144485,00	-0,12
збиток	32601,00	173335,00	76695,00	155771,00	-96640,00	4,32
Інші доходи	15016,00				0,00	
Фінансові витрати	14886,00	40618,00	55427,00	158424,00	14809,00	1,73
Інші витрати	15,00	41,00	22390,00		22349,00	1,73
збиток	32486,00	213994,00	154512,00	211198,00	-59482,00	5,59
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3172,00	-4 152		-14 745	4152,00	
збиток	29314,00	218146,00	154512,00	211198,00	-63634,00	6,44

Джерело: складено автором на основі: Додатку Г

Адміністративні витрати залишалися стабільними протягом років, що свідчить про управління надходженнями і видатками компанії зі сталим рівнем витрат на адміністративну діяльність.

Витрати на збут показують тенденцію зростання протягом розглянутого періоду, що може бути пов'язано з розширенням мережі збуту, маркетинговими заходами та зростанням рекламних витрат.

Загальний збиток (від'ємний показник) був присутній у деяких роках, збиткових роках, зокрема у 2019, 2020 та 2021 роках. Це може свідчити про фінансові труднощі, зниження рентабельності або інші проблеми, з якими зіштовхнулася компанія.

Фінансові витрати показують зростання протягом розглянутого періоду, що може бути пов'язано зі збільшенням запозичень або зміною ставок інтересів на кредити.

Інші витрати також збільшувалися протягом років, зокрема в 2021 році, що може бути результатом різноманітних факторів, включаючи розширення бізнесу, збільшення адміністративних витрат або інших невідкладних витрат.

Ураховуючи витрати на податок на прибуток, компанія показувала збитки у всіх роках, що свідчить про недосягнення оподатковуваного прибутку, необхідного для покриття податкових зобов'язань.

Загалом, компанія стикалася з фінансовими труднощами та низькою рентабельністю, що вимагає уваги до управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та пошуку нових джерел доходу. Рекомендується детальний аналіз факторів, що впливають на фінансові показники, а також розробка стратегії для поліпшення фінансового стану компанії.

За аналізом таблиці можна зробити наступні спостереження більшість абсолютних відхилень мають позитивні значення, що вказує на зростання значень у другому році порівняно з першим. Деякі абсолютні відхилення мають від'ємні значення, що означає зменшення значень у другому році порівняно з першим.

Відносне відхилення може бути як позитивним, так і негативним. Позитивне відносне відхилення вказує на зростання відсоткової різниці, тоді як негативне відносне відхилення вказує на зменшення відсоткової різниці.

Аналізуючи таблицю, можна зробити наступні спостереження, що коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та діяльності мають від'ємні значення протягом всього періоду, що свідчить про загальну неприбутковість підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продажів показує зниження до 2021 року, але суттєво підвищується в 2022 році, що може свідчити про покращення ефективності продажу продукції.

Коефіцієнт рентабельності продукції також знижується до 2021 року, але сильно зростає в 2022 році, що може вказувати на покращення прибутковості самої продукції.

Таблиця 2.8 - Показники рентабельності прибутку підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

Показники	Формула розрахунку	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Величину активів	-0,02	-0,12	-0,10	-0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Величину власного капіталу	0,26	1,08	-0,76	-0,49
Коефіцієнт рентабельності діяльност	Чистий прибуток/Чистий дохід	-0,007	-0,061	-0,036	-0,043
Коефіцієнт рентабельності продажів	прибуток від реалізації продукції/виручка від реалізації	0,22	0,17	0,14	0,29
Коефіцієнт рентабельності продукції	прибуток від реалізації продукції/собівартість реалізованої продукції	0,28	0,21	0,16	0,41

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г , [43]

Загалом, таблиця демонструє негативну рентабельність підприємства протягом розглянутого періоду, проте спостерігаються ознаки покращення в деяких показниках рентабельності у 2022 році. Це може свідчити про потенційне відновлення прибутковості підприємства.

Протягом 2021 року зареєстрований (пайовий) капітал зріз на суму 555076 тисяч гривеньці кошти підприємство отримало від свого засновника для подальшого збільшення статутного капіталу, що спричинило підвищення власного капіталу на 185%

Таблиця 2.9 - Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Щедро»

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021
Позиковий капітал	1486477	1965290,00	1416482,00	2448133,00	1031651,00	72,83%
Власний капітал	-114328	-201552,00	147908,00	421625,00	273717,00	185,06%
Оборотні активи	1252380	1658537,00	1499945,00	2786808,00	1286863,00	85,79%
Необоротні активи	119769	105201,00	121131,00	90457,00	-30674,00	-25,32%
Чисельність персоналу	1792,00	1675,00	1458,00	1458,00	0,00	0,00%
Дебіторська заборгованість	846885,00	859607,00	538886,00	2033422,00	1494536,00	277,34%
Кредиторська заборгованість	1114955	1390981,00	906600,00	1458461,00	551861,00	60,87%
Виручка	4354009	3578864,00	4287627,00	4876696,00	589069,00	13,74%
Собівартість	3391205	2959357,00	3690515,00	3466607,00	-223908,00	-6,07%
Валовий дохід	962804,00	619507,00	597112,00	1410089,00	812977,00	136,15%
Фінансовий результат до оподаткування	32486,00	213994,00	154512,00	211198,00	56686,00	36,69%
Чистий збиток	-29314,00	-218146,00	-154512,00	-211198,00	-56686,00	36,69%

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г

Проаналізувавши таблицю можна побачити позитивні зміни в таких показниках як позиковий капітал він виріс на 72.83% Але також виросли деякі показники які є негативними для компаніїї, наприклад Дебіторська заборгованість виросла на 277,34% це може свідчити про те що клієнти заборговують з оплатою товару, також виросла Кредиторська заборгованість що може бути причиною зменшення власних кошт на підприємсві. В цілому з аналізу таблиці видно що підприємство працює в збиток вже 4 роки поспіль, що може спричинити кризовий стан на підприємстві а у підсумку визнання компанії банкрутом. Тому варто проаналізувати фінансову стійкість підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Щедро»

Фінансова стійкість ─ це такий стан фінансових ресурсів підприємства, при якому раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стійкої прибутковості й забезпечення процесу розширеного відтворення [44].

Аналізуючи таблицю 2.10, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,13 в 2021 році до 0,15 в 2022 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,87 в 2021 році до 0,85 в 2022 році, що свідчить про зниження залежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 6,92 в 2021 році до 5,70 в 2022 році, що також вказує на поліпшення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності та коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зросли, що може свідчити про збільшення ролі довгострокових джерел фінансування.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень зменшився, а коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень залишився практично незмінним.

Таблиця 2.10 - Відносні показники фінансової стійкості підприємства ТОВ "Щедро» за 2019-2022 роки.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Показники структури джерел формування капіталу						
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,08	-0,11	0,13	0,15	0,02	0,18
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,08	1,11	0,87	0,85	-0,02	-0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	-13,00	-9,75	6,92	5,70	-1,22	-0,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,08	-0,10	0,14	0,18	0,03	0,21
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-0,82	-0,19	0,21	0,08	-0,13	-0,60
Коефіцієнт довгострокових зобов’язань і забезпечень	0,03	0,02	0,04	0,02	-0,02	-0,59
Коефіцієнт поточних зобов’язань і забезпечень	0,97	0,98	0,96	0,98	0,02	0,02
Показники стану оборотних активів						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,05	1,52	0,41	0,79	0,38	0,93
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,19	-0,18	0,06	0,12	0,07	1,18
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-0,67	-1,09	0,19	0,48	0,29	1,50
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,10	-1,66	6,04	0,08	-5,96	-0,99
Показники стану основного капіталу						
Коефіцієнт майна виробничого	0,32	0,21	0,33	0,27	-0,06	-0,18
Коефіцієнт реальної вартості основних	0,12	0,11	0,12	0,06	-0,06	-0,50
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	10,46	15,77	12,38	30,81	18,43	1,49

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г, [45]

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 1,52 в 2020 році до 0,41 в 2021 році, але знову зрос до 0,79 в 2022 році, що може свідчити про покращення здатності підприємства генерувати прибуток.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами зросли в 2022 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів зазнав значного зниження з 6,04 в 2021 році до 0,08 в 2022 році. Це може вказувати на неефективне використання оборотних коштів у даному періоді.

Коефіцієнт майна виробничого і коефіцієнт реальної вартості основних засобів залишилися стабільними протягом розглянутого періоду.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і основних активів значно зріс з 12,38 в 2021 році до 30,81 в 2022 році, що може свідчити про збільшення обсягу виробництва та активного використання основних активів.

Загалом, за розглянутий період спостерігалася певна динаміка показників фінансової структури, стану оборотних активів та основного капіталу. Деякі зміни свідчать про поліпшення фінансового стану підприємства, але також можуть вказувати на певні ризики та неефективне використання ресурсів. Для отримання більш повної карти варто розрахувати відносні показники фінансової стійкості.

Згідно з таблицею 2.11 загальна величина власних оборотних коштів зростала з 2019 року до 2020 року, але зменшилася в 2021 році і різко зросла у 2022 році. Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком становить 1,286,863, а відносне відхилення - 0,86%.

Довгострокові кредити банків зросли в 2021 році, але зменшилися в 2022 році. Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком складає -15,645, а відносне відхилення -0,29%.

Таблиця 2.11 - Відносні показники фінансової стійкості підприємства ТОВ "Щедро» за 2019-2022 роки

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Власні оборотні кошти	1252380	1658537	1499945	2786808	1286863	0,86
Довгострокові кредити банків	51612	31679	54678	39033	-15645	-0,29
Короткострокові кредити банків	0	423950	406849	0	-406849	-1,00
Запаси і поточні біологічні активи	350170	281339	435507	705866	270359	0,62
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	1303992	1690216	1554623	2825841	1271218	0,82
Загальна величина джерел формування запасів	1303992	2114166	1961472	2825841	864369	0,44
Надлишок, нестача власних оборотних коштів для формування запасів	902210	1377198	1064438	2080942	1016504	0,95
Надлишок, нестача власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	953822	1408877	1119116	2119975	1000859	0,89
Надлишок, нестача загальної величини джерел формування запасів	953822	1832827	1525965	2119975	594010	0,39
Тип фінансової стійкості	нормальна	нормальна	нормальна	нормальна		
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	3,72	7,51	4,50	4,00	-0,50	-0,11
Надлишок, нестача відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	2,72	6,51	3,50	3,00	-0,50	-0,14

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г, [46]

Короткострокові кредити банків значно збільшилися в 2020 році, але зменшилися в 2021 році до нуля. Відносне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком становить -100%.

Запаси і поточні біологічні активи збільшилися з 2019 року до 2020 року, але знову зросли в 2021 і 2022 роках. Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком складає 270,359, а відносне відхилення -0,62%.

"Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів" зростала з 2019 року до 2020 року, зменшилася в 2021 році, але різко зросла в 2022 році.

"Загальна величина джерел формування запасів" зростала з 2019 року до 2020 року, зменшилася в 2021 році і знову зросла в 2022 році.

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів змінювався з року в рік, зростаючи і зменшуючись.

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів також змінювався з року в рік, відображаючи коливання в обсязі цих джерел фінансування.

Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини джерел формування запасів також зазнавав змін з року в рік, відображаючи відхилення у величині цих джерел порівняно з витратами на запаси.

За типом фінансової стійкості компанії можна сказати, що у всіх роках вона має "нормальну стійкість".

Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування також змінювався з року в рік. З 2019 по 2021 рік коефіцієнт збільшувався, але в 2022 році відбувся різкий спад. Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком становить -0,50, а відносне відхилення -0,11%.

Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 гривню запасів також змінювався з року в рік, відображаючи ефективність використання ресурсів для формування запасів.

Загалом, таблиця показує зміни в фінансових показниках протягом років. Варто враховувати, що висновки і оцінки фінансової стійкості компанії потребують більш детального аналізу, включаючи порівняння зі стандартами та іншими показниками.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності, що в загальному вигляді характеризують його здатність вчасно і у повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями з контрагентами [47].

Згідно таблиці 2.12 коефіцієнт абсолютної ліквідності значно знизився в 2020 році порівняно з 2019 роком, але відновився і зрослий ще більше в 2021 році, але в 2022 році він різко знизився. Це може вказувати на нестабільність фінансової ситуації компанії у 2022 році.

Таблиця 2.12 - Показники ліквідності підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,26	0,37	0,01	-0,36	-0,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,71	0,79	0,87	0,08	0,10
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,86	1,10	1,16	0,06	0,05
Коефіцієнт платоспроможності	0,02	0,26	0,37	0,01	-0,36	-0,97
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,84	0,84	1,06	1,14	0,08	0,07
Коефіцієнт покриття запасів	3,58	5,90	3,44	3,95	0,50	0,15

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г, [48]

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, наскільки швидко компанія може здійснити погашення своїх поточних зобов'язань. Значення цього показника зростало протягом усього періоду, що свідчить про збільшення ліквідності компанії.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2021 році зріс значно в порівнянні з попередніми роками, але в 2022 році він зменшився. Це може вказувати на зміни в складі активів або пасивів компанії.

Аналізуючи таблицю 2.12 , можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт платоспроможності показує, наскільки компанія здатна виконувати свої фінансові зобов'язання. Значення цього показника в 2021 році зросло в порівнянні з попереднім роком, але в 2022 році відбувся різкий спад. Це може вказувати на проблеми зі спроможністю компанії погашати свої зобов'язання у зазначений період.

Коефіцієнт критичної ліквідності показує, наскільки компанія може покрити свої критичні зобов'язання з урахуванням всіх джерел ліквідності. Значення цього показника зростало протягом усього періоду, що свідчить про збільшення здатності компанії покривати свої невідкладні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття запасів показує, наскільки компанія може покрити свої запаси активами. Значення цього показника зазнало значних коливань, зі значним зростанням у 2020 році, але зменшенням в 2021 році. Це може вказувати на зміни в рівні запасів та управлінні їх оборотною ліквідністю.

Загалом, аналіз цих показників свідчить про коливання у фінансовій стабільності та ліквідності компанії протягом розглянутого періоду. Варто проаналізувати причини зафіксованих змін у показниках та прийняти відповідні заходи для покращення фінансової ситуації компанії.

Згідно таблиці 2.13 Виробничий обсяг (ВП) зростав протягом 2019-2022 років, що свідчить про збільшення обсягу виробництва компанії.

Чистий дохід (ЧД) також показує тенденцію до зростання з 2019 по 2022 рік.

Собівартість продукції збільшувалась протягом 2019-2022 років, але не настільки значно, як ЧД. Це може вказувати на певне покращення ефективності виробництва.

Таблиця 2.13 - Показники рентабельності підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

	2019	2020	2021	2022
ЧД	4354009,00	3578864,00	4287627,00	4876696,00
Собівартість	3 391 205	2 959 357	3 690 515	3 466 607
ВП	962 804	619 507	597 112	1 410 089
Опер витрати	1063130,00	927293,00	786669,00	1477978,00
ЧД від ОД	67 725	134 451	112 862	522 637
фін рез від ОД	-32 486	-213 994	-154 512	-211 198
витрати госп діяльності	14 901	40 659	77 817	158 424
Фін рез до оподаткування	-32 486	-213 994	-154 512	-211 198
ЧП	-29314,00	-218146,00	-154512,00	-211198,00
Середньорічна вартість капіталу		-157940,00	1521,00	316863,00
показники рентабельності:				
рентабельність виробничих витрат	0,3	0,2	0,2	0,4
коеф окупності виробничих витрат	1,3	1,2	1,2	1,4
рентабельність продажу	0,2	0,2	0,1	0,3
рентабельність операційних витрат	0,0	-0,23	-0,20	-0,1
коеф окупності операційних витрат	4,1	3,9	5,5	3,3
загальна рентабельність витрат	-2,2	-5,3	-2,0	-1,3
чиста рентабельність витрат	-2,0	-5,4	-2,0	-1,3
коефіцієнт окупності укупного капіталу		-22,7	2819,0	15,4
Період окупності капіталу			-1,0	-150,0
загальна рентабельність	-2%	-12%	-10%	-7%

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г

Операційні витрати зросли з 2019 по 2022 рік, що може бути пов'язано зі збільшенням масштабів бізнесу або з іншими факторами, що призводять до збільшення витрат.

ЧД від оборотних активів показує зростання з року в рік, що свідчить про збільшення ефективності використання оборотних активів.

Фінансовий результат від оборотних активів був негативним протягом усього періоду. Це може вказувати на проблеми з управлінням фінансами або неефективне використання оборотних активів.

Витрати на господарську діяльність зростали з року в рік, що може бути пов'язано зі зростанням бізнесу і його потребами.

Показники рентабельності свідчать про негативну тенденцію протягом усього періоду. Загальна рентабельність витрат, а також рентабельність продажу показують втрати, що може свідчити про проблеми в управлінні витратами та низьку ефективність виробництва.

Коефіцієнт окупності операційних витрат показує, що компанія зазнає збитків від оперативної діяльності протягом усього періоду. Це свідчить про неефективне управління операційними витратами та можливу потребу в їх оптимізації.

Коефіцієнт окупності укупного капіталу показує негативні значення у 2020 році, що може вказувати на нерентабельне використання загального капіталу компанією. Проте, у 2021 році цей показник суттєво покращився, що свідчить про збільшення ефективності використання капіталу.

Загальна рентабельність показує негативні значення протягом усього періоду, що вказує на втрати компанії. Проте, у 2022 році втрати зменшилися порівняно з попередніми роками.

Загалом, аналіз таблиці вказує на проблеми з рентабельністю та управлінням витратами компанії. Необхідно провести детальний аналіз показників ділової активності підприємства.

Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямах діяльності [49].

Згідно додатку Д чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився з 4,354,009 млн. в 2019 році до 4,876,696 млн. в 2022 році. Абсолютне відхилення складає 589,069 тис., а відносне відхилення становить 14%.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 3,391,205 млн. в 2019 році до 3,466,607 млн. в 2022 році. Абсолютне відхилення становить -223,908 тис., що означає зменшення на 6%.

Середньорічна вартість активів збільшилась з 686,074,500 у 2019 році до 1,438,632,500 у 2022 році. Абсолютне відхилення складає 628,094,500 тис., що означає зростання на 77%.

Середньорічна вартість оборотних активів збільшилась з 626,190 тис. у 2019 році до 1,393,404 тис. у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 643,431 тис., що означає зростання на 86%.

Середньорічна вартість запасів збільшилась з 175,085 тис. у 2019 році до 352,933 тис. у 2022 році. Абсолютне відхилення складає 135,179 тис., що означає збільшення на 62%.

Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості зросла з 423,442,500 тис. у 2019 році до 1,016,711,000 тис. у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 747,268,500 тис., що означає зростання на 277%.

Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості збільшилась з 557,477,500 тис. у 2019 році до 729,230,500 тис. у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 275,930,500 тис., що означає збільшення на 61%.

Коефіцієнт обертання активів (чистий дохід від реалізації продукції поділений на середньорічну вартість активів) зменшився з 6.35 у 2019 році до 3.39 у 2022 році. Відносне відхилення становить -36%.

Тривалість одного обороту активів (360 поділено на коефіцієнт обертання активів) збільшилась з 56.73 днів у 2019 році до 106.20 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 38.15 днів, що означає збільшення на 56%.

Коефіцієнт обертання оборотних активів зменшився з 6.95 у 2019 році до 3.50 у 2022 році. Відносне відхилення становить -39%.

Тривалість одного обороту оборотних активів зменшується з 51.77 днів у 2019 році до 29.86 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення складає -9.21 днів, що означає зменшення на 24%.

Коефіцієнт обертання запасів зменшився з 19.37 у 2019 році до 9.82 у 2022 році. Відносне відхилення становить -42%.

Тривалість одного обороту запасів збільшилась з 18.59 днів у 2019 році до 36.65 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 15.41 днів, що означає збільшення на 73%.

Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зменшився з 10.28 у 2019 році до 4.80 у 2022 році. Відносне відхилення становить -70%.

Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості збільшилась з 35.01 днів у 2019 році до 75.05 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення становить 52.43 днів, що означає збільшення на 232%.

Коефіцієнт обертання власного капіталу зменшився з -76.17 у 2019 році до 22.73 у 2022 році. Відносне відхилення становить -46%.

Тривалість одного обороту власного капіталу збільшилась з -4.73 днів у 2019 році до 15.84 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення складає 7.25 днів, що означає збільшення на 84%.

Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості зменшився з 6.08 у 2019 році до 4.75 у 2022 році. Відносне відхилення становить -42%.

Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості збільшилась з 59.18 днів у 2019 році до 75.73 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення складає 31.51 днів, що означає збільшення на 71%.

Тривалість операційного циклу зменшується з 0.53 днів у 2019 році до 0.49 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення становить -0.45 днів, що означає зменшення на 48%

Тривалість фінансового циклу збільшилась з -58.65 днів у2019 році до -75.24 днів у 2022 році. Абсолютне відхилення складає -31.96 днів, що означає збільшення на 74%.

Загальний аналіз таблиці вказує на деякі зміни у фінансових показниках компанії протягом розглянутого періоду. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 14%, що свідчить про зростання прибутковості компанії. Однак, вартість оборотних активів зменшилась, а тривалість обороту активів та оборотних активів збільшилась, що може вказувати на погіршення ефективності управління активами компанії.

Крім того, середньорічна вартість запасів зросла на 62%, що може вказувати на збільшення запасів компанії або недостатню їх ефективну управління. Однак, тривалість обороту запасів збільшилась на 73%, що може свідчити про покращення управління запасами.

Загалом, компанія повинна звернути увагу на показники ефективності управління активами, такі як оборотність активів, оборотність запасів та оборотність дебіторської заборгованості, з метою покращення своєї фінансової продуктивності і зниження тривалості оборотних циклів.

Таблиця 2.14 - Показники ділової активності підприємства ТОВ «Щедро» у 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,59	1,01	1,32	0,85
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,95	4,32	5,72	3,50
Коефіцієнт оборотності запасів і витрат	24,87	25,44	19,69	13,82
Оборотність запасів і витрат	14,68	14,35	18,54	26,42

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,28	8,33	15,91	4,80
Оборотність дебіторської заборгованості	35,50	43,83	22,94	76,10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,07	3,70	6,30	4,05
Оборотність кредиторської заборгованості	60,14	98,60	57,96	90,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-76,17	-35,51	41,91	22,73

Джерело: складено автором на основі: Додатку В та Г, [50]

Аналізуючи таблицю з показниками коефіцієнтів оборотності для різних років, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт оборотності активів (кошторисна оборотність) показує, скільки разів за рік активи компанії були перевернуті у грошовому еквіваленті. Значення цього показника знижувалося з 1,59 у 2020 році до 0,85 у 2022 році, що може свідчити про зменшення ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (загальна оборотність) вказує на те, скільки разів за рік оборотні активи (активи, які швидко перетворюються на гроші) були перевернуті. Значення цього показника також зменшувалося з 6,95 у 2020 році до 3,50 у 2022 році, що також свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності запасів і витрат вказує на те, скільки разів запаси і витрати були перевернуті за рік. Значення цього показника коливалося, але загалом спостерігався спад з 24,87 у 2019 році до 13,82 у 2022 році. Це може означати, що компанія стала менш ефективною в управлінні запасами і витратами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (загальна оборотність дебіторської заборгованості) вказує на те, скільки разів за рік заборгованість від клієнтів була перевернута. Значення цього показника збільшилося з 10,28 у 2019 році до 15,91 у 2021 році, але потім впало до 4,80 у

2022 році. Це може свідчити про зміни в управлінні дебіторською заборгованістю та можливі проблеми зі збиранням коштів від клієнтів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (загальна оборотність кредиторської заборгованості) вказує на те, скільки разів за рік заборгованість перед постачальниками була перевернута. Значення цього показника варіювалося, але загалом залишилося стабільним зі значеннями близько 6-7 разів на рік. Це може свідчити про раціональне управління кредиторською заборгованістю та здатність компанії вчасно оплачувати свої зобов'язання перед постачальниками.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на те, скільки разів за рік власний капітал компанії був перевернутий. Значення цього показника змінювалося від негативного значення (-76,17) у 2019 році до значення 41,91 у 2021 році. Це може свідчити про позитивну динаміку ефективного використання власного капіталу компанією.

У загальному, з показників оборотності видно, що компанія має деякі проблеми з ефективним використанням активів та оборотних активів, а також з управлінням дебіторською заборгованістю. Потрібно приділити увагу оптимізації управління запасами і витратами, збільшенню оборотності активів та поліпшенню процесу збирання коштів від клієнтів.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Щедро»

Першою конкурентною перевагою є іменитий бренд та великий асортимент товару.

Діловий американський журнал Fortune та англійський Economist використовують такі критерії оцінки для оцінки внутрішнього середовища підприємства (за 10-бальною шкалою) на основі конкурентних переваг над іншими підприємствами [51].

Таблиця 2.15 - Оцінка внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Щедро»

Якість управління.	5
Якість товарів, що виробляються, та послуг.	10
Фінансовий стан організації.	4
Якість маркетингу.	9
Вміння приваблювати талановитих людей, сприяти їх розвитку та втримувати їх в організації (лояльність персоналу).	8
Довгострокові капіталовкладення.	3
Здатності до інновацій.	7
Відповідальність перед суспільством та природою	6

Складено автором на основі: [33]

Проаналізувавши таблицю, можна побачити що компанія має перевагу якості товару та маркетингу компанії, також компанія дуже ретельно обирає персонал та лояльно до нього відноситься, також відкрита до іноваційного розвитку .

SWOT-аналіз — це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [52].

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Щедро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Великий асортимент • Велика кількість виробничих потужностей • Високий рівень маркетингу • Сильна репутація та довіра клієнтів. • Компетентний та досвідчений персонал. • Інноваційні рішення та технології. • Стабільні фінансові показники.	• Виробництво з високими витратами, старіння потужностей. • Відсутність нових розробок в асортименті; • Не повна комп'ютеризація виробничого процесу; • Висока вартість виробництва або послуг.
Можливості	Загрози
• Розширення ринків та розвиток нових географічних ринків. • Впровадження нових продуктів чи послуг на ринок.	• Висока конкуренція на ринку з боку інших компаній. • Зміни в законодавстві або регулюючих стандартах, які можуть вплинути на бізнес.

• Партнерство з іншими компаніями для спільних проектів. • Використання сучасних технологій для оптимізації виробництва та операцій.	• Економічні коливання та нестабільність ринку. • Зміни у споживчих уподобаннях та поведінці клієнтів. • Проблеми з постачанням сировини або інших ресурсів.

Складено автором на основі: [33]

На основі цього аналізу, компанія повинна розглянути можливості розвитку нових продуктів, розширення ринків і використання сучасних технологій для оптимізації виробництва. Водночас, важливо вирішувати проблеми з високими витратами та старінням потужностей, а також бути готовою до конкуренції та змін в законодавстві.

Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E -economic), соціальних (S - social) і технологічних (T -technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів [53].

Таблиця 2.17 - PEST-аналіз підприємства ТОВ «Щедро»

P (Political)	E (Economic)	S (Social)	T (Technological)
• Внутрішня політична нестабільність • Зміна законодавства	• Курс валют • Рівень інфляції • Рівень безробіття • Ціни на	• Збільшення робочих місць • Створення профспілок • Демографія	• Інновації • Інформаційні технології • Конкурентна первага

• Податкова політика • Державне регулювання конкуренції у отраслі	енергетичні ресурси • Економічний розвиток	• Соціальні тренди • Зміни у споживацьких звичках	

Складено автором на основі: [33]

Дивлячись на таблицю можна зробити висновок що ретельний аналіз цих факторів допомагає компаніям адаптуватися до змін у своєму зовнішньому оточенні і розробляти стратегії для досягнення успіху в ньому. Бізнеси повинні постійно моніторити ці фактори, оцінювати їх вплив і приймати відповідні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними і вигідно працювати в змінному світі.

ТОВ Щедро має велику кількість конкурентів в галузі, тому доцільно провести аналіз конкурентного середовища підприємства.

ТОВ Щедро спеціалізується на виробництві майонезів, соусів, та олійно-жирової продукції (вершкове масло та маргарин)

Основними конкурентами у виробництві майонезу є такі торгові марки як «Оліс», «Чумак», «Королівський смак», «Олком»

Аналізуючи цінову політику конкурентів ТМ «Щедро» можна зробити висновок що вона має перевагу за ціною по позиції «Провансаль 67%» За іншими двома позиціями ціни знаходяться приблизно на одному рівні що вказує на те що торгівельні марки конкурують між собою за прихильність одних і тих самих споживачів.

Таблиця 2.18 - Аналіз цін на продукцію ТОВ «Щедро» та його основних конкурентів, грн

Найменування продукції	ТМ «Щедро»	Конкуренти			
		ТМ «Оліс»	ТМ «Олком»	ТМ «Королівський	ТМ «Чумак»

				смак»	
«Провансаль» 67%	69.49(550г)	69.49(560г)	83.99(650г)	96.99(500г)	81.49(550)
Майонез 50%	77.99(550г)	59.50(560г)	62.45(650)	59.40(500г)	76.49(550г)
Майонез 30%	46.29(550г)	54.40(560г)	53.50(500г)	35.99(500г)	32.99(550г)

Складено автором на основі: [33,54,55,56,57]

Основними конкурентами у виробництві Соусів є такі торгові марки як «Торчин», «Чумак», «Оліс», «Heinz»

Аналізуючи таблицю головними конкурентами ТМ «Щедро» за ціною є ТМ «Оліс», ТМ «Чумак» та ТМ «Торчин» їх найчастіше можна помітити на одних полицях у магазинах а ось торгову марку Heinz можна зустріти рідше на полицях магазинів також вона розрахована на іншу групу споживачів про що свідчить її цінова стратегія.

Таблиця 2.19 Аналіз цін на продукцію ТОВ «Щедро» та його основних конкурентів, грн

Найменування продукції	ТМ «Щедро»	Конкуренти			
		ТМ «Оліс»	ТМ«Heinz»	ТМ «Торчин»	ТМ «Чумак»
Кетчуп	54.00 (500г)	50.80 (500г)	139.00 (450г)	55.99 (520г)	59.99 (450г)
Барбекю	28.79 (200г)	28.50 (180г)	99.00 (220г)	31.27 (200г)	23.20 (200г)
Сирний	29.39 (200г)	33.40 (180г)	230.00 (220г)	31.89(200г)	23.99 (200г)

Складено автором на основі: [33,55,57,58,59]

Основними конкурентами у виробництві олійно-жирової продукції. Є такі ТМ як «Олком» «Чумак» «Мако» «Ранчо».

Таблиця 2.20 Аналіз цін на продукцію ТОВ «Щедро» та його основних конкурентів, грн

Найменування продукції	ТМ «Щедро»	Конкуренти			
		ТМ «Олком»	ТМ«Президент»	ТМ «РАнчо»	ТМ «Чумак»

Маргарин	38.00 (250г)	33.99 (200г)	38.89 (250г)	38.49 (250г)	34.99 (250г)

Складено автором на основі: [33,55,57, 60,61]

За спостереженнями споживачі найчастіше обирають маргарин ТМ «Щедро» через її популярність та великий асортимен, але проаналізувавши цінову політику інших торгових марок представлених в таблиці слід зазначити що ціна на маргарин є приблизно однаковою, проте ціна на ТМ «Олком» є найнижчою в порівнянні з усіма що може бути викликано нижчою якістю товару.

Таблиця 2.21 - Показники конкурентоспроможності ТОВ «Щедро»

Показники	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %
1. Ефективність виробничої діяльності					
1.1. Фондовіддача, грн	46,74	42,20	42,54	67,90	59,62
1.2. Рентабельність продукції, %	0,28	0,21	0,16	0,41	151,40
1.3. Продуктивність праці	-0,06	-0,01	-0,01	-0,01	0,00
2. Фінансовий стан підприємства					
2.1. Коефіцієнт автономії	-0,08	-0,11	0,13	0,15	18,17
2.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,26	0,37	0,01	-97,05
2.3. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,48	2,16	2,86	1,75	-38,78
3. Ефективність організації збуту та просування товару					
3.1. Рентабельність продажів, %	0,22	0,17	0,14	0,29	107,63
3.2. Відносний показник конкурентоспроможності товару	50,60	44,88	46,19	70,50	52,65

Складено автором на основі: [33]

Проаналізувавши конкурентів у галузі, можна побачити що ТОВ «Щедро» має середню цінову політику попри високу якість товарів та послуг що виробляються, це може свідчити про те, що компанія ацентує увагу на клієнтів із низьким та середнім рівнем доходу.

Також доцільно проаналізувати стан конкурентоспроможності на підприємстві оцінюючи основні показники .

Враховуючи досліджувані показники конкурентоспроможності ТОВ «Щедро» слід відзначити, що у 2022 р. відносно 2021 р. сформувалася

така динаміка: фондовіддача підвищилася на 59,62%, що відображає налагодження виробничої діяльності; коефіцієнт автономії виріс на 18,17%, тобто відбулося збільшення фінансової стійкості; коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився на 97,05%, що відображає не здатність компанії негайно виплатити свої зобов'язання; рентабельність продажів зросла на 107,63%; відносний показник конкурентоспроможності товару виріс на 52,65%, що відображає достатній рівень конкурентоспроможності. В цілому, досліджуване підприємство є конкурентоспроможним, але необхідно покращити показники ліквідності.

Висновки до розділу 2

У процесі оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати, що жоден метод не є універсальним, і їх комбінування може бути корисним для отримання більш повного та об'єктивного результату. Різні підходи, такі як SWOT-аналіз, портфельний аналіз, аналіз конкурентів та інші, можуть доповнювати один одного, допомагаючи здобути глибше розуміння ситуації.

В даному розділі було проведено детальний аналіз організаційної структури підприємства, основних фондів підприємства, оборотних активів, формування та розподілення фінансів, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, включаючи оцінку сильних та слабких сторін (SWOT аналіз), вплив зовнішніх факторів (PEST та STEP аналіз) та аналіз конкурентів в галузі. На основі цього була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності.

Сучасне ринкове середовище диктує необхідність постійного оновлення стратегій підприємства. Важливо пам'ятати про динаміку ринку та зміни у зовнішньому середовищі. Оцінка конкурентоспроможності не є одноразовим заходом, але постійним процесом, що вимагає регулярного моніторингу та аналізу.

Загалом, підприємство має деякі сильні сторони, такі як стійкість фінансового стану та ефективність управління, але також існують певні слабкі сторони, які потребують уваги. При цьому зовнішнє середовище та конкуренція в галузі також впливають на можливості та загрози для підприємства.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЩЕДРО»

3.1 Удосконалення підходу до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро»

В сучасних умовах глобальної економіки, коли конкуренція стає все більш інтенсивною та динамічною, питання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливого значення. Однією з ключових складових успішного функціонування та розвитку підприємства є його здатність адаптуватися до змінних ринкових умов та ефективно конкурувати на національному та міжнародному рівнях. ТОВ "Щедро", як представник сучасного бізнесу, не є винятком і також стикається з викликами глобальної конкуренції. З метою забезпечення стійкого розвитку та підтримки конкурентоспроможності, важливо регулярно оцінювати ефективність управлінських стратегій та заходів, які застосовуються на підприємстві.

Таблиця 3.1 – Методи оцінки управління конкурентоспроможністю

Метод	Як використовується на підприємстві
Матричний метод	Компанія використовує цей метод для того, щоб визначити свої слабкі та сильні сторони, мінімізувати загрози та по максимуму використовувати свої можливості.
Метод переваг	Використовує для визначення конкурентних переваг
Метод інтегральної оцінки	Використовується компанією для оцінки задоволеності споживачів та покращення успішності виробництва
Структурний і функціональний	ТОВ Щедро використовує цей метод це можна побачити за рівнем збуту продукціїї також високим рівнем якості та

	кількості виробництва, просування свого товару через рекламу та різні акції та соц мережі.
Графічний метод	Компанія не використовує графічного методу
Бальна оцінка конкурентоспроможності	Не використовує бальної оцінки

Джерело: складено автором

Згідно з таблицею ТОВ «Щедро» використовує такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства як матричний метод, метод переваг, метод інтегральної оцінки, структурний і функціональний методи. В той час як графічний метод та бальна оцінка не використовуються компанією, хоча на мою думку вони були б також корисними оскільки у графічному методі можливо було б наглядно розглянути всі зміни в роботі компанії у кращу або гіршу сторону та зробити роботу над помилками. Що до метода бальної оцинкі, підприємству ТОВ «Щедро» не доцільно використання цього метода.

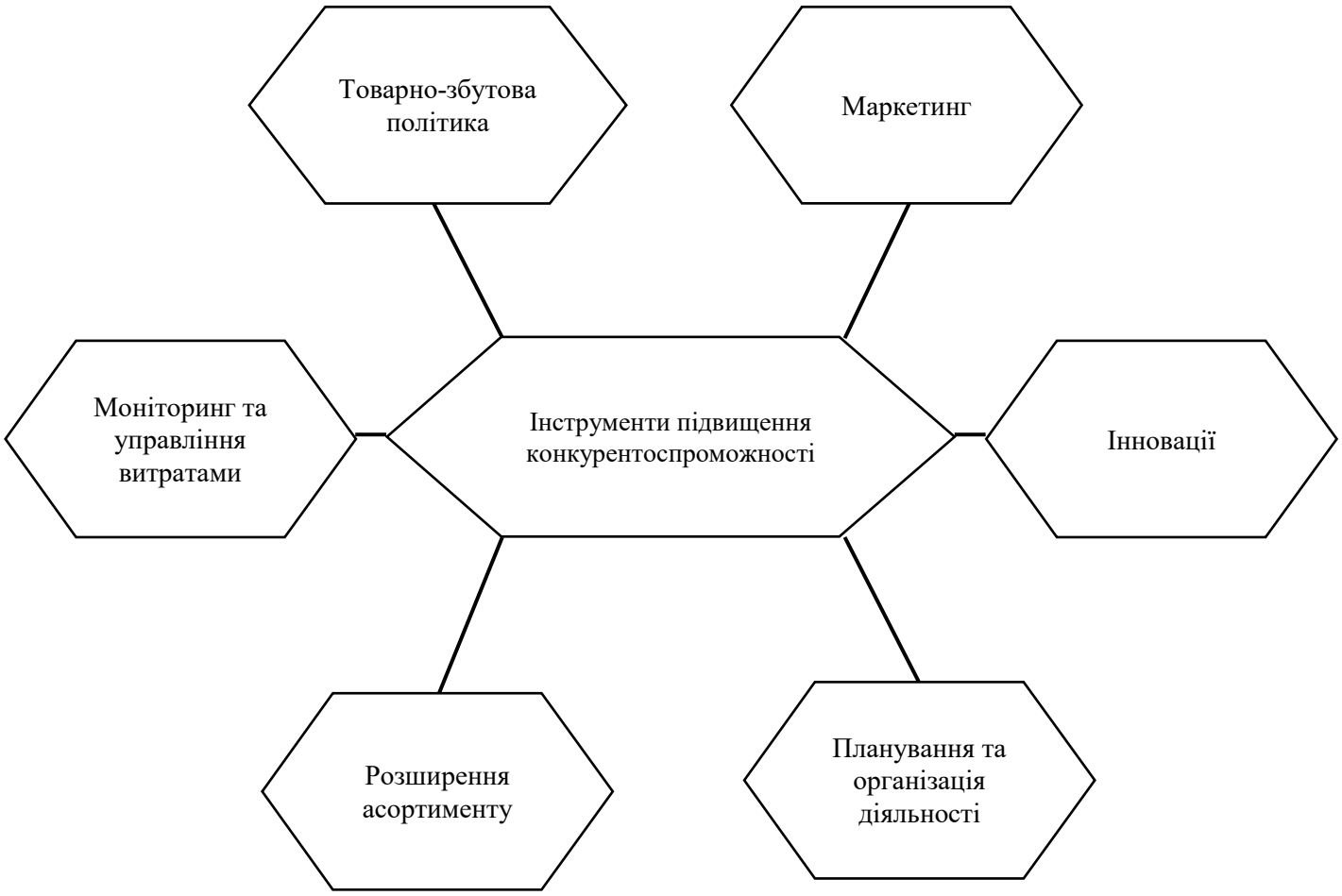


Рисунок 3.1 – Інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором

В умовах високої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Щедро" є розробка та впровадження ефективної товарно-збутової стратегії. Невідповідність у плануванні товарної політики та розбіжність цілей у цьому напрямку можуть призвести до неузгодженості в операційній діяльності підприємства. Це, в свою чергу, може ускладнити використання можливих резервів для підвищення прибутковості компанії та, в результаті, спричинити стагнацію та погіршення фінансових показників. Зміна стратегії товарно-

збутової політики є стратегічним кроком для подолання цих труднощів та забезпечення сталого розвитку ТОВ "Щедро".

Вирішення цих проблем може бути здійснене шляхом створення комплексної товарної політики підприємства, яка охоплює весь спектр заходів - від маркетингових досліджень до розроблення та впровадження інновацій, а також модернізації виробництва. Завдяки цьому комплексному підходу до формування товарної політики, підприємство матиме можливість протягом тривалого періоду досягати високих показників прибутку та утримувати лідерські позиції на ринку.

Головним аспектом для ТОВ "Щедро" при формуванні товарної політики має бути акцент на маркетинг та інновації, оскільки впровадження новаторських технологій є ключовим фактором для сталого розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємства як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках. Ефективні маркетингові стратегії, в поєднанні з інноваційними підходами, можуть допомогти не лише в розвитку та впровадженні нових технологій, але і в створенні сприятливого образу бренду, залученні нових клієнтів та розширенні ринкової частки. Такий комплексний підхід сприяє встановленню підприємства як лідера у своїй галузі, сприяючи його стійкому розвитку в умовах конкурентного середовища.

Управління інноваційною діяльністю в системі формування товарної політики ТОВ "Щедро" включає наступні етапи:

1. Проведення первинної оцінки пропозицій щодо розроблення нового конкурентоспроможного продукту.
2. Виконання виробничо-технологічного опрацювання пропозицій та аналізу попиту і пропозицій на них.
3. Здійснення технологічної підготовки виробництва.
4. Запуск виробництва нового продукту.
5. Виготовлення продукції та її виведення на ринок відповідно до установлених термінів.

Критерії відбору пропозицій визначаються з урахуванням таких факторів, як рівень витрат, техніко-технологічні можливості виробництва, аналіз структури попиту та пропозицій на ринку, а також плановані обсяги виробництва і продажів продукції, з урахуванням наявних виробничих потужностей.

Також для ТОВ "Щедро" рекомендується реалізувати комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Наприклад використовуючи соціальні мережі та інтернет-магазин, розпочати активну рекламу та забезпечити зручні умови онлайн-замовлень. Реалізація програм лояльності та системи знижок стане стимулом для постійних клієнтів. Крім того, активна участь у виставках і подіях, взаємодія з блогерами та оглядами дозволять привернути увагу та створити позитивний імідж. Надання екологічно чистих продуктів, оновлення упаковки та підтримка цінностей екології можуть також вигідно відокремити компанію на ринку. Важливим є постійний моніторинг ринкових тенденцій та аналіз конкурентів для швидкого реагування на зміни та адаптації маркетингових стратегій [62].

Конкурентоспроможність підприємств у сфері торгівлі значно визначається рівнем науково-технічного розвитку та ступенем удосконалення торговельно-технологічних процесів, а також впровадженням та використанням передових технологій та засобів автоматизації.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне завдання, яке вимагає інтерпретації та оцінки різноманітних показників. Ці показники відображають різні аспекти діяльності підприємства і визначають його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства надає можливість:

1. Визначити стратегічні завдання управління, такі як вибір оптимальних підходів до виробництва, вдосконалення технологічних процесів, організації збуту, найму робочої сили, та фінансового забезпечення.

2. Приймати управлінські рішення, такі як оптимізація витрат, акцентування уваги на конкретних сегментах ринку або укладення відповідних контрактів.
3. Розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг, такі як інновації, підтримка довгострокових переваг, передбачення дій конкурентів, освоєння нових ринків та залучення інвестицій.
4. Адаптувати підприємство до ринкових умов, спроможних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту [63].

Для здійснення всебічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства важливо ідентифікувати та аналізувати ключові фактори, які мають найзначущий вплив на нього. Ці фактори можуть бути використані як вихідна точка для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для цього важливо виділити групи факторів, які мають найбільший вплив.

Взагалі, наукові дослідження в цій області дозволяють розробити класифікацію методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, яка узагальнює різноманітні підходи до цього завдання [64].

Вибираючи метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, важливо враховувати, що цей метод повинен забезпечити отримання достовірної та повної інформації з найменшими витратами та за короткий час. Ця інформація дозволить об'єктивно, якісно та кількісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства, а також їх потенціалом, мінімізуючи можливу погрішність.

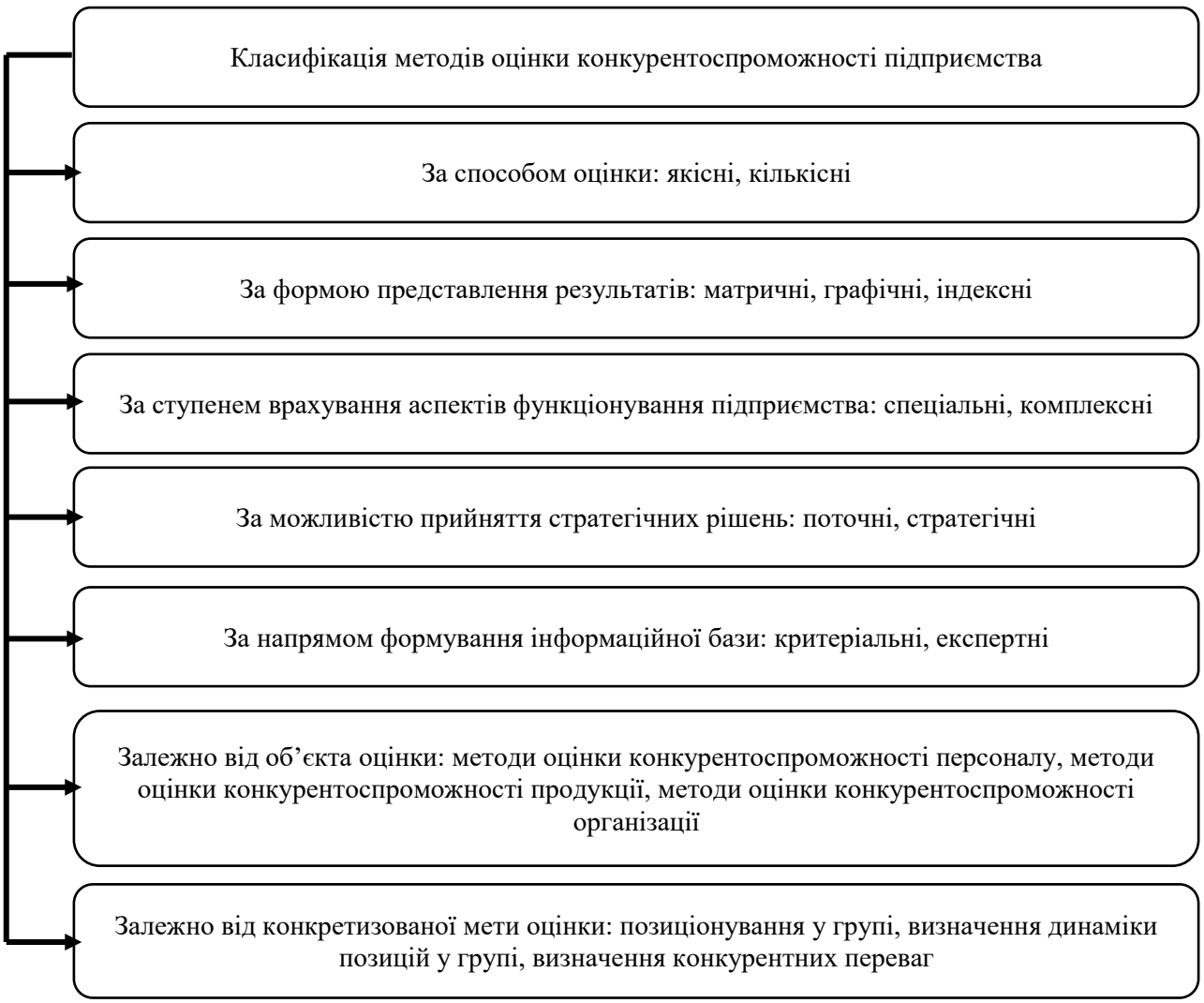


Рисунок 3.2 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [64]

Для удосконалення підходу до оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Щедро" можна розглянути декілька кроків:

1. Аналіз ринкового середовища. Проведений аналіз ринкового середовища включає глибше дослідження актуальних тенденцій, конкурентного оточення та визначення нових можливостей і викликів. Окрім того, вивчено споживчі потреби та очікування клієнтів, що дозволяє отримати комплексний уявлення про ринкову динаміку та визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку.

2. Внутрішній аудит. Проведено внутрішній аудит, який включав в себе аналіз внутрішніх процесів та ресурсів компанії. Оцінено ефективність управління та використання ресурсів, що дозволило отримати всебічний огляд внутрішньої діяльності та ідентифікувати можливі шляхи покращення.

3. Ключові показники ефективності (KPI). У рамках стратегічного управління визначено та впроваджено систему вимірювання ключових показників ефективності (KPI), спрямовану на відображення конкурентоспроможності. Забезпечено регулярний моніторинг цих KPI, що дозволяє оперативно оцінювати та адаптувати стратегічні напрямки відповідно до змін у середовищі та досягнень компанії.

4. Залучення технологій. Розглянуті можливості залучення технологій, спрямовані на впровадження новітніх рішень для оптимізації виробничих процесів та підвищення якості продукції. Цей підхід сприяє не лише підвищенню ефективності виробництва, але й удосконаленню конкурентоспроможності компанії шляхом використання передових технологічних рішень.

5. Стратегія інновацій. Розроблена стратегія інновацій спрямована на впровадження новаторських рішень та створення унікальних продуктів чи послуг. Цей підхід дозволяє компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, але й активно реагувати на зміни в ринковому середовищі, створюючи інноваційні рішення для вдосконалення продуктового портфеля та задоволення зростаючих потреб клієнтів.

6. Оцінка конкурентного оточення. Проведений аналіз конкурентного оточення включав в себе дослідження конкурентів та їхніх стратегій, а також визначення сильних та слабких сторін конкурентів. Отримана інформація служить основою для вдосконалення власної стратегії, дозволяючи адаптувати підходи та визначати оптимальні кроки у контексті конкурентного ринкового середовища.

7. Залучення команди. Залучення команди включає в себе ініціативи залучення персоналу до процесу управління конкурентоспроможністю. Для

досягнення цієї мети надаються можливості для професійного розвитку співробітників і створюються мотивуючі умови праці, сприяючи підвищенню ефективності та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

8. Система звітності. Розроблена система звітності спрямована на ефективне відстеження індикаторів успішності та надає можливість оперативно реагувати на зміни. Цей інструмент дозволяє забезпечити чітку структуру звітності, що сприяє своєчасному аналізу та прийняттю обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

Ці кроки сприятимуть системному та комплексному оновленню методів оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Щедро", допомагаючи підняти рівень ефективності та адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Щедро» ми скористалися методом, що запропонував В.Г.Фуриком, що за свою основу бере комплексної оцінки показників фінансової та економічної діяльності [65].

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності нами було використано показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Щедро» та двох його конкурентів, ТОВ «Торчин» та ТОВ «Королівський смак».

Першим розрахунком є розрахунок стандартизованих показників трьох підприємств, прийнявши за основу їх нормативне і можливе фактичне значення.

Коефіцієнти вагомості були визначені автором, фактичні значення показників, були розраховані згідно показників підприємства, а ось стандартизовані показники, були визначені за формулою запропонованою автором:

$$X_i = \frac{M_1}{NormM_i} KQ,$$

де хі – стандартизоване значення показника того чи іншого підприємства;

Мі – абсолютне значення порівняльних показників інших підприємств;

KQ – вагові коефіцієнти по відношенню до різних показників що аналізуються;

NormMi – нормативне (оптимальне) значення того чи іншого показника.

Сума стандартизованих показників за системою показників економічної діяльності є відправними при визначення конкурентоспроможності підприємства.

Після розрахунку кількісних показників (ДОДАТОК Е) підприємства потрібно розрахувати якісні (ДОДАТОК Є)

Результаті додатку Е та Є, результати бальних оцінок трьох порівняльних підприємств занесемо в таблицю 3.2 для розрахунку інтегрального показника.

Таблиця 3.2 – Розрахунок інтегральних показників фінансово-економічної діяльності підприємств

Назва показника	Набрані бали					
	П1 2021	П1 2022	П2 2021	П2 2022	П3 2021	П3 2022
Зважені показники фінансово-господарської діяльності	210,53	315,42	199,09	122,44	267,89	211,36
Зважені якісні показники	202,50	214,50	218,50	204,50	205,50	212,50
Всього балів	413,03	529,92	417,59	326,94	473,39	423,86
Інтегральний показник	292,11	381,44	295,60	238,35	337,63	299,71

Джерело: складено автором

Для визначення інтегрального показника автор пропонує таку формулу:

$$R_{jn} = \sqrt[n]{(X_{1jn})^2 + \left(X_{2jn}\right)^2 + (X_{3jn} \ldots\ldots + (X_{njn})^2)}$$

де R_{jn} – середньозважена величина показників того чи іншого підприємства.

X1, X2, X3…..Xn– показники діяльності того чи іншого (j-го) підприємства, що мають числове значення.

n – кількість показників, що зважуються.

Використавши цю формулу ми розрахували в таблиці 3.2 інтегральний показник для підприємств, він більше 270, що згідно розрахунків автора свідчить про високу конкурентоспроможність протягом 2021-2022 рр. Згідно за аналізом інтегральний показник ТОВ «Щедро» зріс в період з 2021 по 2022 рік, що свідчить про появу переваги над конкурентами, їх показники зменшилися, що було викликано вторгненням російських військ на територію України. Якщо підприємство ТОВ «Щедро» врахує всі позитивні чинники, що вплинули на конкурентоспроможність, ріст даного показника продовжиться.

Враховуючи результати дослідження слід відзначити, що впровадження цифрових технологій відіграє важливу роль, адже дозволяє сформувати конкурентні переваги, підвищити продуктивність, фінансові показники діяльності. Поряд з цим, необхідно досліджувати досвід країн ЄС щодо здійснення цифровізації, використання цифрових технологій та адаптувати його на українських підприємствах.

Існує кілька ключових способів підвищення конкурентоспроможності, такі як: введення на ринок нових продуктів або послуг, оптимізація ціноутворення, здійснення рекламних заходів, розширення мережі торгових представників і впровадження інновацій, використання якісної сировини й матеріалів, навчання і перепідготовка персоналу, покращення умов праці та мотивація працівників. Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності на підприємствах слід виділити: виробництво нових продуктів, розширення асортименту, дослідження попиту, конкурентів та розробка нових інноваційних рішень; вдосконалення ціноутворення; налагодження збутової діяльності, що дозволить залучити більше клієнтів; вдосконалення логістики; використання цифрових технологій задля підвищення продуктивності та показників підприємств, що сприятиме створенню унікальних продуктів або послуг [66].

В напрямку цифровізації підприємств слід вжити таких заходів до підвищення конкурентоспроможності: вдосконалення сайту компанії; підвищення активності у соціальних мережах; використання штучного інтелекту, який би допомагав клієнтам швидше отримувати відповіді на

запитання; створення QR-коду на упаковках продукції задля швидкого отримання необхідної інформації; запуск нативної реклами.

3.2 Формування системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро»

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як ключовий аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток та ефективне втілення конкурентних переваг з метою забезпечення життєздатності підприємства в умовах економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на основних принципах та методах науки управління. Основними компонентами системи управління є визначення мети, визначення об'єкту та суб'єкта, використання методології та принципів, а також організація процесів та виконання функцій управління [67].

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні його життєздатності та стійкого функціонування незалежно від економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на кілька ключових аспектів:

1. Подолання або обмеження впливу негативних чинників, що можуть шкодити рівню конкурентоспроможності підприємства. Це досягається формуванням захисту від цих негативних впливів.
2. Використання позитивних зовнішніх чинників для збільшення та реалізації конкурентних переваг підприємства.
3. Забезпечення гнучкості в управлінських діях і рішеннях, їх адаптація до динаміки негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку.

Підприємство повинно розробляти і застосовувати в залежності від умов, що складаються на ринку, різновиди стратегій, використовувати найефективнішу для конкретних умов.

Як правило, успішні організації мають цілий набір таких розробок, до яких належать:

-стратегія зниження собівартості продукції;

- стратегія диференціації продукції;

- стратегія сегментування ринку;

- стратегія впровадження новин;

- стратегія негайного реагування на потреби ринку;

- стратегія диверсифікації [68].

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це системний підхід, спрямований на забезпечення успішності на ринку та збереження або досягнення конкурентних переваг. Етапи та складові системи управління конкурентоспроможністю можна описати наступним чином:



Рисунок 3.3 – Етапи створення системи управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено автором

Наведені елементи складові представляють ключові кроки в розробці та впровадженні стратегії конкурентоспроможності для організації. Ці етапи і складові допомагають підприємствам не лише визначити свою конкурентоспроможність, але й розробити та реалізувати стратегії для її забезпечення в довгостроковій перспективі.

Об'єктом управління стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Щедро» є її рівень, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Щедро» є різні особи, що реалізують його мету.

1. Вищий управлінський персонал, включаючи директора та його заступників, а також керівників підрозділів, які формують ланцюг цінностей підприємства.

2. Лінійні менеджери операційних підрозділів, відповідальні за ефективну реалізацію планів дій для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

3. Менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються для розробки та впровадження стратегій та програм підвищення конкурентоспроможності.

4. Державні та відомчі управлінські структури та органи, що мають повноваження відповідно до нормативних документів.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро» є концептуальні принципи, що випливають із сучасної економічної та управлінської теорії. Зокрема, це включає ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, стратегічного управління, а також принципи та інструменти, що виникли у рамках сучасних управлінських підходів, таких як процесний, системний і ситуативний підходи.

Конкурентоспроможність на рівні підприємства вимагає від його фахівців знання стану й тенденцій розвитку ринків, уміння створювати й продавати конкурентоспроможну продукцію на різних ринках. Мистецтво перемоги в конкурентній боротьбі повинно удосконалюватися постійно [69].

До основних принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

1. Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ "Щедро" визначає, що всі управлінські рішення повинні відповідати встановленим принципам і методам управління конкурентоспроможністю, а також ефективно вирішувати конкретні практичні завдання. Цей принцип покликаний забезпечити гармонійне взаємодію теоретичних концепцій та реальних умов функціонування підприємства, сприяючи впровадженню стратегій, які відповідають сучасним викликам ринкового середовища та забезпечують його конкурентоспроможність.

2. Принцип системності управління на підприємстві ТОВ "Щедро" визначає підхід до розгляду об'єкта управління, як системи, у якій ураховуються всі взаємозв'язки та взаємодії. Цей принцип сприяє вирішенню завдань управління комплексно, розглядаючи їх в контексті цілісної системи, що включає в себе різноманітні елементи та процеси. Застосування системного підходу дозволяє ефективно координувати дії різних підрозділів та вирішувати завдання управління з огляду на комплексність внутрішніх та зовнішніх факторів.

3. Принцип наукової обґрунтованості управління на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає врахування економічних законів та закономірностей розвитку, а також застосування наукових підходів та методів моделювання для забезпечення стабільності функціонування системи управління. Цей принцип дозволяє розробляти стратегії та приймати управлінські рішення на основі обґрунтованих наукових принципів, що сприяє оптимізації процесів,

підвищенню ефективності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Принцип багатоваріантності на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій. Цей принцип відзначається пошуком та розробкою різних сценаріїв та стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до різноманітних умов та змін у діловому середовищі. Готовність розглядати та аналізувати різні варіанти дозволяє ефективніше приймати управлінські рішення та забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на невизначеність чи змінні у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає виявлення сильних та слабких сторін підприємства з метою формування конкурентної стратегії. Цей принцип визначає необхідність системного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей компанії для збереження і підвищення її конкурентних переваг. Розуміння власних конкурентних позицій дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на максимізацію переваг та ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в довгостроковій перспективі.

Серед сильних сторін можуть бути високий рівень якості продукції, інноваційні розробки, ефективна система управління та висока лояльність клієнтів. Слабкими сторонами, наприклад, можуть бути обмежені ресурси для масштабного розширення або потреба в удосконаленні логістичних процесів.Збереження конкурентних переваг може включати в себе додаткові інвестиції в дослідження та розробки для підтримки інновацій, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності управлінської системи. В той же час, розвиток нових стратегій може базуватися на виявлених слабких сторонах, таких як вдосконалення логістичних рішень або розширення джерел ресурсів.

Врахування цих аспектів дозволяє компанії оптимально використовувати свої переваги та працювати над усуненням недоліків, сприяючи підтримці та розвитку її конкурентних позицій на ринку.

6. Принцип ринкової орієнтації на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає, що розвиток компанії визначається можливостями, що ініціюються змінами на ринку та зовнішньому середовищі. За цим принципом підприємство активно вивчає потреби та очікування клієнтів, аналізує конкурентний ландшафт та враховує економічні, соціокультурні та технологічні тенденції.На підставі отриманих даних підприємство може адаптувати свої стратегії, продукти та послуги, реагуючи на зміни у попиті та умовах конкуренції. Цей принцип дозволяє ефективно взаємодіяти з ринковим оточенням, створюючи продукцію чи послуги, що відповідають реальним потребам та вимогам клієнтів, і забезпечує підприємству гнучкість у пристосуванні до змін у бізнес-середовищі.

Компанія активно вивчає попит на ринку, слідкує за змінами у споживчих уподобаннях та реагує на нові тенденції. Наприклад, якщо аналіз показує зростання попиту на екологічно чисті продукти, підприємство може вирішити розширити асортимент таких продуктів або вдосконалити свої виробничі процеси для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Також, якщо на ринку виявляється підвищений інтерес до цифрових технологій, компанія може інвестувати у розробку інтерактивних онлайн-платформ для спілкування з клієнтами чи впровадити інноваційні технології у виробничі процеси.

Отже, ринкова орієнтація дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчому попиті та ефективно використовувати ринкові можливості для свого розвитку.

7. Принцип цільової спрямованості на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає, що програми підвищення конкурентоспроможності повинні відповідати цілям конкурентної стратегії компанії. Цей принцип наголошує

необхідність чіткої визначеності цілей та завдань для досягнення конкурентних переваг.

Наприклад, якщо стратегія підприємства спрямована на розширення ринкової частки, програми підвищення конкурентоспроможності можуть включати заходи з підвищення виробничої потужності, розширення дистрибуційних мереж, агресивний маркетинг чи інноваційні рішення для привертання нових клієнтів.

Цей принцип сприяє відокремленню ініціатив та проектів, щоб забезпечити їхню відповідність стратегічним цілям підприємства, що дозволяє ефективно спрямовувати ресурси на досягнення ключових завдань у контексті конкурентного середовища.

8. Принцип гнучкості на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає здатність стратегічного маневрування на ринку в умовах змін його параметрів, а також в обличчі нових можливостей та загроз. Цей принцип наголошує важливість адаптивності та реагування на динамічні зміни в бізнес-середовищі. На підставі цього принципу, підприємство може розглядати такі стратегічні ініціативи:

Гнучкість у виробництві. Розвиток гнучких виробничих процесів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту та виробничих технологій.

Можливість переналаштування ліній виробництва для випуску нових продуктів чи модифікації існуючих.

Гнучкість у стратегічному плануванні. Постійний моніторинг ринкових тенденцій та конкурентного середовища для швидкого виявлення нових можливостей та загроз.

Готовність до стратегічного перегляду та коригування планів у відповідь на зміни.

Інвестиції в дослідження та розробки. Фокус на інноваційних рішеннях та нових технологіях, що дозволяють швидко реагувати на зміни у вимогах ринку та впроваджувати нові продукти.

Цей принцип дозволяє підприємству "Щедро" будувати стратегічні підходи, які не лише враховують існуючі умови, але й визначають гнучкі механізми для швидкого та ефективного реагування на різноманітні зміни в бізнес-середовищі.

Соціальні мережі є ключовою ланкою для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціальні мережі є невід'ємною частино для людства в нинішніх реаліях, тому просувати своє підприємство і покращувати конкурентоспроможність саме через соціальні мережі це є дуже логічний та продуктивний спосіб. Проаналізувавши соціальні мережі ТОВ «Щедро» можна зробити висновок що їх розвиток знаходиться на дуже низькому рівні. Сторінка у інстаграмі має велику кількість підписників, який складає 64 тисячі при цьому на постах дуже мало вподобань від 80 до 130 це досить низький показник за такої кількості підписників, тому було б актуальним вкластися у розкручування сторінки з живою аудиторією. Хоча попри все дописи оформлені в одному стилі з певними кольорами що свідчить про наявність маркетингового спеціаліста на підприємстві.

Соціальні мережі стали потужними інструментами для досягнення конкурентної переваги продукту чи послуги. Вони можуть призвести до створення позитивного уявлення про цільову компанію у клієнтів, що відіграє вирішальну роль у маркетингу бренду та зміцненні торгової марки цього підприємства [70].

Тому розумним рішенням для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро» було б почати активний розвиток соціальних мереж.

Наразі найпопулярніщі соціальні мережі у світі це Інстаграм, ТікТок, Телеграм тому і розвиватися слід саме у цих соц мережах.

Для цього логічним рішенням було б занятися пошуком престижної SMM компанії та вкладення капіталу в їх роботу. SMM фахівці мають покращити просування аккаунтів та реклами через соціальні мережі та призведуть до залучення більшої кількості споживачів.

По друге я запропонував би створення нової більш сучасної упаковки та логотипу, рестайлінг завжди був одним із факторів для залучення нових клієнтів. Також створення нової етикетки та додавання нових кольорів може допомогти тим же SMM фахівцям у їх роботі та створенні нових цікавих маркетингових шляхів та привертання уваги клієнтів.

Також слід звернути увагу на оновлення асортименту, з попереднього аналізу асортименту ТОВ «Щедро» можна було помітити що компанія не займається виробництвом вершкового масла, і компанія не може конкурувати з іншими компаніями в цій позиції, хоча виробничих потужностей для виробництва цієї позиції більш ніж достатньо.

Також компанії слід розглянути виробництво олії оскільки цієї позиції також раніше не було в асортименті ТОВ «Щедро» а вона є дуже важливою для споживачів і компанія втрачає дуже багато коштів оскільки не може конкурувати з іншими підприємствами саме по цим позиціям.



Рисунок 3.4 – Етапи створення системи управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено автором

До аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ "Щедро" слід віднести кілька ключових аспектів. Спочатку, оцінюється стан інфраструктури, включаючи виробничі потужності, стан обладнання та технологічні процеси. Це дозволяє визначити рівень готовності та ефективність виробничих ресурсів.

Далі, проводиться аналіз ланцюга постачання, оцінюючи постачальників та визначаючи оптимальні постачальницькі ланцюги. Це важливо для забезпечення надійності та ефективності постачання сировини та компонентів.

Крім того, вивчається кадровий потенціал, включаючи оцінку кваліфікацій та потенціалу робочої сили. Цей аспект важливий для забезпечення належного рівня експертизи та кваліфікаційного складу персоналу, необхідного для успішного функціонування та розвитку підприємства.

До аналізу зовнішнього середовища підприємства ТОВ "Щедро" включаються різні аспекти. По-перше, проводиться аналіз ринку, що передбачає вивчення ринкових тенденцій, попиту та пропозиції на товари чи послуги компанії. Це дозволяє адаптувати стратегії до змін в споживчих уподобаннях та кон'юнктурі ринку.

Далі, важливо виконати конкурентний аналіз, оцінюючи стратегії конкурентів та їхні конкурентні переваги. Ця інформація допомагає підприємству адаптувати власні підходи для забезпечення конкурентоспроможності.

Крім того, в аналізі зовнішнього середовища враховується правове та регуляторне середовище, зокрема законодавство та регуляції галузі харчової промисловості. Це дозволяє підприємству відповідати всім нормам та вимогам, зменшуючи ризики виникнення правових проблем та неузгодженостей з вимогами регуляторів.

Ключовим аспектом формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ "Щедро" є визначення цільового ринку. Це включає вибір географічних ринків та сегментів, на які спрямовується підприємство, з урахуванням потенційного

попиту та конкуренції. Далі, стратегії розвитку визначаються на основі цільового ринку, такі як розширення асортименту, введення на нові ринки чи укладання партнерств. Належне вирішення цих аспектів допомагатиме підприємству оптимально позиціонуватися на обраному ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Створення системи управління якістю для ТОВ "Щедро" включає в себе кілька ключових етапів. По-перше, важливим є впровадження системи стандартів, включаючи застосування міжнародних стандартів якості. Це допомагає забезпечити відповідність продукції установленим високим стандартам та вимогам.

Другий етап полягає в розробці системи контролю та вдосконалення якості виробництва, щоб забезпечити стабільність та надійність продукції. Це включає в себе впровадження ефективних процедур контролю якості, системи відстеження та аналізу, а також постійне вдосконалення виробничих процесів для досягнення найвищих стандартів якості. Ця комплексна система сприяє не лише відповідності стандартам, але й постійному покращенню якості продукції на всіх етапах виробництва.

Впровадження технологічних інновацій у підприємство ТОВ "Щедро" охоплює кілька ключових напрямків. По-перше, активна автоматизація виробничих процесів є важливим кроком для підвищення ефективності та підвищення якості виробництва. Використання сучасних технологій і автоматизованих систем дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Другий аспект включає впровадження інформаційних технологій (ІТ). Це передбачає використання інформаційних систем для управління виробництвом, постачанням та реалізацією. ІТ-системи сприяють покращенню координації та контролю над різними аспектами бізнес-процесів, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Цей комплексний підхід до впровадження технологічних інновацій сприяє забезпеченню конкурентних переваг та адаптації до вимог сучасного ринкового середовища.

Створення маркетингової стратегії для ТОВ "Щедро" включає кілька важливих компонентів. Важливим етапом є брендування, яке передбачає розробку іміджу та бренду підприємства. Це включає в себе створення унікального і впізнаваного образу, який відображає цінності та характер підприємства, що сприяє його позиціонуванню на ринку.

Також важливим фактором є проведення маркетингових досліджень, що включає в себе вивчення споживчих уподобань та аналіз ринкової ситуації. Це надає можливість зрозуміти потреби та очікування цільової аудиторії, а також ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Взаємодія між брендуванням та маркетинговими дослідженнями формує стратегію, спрямовану на успішне позиціонування підприємства на ринку та задоволення потреб його споживачів.

Управління ресурсами на підприємстві ТОВ "Щедро" включає в себе два важливі аспекти. По-перше, фінансове управління, яке охоплює планування бюджету, контроль над фінансовими ресурсами та оптимізацію витрат. Цей елемент дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових засобів, дотримання бюджетних обмежень та створення стійкої фінансової стратегії.

По-друге - управління людськими ресурсами, включає в себе розвиток кадрового потенціалу та мотивацію працівників. Це важливо для забезпечення високої продуктивності та задоволеності персоналу. Спрямованість на розвиток кваліфікацій, створення сприятливого робочого середовища та мотиваційних програм сприяє підтримці високого рівня ефективності та відданості персоналу. Загальна координація цих двох напрямків управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Моніторинг та вдосконалення на підприємстві ТОВ "Щедро" передбачає використання комплексного підходу. В першу чергу, встановлюються ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє вимірювати результативність в різних аспектах діяльності. Далі, впроваджується система звітності та аналізу результатів, спрямована на забезпечення доступності та об'єктивності інформації для управлінських рішень.

Крім того, важливим етапом є постійна адаптація стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це передбачає коригування стратегій, аналіз використання ресурсів, адаптацію до змін у споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі. Такий циклічний процес дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та максимізувати свою конкурентоспроможність.

Шлях до довгострокової конкурентної переваги безперервний і повторюється. Треба активно підтримувати своє розуміння ринкової ситуації, регулярно перевіряти конкурентні переваги, робити вибір і впроваджувати його неодноразово, комунікація всередині бізнесу не повинна припинятися, а повсякденні операції повинні бути чіткими з дня на день. до дня. Тому спритність часто визнають ключовою рисою виграшної стратегії [71].

3.3 Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро»

Для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності досить важливо вірно визначити стратегічні цілі, яких підприємство повинно досягнути після впровадження.

Стратегічними цілями для підприємства ТОВ «Щедро» повинні бути:

1. Розширення ринку збуту продукції, заключення нових договорів з точками збуту, вихід на міжнародний ринок, ТОВ Щедро може представити свою продукцію в польських супермаркетах, вона може почати користуватися популярністю через велику кількість українців, що знаходяться там і звикли до цієї продукції.

2. Розширення лінійки продуктів на основі вимог ринку та конкурентного аналізу. Це може бути виробництво сезонних соусів, наприклад до Нового року ТОВ «Щедро» може випустити спеціалізований набір для «Олівьє» або «Оселедця під шубою», де майонез виступає зіркою.

3. Підвищення пізнаваності бренду шляхом рекламних кампаній та участі в подіях галузі.

4. Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат та підвищення якості продукції.

5. Проведення тренінгів та навчання персоналу для підвищення продуктивності та кваліфікації.

6. Інвестування в дослідження та розробку нових продуктів для забезпечення конкурентної переваги.

Завданнями для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Щедро» на нашу думку, повинні бути:

1. Провести аналіз конкурентів, їхніх стратегій розвитку, слабких і сильних сторін, щоб виявити можливості розвитку підприємства.

2. Переглянути маркетингові стратегії для залучення більшої уваги споживачів, підвищення усвідомленості про бренд і відмінності продукту.

3. Вдосконалення продукту, підвищити його якість.

4. Провести аудит виробництва для підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення якості.

5. Постійно шукати нові можливості для вдосконалення продукту.

6. Розгляд можливостей співпраці з іншими компаніями чи виробниками для взаємної користі.

7. Вдосконалення сервісу, підтримки клієнтів, та забезпечення задоволеності їхніх потреб.

Також згідно думки Федирко Ганни незважаючи на те, що конкурентна стратегія орієнтована насамперед на формування власного ринкового простору, що для нього так само недосяжне як і для конкурентів, основним завданням підприємства є ефективно використовувати конкурентні переваги для створення нового додаткового споживчого попиту [72].

При розробці стратегії важливо врахувати, які саме проблеми вона повинна вирішити. Аналізуючи показники діяльності ми сформували основні проблеми ТОВ Щедро. Для підприємства ТОВ «Щедро» доцільно запровадити

таку стратегію підвищення конкурентоспроможності , що включатиме в себе розробку нових видів продукції та підвищення конкурентних переваг на підприємстві.



Рисунок 3.5 Проблеми підприємства ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором

Щоб запровадити дану стратегію потрібно здійснити такі кроки:

1. Проаналізувати поточний стан компанії, визначити слабкі сторони, які потрібно покращити.
2. Визначити стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Ретельно зважити на конкурентні переваги і обмеження стратегії.
4. Сформувати команду для реалізації стратегії.
5. Розробка унікальності продукту, створити або покращити продукт таким чином, щоб він вигідно відрізнявся від продуктів конкурентів.

6. Створити механізми контролю якості та вдосконалення продукту.

7. Залучити клієнтів до процесу розробки продукту, провести анкетування, запрошувати на дегустування.

8. Створити новий унікальний продукт

9. Домовитися про продаж продукції в супермаркетах, де раніше виставлялася продукція ТОВ «Щедро», а також відкрити нові точки збуту.

10. Аналізувати попит споживачів на нову продукцію.

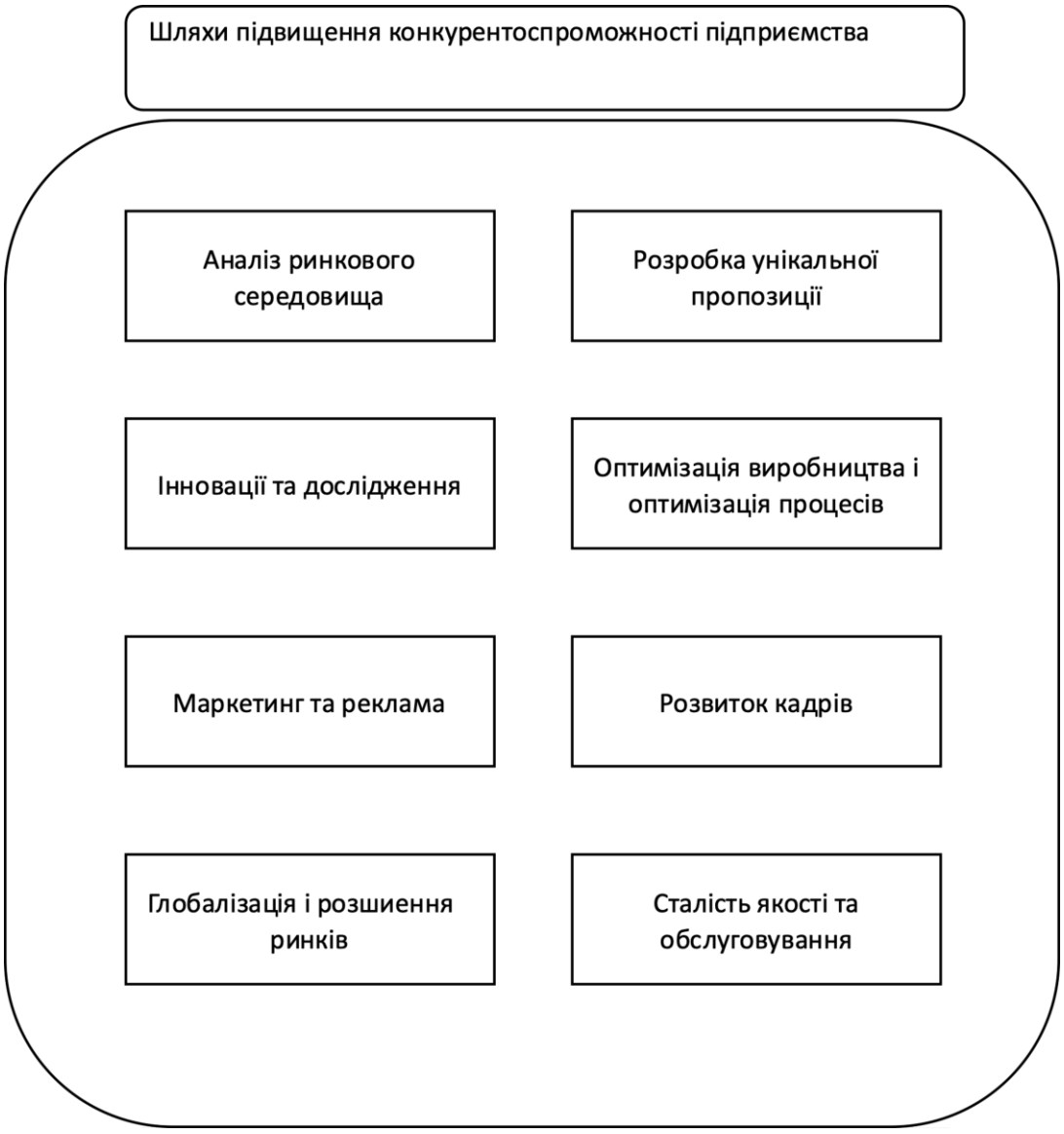


Рисунок 3.6 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором

На нашу думку новим унікальним продуктом, що може розробити ТОВ «Щедро» є соус до салату «Цезар», соус «Песто» та ягідний соус з клюкви або з калини, дані соуси досить рідко можна зустріти на українському ринку, тому вони будуть користуватися популярністю. Також можна перейняти досвід Кока-Коли та спробувати розробити новий продукт за допомогою штучного інтелекту. Або розробити сезонні пропозиції, наприклад на нашу думку до Нового року ТОВ «Щедро» може розробити спеціальні бокси, як ми зазначали вище, або літньою пропозицією від підприємства може бути вироблення солодкого соусу до морозива.

Ризиками запровадження даної стратегії для ТОВ «Щедро» є:

1. Ризик пов`язаний із нестабільністю поточної економічної ситуації
2. Невизначеність політичної ситуації
3. Коливання ринкової кон’юнктури цін валютних курсів тощо
4. Виробничо-технологічний ризик аварії та відмови обладнання виробничий брак тощо
5. Невизначеність цілей інтересів і поведінкиспоживачів
6. Ризик підробки товару

Попри всі обмеження дана стратегія дозволить підприємства відкрити для себе нові можливості, до яких можна віднести:

1. Розширення ринку збуту, завдяки створенню нового унікального товару, вихід на міжнародний ринок.
2. Підвищення інтересу споживачів до бренду
3. Підвищення конкурентних переваг підприємства
4. Збільшення попиту на продукцію підприємства
5. Підвищення репутації компанії, розміщенню її як лідера у сфері інновацій та сприяти позиціонуванню бренду як високоякісного та модного.
6. Збільшення прибутку підприємтва

Для реалізації даної стратегії варто залучити такі ресурси на підприємстві ТОВ «Щедро»:

1. Фінансові ресурси, які потрібня для фінансування досліджень, розробки нових продуктів, маркетингу та просування нової продукції, вивчення ринку та його потреб, тестування продуктів на споживачах та інше.

2. Людські ресурси. Залучення нових фахівців, які можуть брати участь у розробці, виробництві та просуванні нових продуктів.

3. Сировина для виробництва нових продуктів, обладнання, технології та інфраструктура для розробки, виробництва та тестування продукції.

4. Інформаційні технології, програмне забезпечення, системи для аналізу даних та вивчення ринку, інноваційні рішення для створення нових продуктів тощо.

5. Залучення маркетингових ресурсів включаючи рекламні ресурси для просування нових продуктів, ресурси для вивчення поведінки споживачів.

Зважаючи на те що на підприємстві ТОВ «Щедро» на разі спостерігається збиток, виробництво реалізується з високими витратами, потужність обладнання є низькою, відсутні нові розробки в асортименті, присутня висока вартість виробництва запровадження стратегії конкурентоспроможності, що буде спрямована на розробку нових товарів та створення конкурентних переваг є актуальною для підприємства.

В ДОДАТКУ Ж відображено цілі, завдання та кроки стратегії конкурентоспроможності. Підприємство ТОВ «Щедро» при запровадженні стратегії повинно враховувати всі зовнішні та внутрішні ризики. А також під час розширення ассортименту продукції враховувати дії конкурентів та діяти на випередження. За цих умов стратегія може бути ефективною та покращити фінансовий стан підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Висновку до розділу 3

ТОВ "Щедро" у висококонкурентному та динамічному середовищі має стратегічне завдання розробити та впровадити ефективну товарно-збутову стратегію, зокрема, зосереджуючись на маркетингу та інноваціях. Зміна

стратегії включає комплексні заходи, починаючи від маркетингових досліджень до модернізації виробництва, що дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції та досягати сталого розвитку на ринку. Управління інноваціями включає етапи від оцінки пропозицій до виведення нового продукту на ринок. Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності включають комплекс маркетингових заходів, акцент на екологічно чистих продуктах та постійний моніторинг ринкових тенденцій. Цей підхід сприяє створенню позитивного бренду та утриманню високої конкурентоспроможності в умовах інтенсивної конкуренції та швидко змінюючогося ринкового середовища.

Удосконалення підходу до оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Щедро" включає ряд кроків, таких як аналіз ринкового середовища, внутрішній аудит, визначення ключових показників ефективності, залучення технологій, стратегія інновацій, оцінка конкурентного оточення, залучення команди та система звітності. Ці заходи сприяють системному та комплексному оновленню методів оцінки, піднімаючи рівень ефективності та допомагаючи підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності був використаний метод В.Г. Фурика, що базується на комплексній оцінці фінансово-економічних показників. Розрахунки проведені для ТОВ "Щедро" та його конкурентів, ТОВ "Торчин" та ТОВ "Королівський смак". Отримані результати дозволяють визначити стан конкурентоспроможності підприємства та виявити можливості для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження, присвяченого управлінню конкурентоспроможністю ТОВ "Щедро", були вивчені та систематизовані теоретико-методичні аспекти, спрямовані на ефективне вдосконалення діяльності підприємства. На основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства визначено стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності. Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності управлінських рішень та розроблення рекомендацій щодо їх оптимізації дозволило визначити ключові чинники, що впливають на успішну конкурентну позицію підприємства.

У процесі дослідження зверталася увага на значущість вдосконалення законодавчого, організаційного, методологічного та інформаційно-технічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та розширення ринкових можливостей.

Загальні висновки дослідження підсумовуються у визнанні необхідності систематичного та всебічного управління конкурентоспроможністю ТОВ "Щедро" на всіх рівнях підприємства. Підкреслюється важливість поєднання стратегічного та оперативного управління для досягнення стійкої конкурентної переваги та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. В підрозділі 1.1 було визначено та проаналізовано сутність визначення конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності. Конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду ключових факторів. Висока якість продукції або послуг, включаючи якість виготовлення, функціональність та надійність, є важливим аспектом. Ефективна цінова політика, незалежно від того, чи це конкурентоспроможність цін чи стратегія диференціації цін, грає вирішальну роль у конкурентному середовищі. Використання передових технологій та інновацій дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і відповідати змінам вимог ринку. Сильний маркетинг і ефективний бренд можуть створити позитивне уявлення про продукцію чи послуги, роблячи підприємство більш привабливим для споживачів. Забезпечення фінансової стійкості та ефективного фінансового управління дозволяє підприємству діяти конкурентоспроможно в довгостроковій перспективі. Наявність висококваліфікованих та мотивованих працівників впливає на конкурентоспроможність підприємства, а гнучкість та адаптивність дозволяють ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та вимоги ринку. Розробка та реалізація ефективної стратегії є ключовим елементом успішного конкурентоспроможного підприємства. Аналіз конкурентоспроможності включає оцінку цих факторів, визначення сильних та слабких сторін, а також розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2. У підрозділі 1.2 було визначено та проаналізовано визначення управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції,

постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Одним із ключових аспектів управління конкурентоспроможністю є аналіз зовнішнього середовища, включаючи вивчення конкурентів, економічних та соціокультурних тенденцій, а також оцінку внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства. На основі цього аналізу розробляються стратегії, спрямовані на підвищення якості продукції, оптимізацію цінової політики, впровадження інновацій, підтримку сильного бренду та маркетингових ініціатив. Управління конкурентоспроможністю також включає в себе ефективне управління процесами виробництва, фінансами, персоналом та іншими аспектами діяльності підприємства. Важливою частиною є неперервний моніторинг результатів та коригування стратегій відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов.

3. В другому підрозділі було виконано аналіз фінансового стану, аналіз фінансової стійкості підприємства та проведена оцінка типу фінансової стійкості. Довгострокові кредити банків зросли в 2021 році, але зменшилися в 2022 році. Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком складає -15,645, а відносне відхилення -0,29%. Короткострокові кредити банків значно збільшилися в 2020 році, але зменшилися в 2021 році до нуля. Відносне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком становить -100%. Запаси і поточні біологічні активи збільшилися з 2019 року до 2020 року, але знову зросли в 2021 і 2022 роках. Абсолютне відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком складає 270,359, а відносне відхилення -0,62%. Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів зростала з 2019 року до 2020 року, зменшилася в 2021 році, але різко зросла в 2022 році. Загальна величина джерел формування запасів зростала з 2019 року до 2020 року, зменшилася в 2021 році і знову зросла в 2022 році. За типом фінансової стійкості компанії можна відзначити, що у всіх роках вона має нормальну стійкість.

4. Проаналізовано та охарактеризовано методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства вказано їх переваги і недоліки. У даному дослідженні представлені різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, які були розроблені різними авторами. Кожен з цих методів має свої особливості та власну методологію використання. Співставлення та аналіз цих підходів дозволяє краще розуміти різноманіття інструментів, доступних для аналізу конкурентоспроможності, і визначити найбільш відповідний для конкретних умов та завдань дослідження.

5. Визначено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства - це важливий процес, який допомагає визначити, наскільки успішно підприємство може конкурувати на ринку та досягти своїх цілей. ТОВ «Щедро» використовує матричний метод, метод переваг, структурний і функціональний методи, метод інтегральної оцінки.

6. За результатами дослідження удосконалено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. В роботі для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності був використаний метод Фурика В.Г., даний метод засновується на визначенні кількісних і якісних показників підприємств конкурентів для оцінки рівня їх конкурентоспроможності. Ми вдосконалили даний метод та провели розрахунок не за один період, а провели оцінку за 2021-2022 рр., що дозволило нам оцінити динаміку зміни показників.

7. Удосконалено систему управління конкурентоспроможністю підприємства, що є ключовою для ефективної роботи підприємства, бо її головна мета забезпечувати конкурентоспроможність підприємства за будь-яких обставин, вона складається з багатьох етапів, що включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, створення системи управління якістю, перегляд маркетингової стратегії і найголовнішим етапом управління є моніторинг та аналіз, що дозволяє робити висновок про ефективність

запроваджених заходів. Вона виступає важливим інструментом для вирішення викликів та забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку.

8. Сформовано пропозиції до вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Щедро", які враховують специфіку його діяльності та конкурентне середовище. Для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності важливо чітко визначити стратегічні цілі, які ТОВ "Щедро" планує досягти після впровадження: планує реалізувати стратегії розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності шляхом заключення нових договорів з точками збуту, зокрема у польських супермаркетах. Ураховуючи популярність серед українців, що проживають в Польщі, це може стати ключовим чинником успіху. Додатковою стратегією є розширення лінійки продуктів, орієнтоване на вимоги ринку та конкурентний аналіз, зокрема шляхом випуску сезонних продуктів та спеціалізованих наборів для святкових страв. Паралельно планується інтенсивна рекламна діяльність та участь у галузевих подіях для підвищення впізнаваності бренду. Оптимізація виробничих процесів націлена на зниження витрат та підвищення якості продукції. Крім того, планується проведення тренінгів для персоналу та інвестування в дослідження і розробку нових продуктів, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. Ці стратегічні напрями спрямовані на створення стійкої та конкурентоздатної позиції підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ "Щедро" залежить від комплексу ключових факторів, включаючи якість продукції, цінову політику, інновації, маркетинг та фінансову стійкість. Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє визначити його фінансовий потенціал. Управління конкурентоспроможністю передбачає систематичне вдосконалення різних аспектів діяльності, зокрема, виробничих процесів, маркетингу, персоналу та стратегій, щоб підприємство могло ефективно конкурувати в ринковому середовищі. Реалізація стратегій розширення ринку, рекламної діяльності,

оптимізації виробництва та інновацій дозволяє підприємству "Щедро" досягти високої конкурентоспроможності та зберегти лідерську позицію в своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія. Харків, 2006.
2. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. С. 219–223.
3. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти : автореферат дисертація. на здобуття наукового ступеня д.е.н. Київ, 1999.
4. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2012. № 12. С. 91–96.
5. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми і рішення. *Наукова думка*. 1999. С. 496.
6. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
7. Салоїд С., Аріков В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Менеджмент сучасного бізнесу в умовах трансформаційних перетворень економіки*. 2019: Сучасні підходи до упр. підприємством.
8. Пуцентейло П. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Науково-виробничий журнал*. 2015. № 4 ІННОВАЦ. ЕКОНОМІКА.
9. Білецька І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. 2004. Акт. проблеми економіки 10. С. 80–87.
10. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. 2007. Конкуренція 4. С.114
11. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.

12. Губарєв Р. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2014. № 2.

13. Піддубний І. О., Піддубна А. І. правління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2004. 58 с.

14. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. 2005. Упр. розвитком 4. С. 48–54.

15. Кадирус І.Г. конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.

16. Павлова В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2014. № 2. С. 168–176.

17. Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В., Дуброва О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2006. 527 с

18. Халімон Т. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017

19. Горбаль Н. І., Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий віснік НЛТУ України*. 2010. № 4.

20. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9.

21. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічна наука*. 2016. Економіка та держава № 11.

22. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 133–143.

23. Зелінський Ю., Бужимська К. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Державний університет «Житомирська політехніка».

24. Артеменко Л. П., Піддубна А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. С. 260–264.

25. Yevtushenko N. O. Mechanism for managing the competitiveness of an enterprise in Ukraine. *Economy. Management. Business*. 2021. No. 1. URL: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621

26. Халімон Т.М. механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. *Національна економіка*. 2016. Інтелект XXI № 5.

27. Пономарьова Т.В. методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Економіка підприємства 36.

28. Савченко С. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2008. Т. 4, № 8.

29. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *КНТУ*. 2011.

30. Нагернюк Д. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції. 2010.

31. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. *Baker Tilly*. URL: https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/ (дата звернення: 20.11.2023

32. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *pidru4niki.com*.
URL: https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva.

33. Щедро - ЩЕ смачніше!. *Щедро*. URL: https://schedro.ua/ (дата звернення: 20.11.2023).

34. ПРОДУКЦІЯ - Щедро. Щедро. URL: https://schedro.ua/category/productions/

35. Основні фонди: визначення, склад та структура. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18128/

36. Звіт про управління ТОВ «Щедро» 2021. Офіційний сайт «Щедро».URL: http://schedro.ua/files/finansova-zvitnist-zgidno-z-msfz-za-2021-rik.pdf

37. Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8.

38. Звіт про фінансові результати ТОВ «Щедро» 2019. *Офіційний сайт «Щедро»*. URL: https://schedro.ua/ua/fs-schedro-2019.pdf

39. Геращенко І. Управління ефективністю використання основних засобів. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. Економіка і регіон №4.

40. Оборотні кошти підприємства. Видання ЧДУ імені Петра Могили. URL: https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/metodser/90/6.pdf

41. Малюк С. І. Сучасні методи розрахунку показників ефективності використання оборотних активів. Фінанси, страхування і бірж. діяльність.

42. Решетило К. В. Формування та розподіл прибутку підприємства. *Наукова думка сучасності і майбутнього* : всеукр. практ.-пізнав. інтернет-конференція, м. Дніпро, 16 листоп. 2018 р.

43. Рентабельність як основний показник прибутковості підприємства - Наукові конференції. *Наукові конференції*. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3034/ (дата звернення: 20.11.2023)

44. Аналіз фінансової стійкості підприємств. *S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems*. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod_resource/content/0/tema_8/Tema_8.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

45. Капштан С., Гапак Н. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Серія Економіка, № 1.

46. Дорогань Л. Аналіз фінансової стійкості як необхідна умова забезпечення стабільності функціонування підприємств. *ВІСНИК Полтавської державної аграрної академії*. 2017. Економіка, № 4.

47. Аналіз ліквідності і платоспроможності підприємств. S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261648/mod_resource/content/0/tema_7/Tema_7.pdf

48. Мельник Т., Лобач К. Методи оцінки ліквідності підприємства. *Наукові записки*. 2016. № 20.

49. Іщенко В., Ясіновська І. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. 2019. Сучасні проблеми прав., екон. та соц. розвитку держави.

50. Фаріон В. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Науково-виробничий журнал*. 2013. Інновац. економіка, № 10.

51. FORTUNE. *Fortune*. URL: https://fortune.com/ (date of access: 20.11.2023).

52. Що таке SWOT аналіз?. *Дія.Бізнес - Головна сторінка*. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz (дата звернення: 20.11.2023).

53. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. № 11.

54. Офіційний сайт ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД». *ТМ «ОЛІС»*. URL: https://olis.ua/ (дата звернення: 20.11.2023).

55. Olkom - вибирай свій STYLE життя!. *olkom.ua*. URL: https://olkom.ua/ (дата звернення: 20.11.2023).

56. Королівський Смак. *Головна*. URL: https://kingsmak.com.ua/ (дата звернення: 20.11.2023).

57. Ми вкладаємо душу у вдосконалення смаку ваших улюблених страв. *Головна сторінка*. URL: https://chumak.com/ (дата звернення: 20.11.2023).

58. Heinz Official Site - Heinz® US. *Heinz Official Site - Heinz® US*. URL: https://www.heinz.com/ (date of access: 20.11.2023).

59. Смачні рецепти на кожен день | Торчин. *Смачні рецепти на кожен день | Торчин*. URL: https://torchyn.ua/ (дата звернення: 20.11.2023).

60. Молочна продукція Лакталіс в Україні. *Молочна продукція Лакталіс в Україні*. URL: https://lactalis.com.ua/ (дата звернення: 20.11.2023).

61. Паркова сторінка Imena.UA. *Паркова сторінка Imena.UA*. URL: http://rancho-ua.com/uk/ (дата звернення: 20.11.2023).ТМ «РАнчо»

62. Antonina H. TOOLS FOR INCREASING COMPETITIVENESS FOR CAR PRODUCTION ENTERPRISES. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2019. No. 35. P. 51–55. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-35-9 (date of access: 20.11.2023).

63. Янкового О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : Монографія. Одеса, 2013. 459 с.

64. Bogatska N. Features of the enterprise competitiveness assessment. *Efektyvna ekonomika*. 2020. No. 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73 (date of access: 20.11.2023).

65. Фурик В. Г. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2017.

66. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : Монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

67. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Українські підручники та статті – Бібліотека Posibniki.com.ua. *Українські підручники, посібники та статті - Бібліотека Posibniki. Електронна бібліотека підручників онлайн*. URL: https://posibniki.com.ua/post-sistemno-procesniy-pidhid-do-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-pidpriemstva (дата звернення: 20.11.2023).

68. Enterprise competitiveness management in modern business conditions | Ways to Improve Construction Efficiency. Home Page. URL: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.66-76 (date of access: 21.11.2023).

69. Dashko I. Methodological principles of enterprise competitiveness management. *Economic Analysis*. 2020. No. 30(1, Part 1). P. 57–64. URL: https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.057 (date of access: 21.11.2023).

70. Naji M. The role of social networks in achieving competitive advantage in small and medium enterprises" in the Republic of Yemen ". ResearchGate. 2023. Business Administration, Competitive Advantage.

71. Five stages to gaining a sustainable competitive advantage - Spring Advisor. *Spring Advisor*. URL: https://springadvisor.fi/en/insights/five-stages-to-gaining-a-sustainable-competitive-advantage/ (date of access: 21.11.2023).

72. Fedirko G. A. Competitive strategy of the enterprise: theoretical aspect and practical significance. Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". 2021. No. 18. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241087 (date of access: 22.11.2023).

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Функції, принципи, цілі управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 2)
Цілі	Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на: 1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; 2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; 3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.
Принципи	Побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам: – адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених перед нею завдань в умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації; – урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління; – інтеграції, що передбачає погодженість між цілями і завданнями, які ставляться перед підприємством як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами; – дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; – гнучкості – можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії діяльності організації; – клієнтоорієнтованості та орієнтації на конкретні ринки і потреби; – використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації; – системності та комплексності, який полягає у розробленні та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства; – використання новітніх комунікацій та технологій;

Продовження ДОДАТКУ А

Таблиця А2 - Функції, принципи, цілі управління конкурентоспроможністю підприємства

	– генерування цінності для споживачів; – урахування дії економічних законів конкуренції; – динамічності, забезпечення конкурентних переваг, аналіз та оцінка результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, що диктується безперервним розвитком ринку та постійною зміною ринкових умов та кон'юнктури; – забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню

	змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню; – примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків; – інноваційності, який полягає у тому, що для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень; – урахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності певної галузі.

Джерело:[16-18]

ДОДАТОК Б

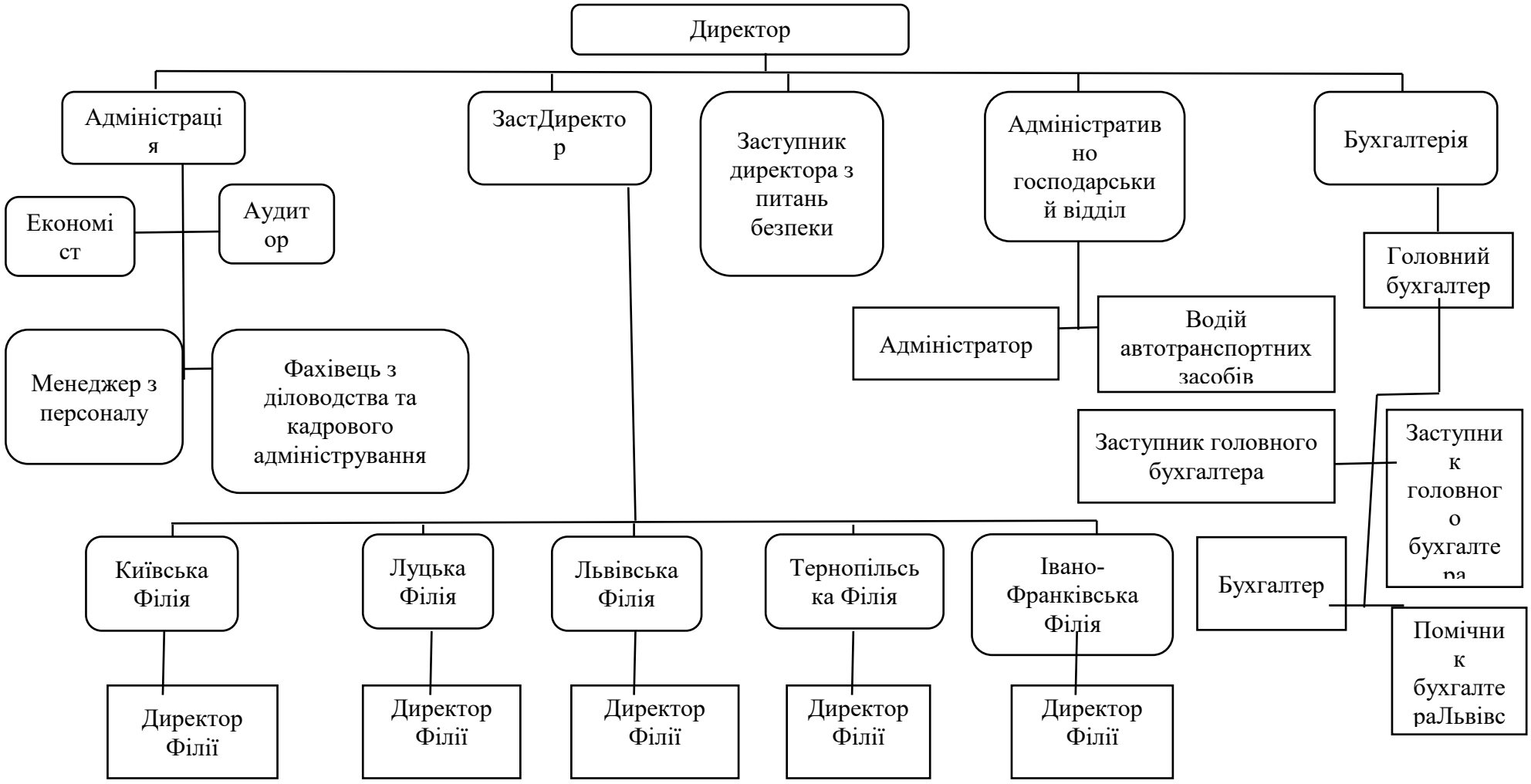


Рисунок Б2- Організаційна структура ТОВ «Щедро»

ДОДАТОК В

Таблиця В1 Баланс підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 роки (тис. грн.)

АКТИВ	Код рядка	2019	2020	2021	2022
І. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	21612,00	19842,00	19547,00	16490,00
первісна вартість	1001	27045,00	28005,00	30309,00	30299,00
накопичена амортизація	1002	5433,00	8163,00	10762,00	13809,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	856,00	553,00	795,00	2149,00
Основні засоби	1010	93149,00	84806,00	100789,00	71818,00
Первісна вартість	1011	163852,00	186520,00	190679,00	169402,00
знос	1012	70703,00	101714,00	89890,00	97584,00
Відстрочені податкові активи	1045	4152,00			
Усього за розділом І	1095	119769,00	105201,00	121131,00	90457,00
ІІ. Оборотні активи					
Запаси	1100	350170,00	281339,00	435507,00	705866,00
Виробничі запаси	1101	166908,00	104071,00	182417,00	393151,00
Незавершене виробництво	1102	30354,00	53262,00	61553,00	120807,00
Готова продукція	1103	144707,00	123095,00	191302,00	191647,00
Товари	1104	8201,00	911,00	234,00	261,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	340264,00	168930,00	345123,00	212030,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25686,00	132978,00	89989,00	1710054,00
з бюджетом	1135	100,00	16264,00	7472,00	3262,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	480835,00	541435,00	96302,00	108076,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	24188,00	509742,00	504193,00	26314,00
Готівка	1166	750,00	484,00	945,00	1208,00
Рахунки в банках	1167	11309,00	373,00	10790,00	20664,00
Витрати майбутніх періодів	1170	143,00	521,00	1024,00	1710,00
Інші оборотні активи	1190	30994,00	7328,00	20335,00	19496,00
Усього за розділом ІІ	1195	1252380,00	1658537,00	1499945,00	2786808,00
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	1372149,00	1763738,00	1621076,00	2877265,00

Продоження ДОДАТКУ В

Таблиця В2 Баланс підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 роки (тис. грн.)

ПАСИВ	Код рядка	2019	2020	2021	2022
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101,00	131023,00	131023,00	686098,00
Додатковий капітал	1410			555076,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-114 429	-332 575	-481 505	-256 966
Усього за розділом I	1495	-114 328	-201 552	204594,00	429132,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання					
Інші довгострокові зобов'язання	1515	51612,00	31679,00	54678,00	39033,00
Усього за розділом II	1595	51612,00	31679,00	54678,00	39033,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків			423950,00	406849,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	41045,00	58857,00	24612,00	15644,00
товари, роботи, послуги	1615	1025179,00	1074527,00	806068,00	1394356,00
розрахунками з бюджетом	1620	4508,00	1485,00	3899,00	10884,00
розрахунками зі страхування	1625	3448,00	1073,00	3759,00	3749,00
розрахунками з оплати праці	1630	20455,00	18624,00	17822,00	18141,00
за одержаними авансами	1635	20320,00	236415,00	50440,00	15687,00
Поточні забезпечення	1660	30963,00	32310,00	29716,00	35482,00
Інші поточні зобов'язання	1690	288947,00	86370,00	18639,00	915157,00
Усього за розділом III	1695	1434865,00	1933611,00	1361804,00	2409100,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800				
Баланс	1900	1372149,00	1763738,00	1621076,00	2877265,00

Джерело: [38-41].

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 - Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «Щедро» за 2019-2022 роки (тис. грн.).

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4354009,00	3578864,00	4287627,00	4876696,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3391205,00	2959357,00	3690515,00	3466607,00
Валовий: прибуток	2090	962804,00	619507,00	597112,00	1410089,00
Інші операційні доходи	2120	67725,00	134451,00	112862,00	522637,00
Адміністративні витрати	2130	127037,00	131674,00	129535,00	135082,00
Витрати на збут	2150	617013,00	514126,00	520126,00	747299,00
Інші операційні витрати	2180	319080,00	281493,00	137008,00	595597,00
збиток	2195	32601,00	173335,00	76695,00	155771,00
Інші доходи	2240	15016,00			
Фінансові витрати	2250	14886,00	40618,00	55427,00	158424,00
Інші витрати	2270	15,00	41,00	22390,00	
збиток	2295	32486,00	213994,00	154512,00	211198,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3172,00	-4 152		-14 745
збиток	2355	29314,00	218146,00	154512,00	211198,00

Джерело: [38-41].

ДОДАТОК Д

Таблиця Д1 - Показники ділової активності ТОВ «Щедро» у 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2020/2019	Відносне відхилення, 2020/2019, %
Чистий дохід від реалізації продукції	4354009	3578864	4287627,00	4876696,00	589069	0,14
Собівартість реалізованої продукції	3 391 205	2 959 357	3 690 515	3 466 607	-223908	-0,06
Середньорічна вартість активів	686074,5	881869	810538	1438632,5	628094,5	0,77
Середньорічна вартість оборотних активів	626190	829268,5	749972,5	1393404	643431,5	0,86
Середньорічна вартість запасів	175085	140669,5	217753,5	352933	135179,5	0,62
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	423442,5	429803,5	269443	1016711	747268	2,77
Середньорічна вартість власного капіталу	-57164	-100776	102297	214566	112269	1,10
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	557477,5	695490,5	453300	729230,5	275930,5	0,61
Коефіцієнт обертання активів	6,34	4,05	5,28	3,38	-1,9	-0,36
Тривалість одного обороту активів, днів	56,72	88,70	68,05	106,2	38,15	0,56
Коефіцієнт обертання оборотних активів	6,95	4,31	5,71	3,49	-2,22	-0,39
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	51,77	25,93	39,06	29,85	-9,21	-0,24
Коефіцієнт обертання запасів	19,36	21,03	16,94	9,82	-7,13	-0,42
Тривалість одного обороту запасів, днів	18,58	17,11	21,24	36,65	15,41	0,73
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	10,28	8,32	15,91	4,79	-11,12	-0,70
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості,днів	35,01	43,23	22,62	75,05	52,43	2,32

Продовження ДОДАТКУ Д

Таблиця Д2 - Показники ділової активності ТОВ «Щедро» у 2019-2022 рр.

Коефіцієнт обертання власного капіталу	-76,16	-35,51	41,91	22,72	-19,18	-0,46
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	-4,72	-10,13	8,58	15,83	7,25	0,84
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	6,08	4,25	8,14	4,75	-3,38	-0,42
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	59,18	84,60	44,21	75,72	31,51	0,71
Тривалість операційного циклу, днів	0,53	0,39	0,93	0,48	-0,45	-0,48
Тривалість фінансового циклу,днів	-58,64	-84,2	-43,27	-75,24	-31,96	0,74

Джерело: складено автором на основі: Додатку Б та В.

ДОДАТОК Е

Таблиця Е1 - Розрахунок показників фінансової та економічної діяльності підприємств за 2021-2022 рр.

Коефіцієнт	Нормативне значення	Фактичне значення коефіцієнтів						Коефіцієнт вагомості	Стандартизовані показники					
		П1 2021	П1 2022	П2 2021	П2 2022	П3 2021	П3 2022		П1 2021	П1 2022	П2 2021	П2 2022	П3 2021	П3 2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 і більше	0,37	0,01	0,31	0,02	0,1	0	5	1,85	0,05	1,55	0,00	0,50	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 і більше	0,79	0,87	1,54	1,93	1,94	1,41	15	11,85	13,05	23,10	25,19	29,10	35,51
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 і більше	1,10	1,16	2,78	2,48	1,94	1,47	20	22,03	23,20	55,60	57,54	38,80	84,58
Коефіцієнт фінансової незалежності	1 і більше	0,14	0,12	0,9	0,77	2,8	2,4	15	2,17	1,80	13,50	1,39	42,00	3,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,6 і більше	0,14	0,18	0,43	0,3	0,75	0,7	15	2,17	2,70	6,45	0,81	11,25	0,57
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2 і більше	0,13	0,15	0,28	0,2	0,54	0,42	5	0,65	0,75	1,40	0,15	2,70	0,06
Оборотність продукції	1 і більше	2,86	1,75	4,32	3,67	1,76	2,98	3	8,58	5,25	12,96	19,27	5,28	57,42
Рентабельність реалізованої продукції	0,2 і більше	2,00	1,3	0,42	0,11	2,74	2,59	8	16,00	10,40	3,36	1,14	21,92	2,96
Коефіцієнт оборотності	1 – 2	12,42	23	5,65	4,85	3,84	5,7	11	136,66	253,00	62,15	12,27	42,24	0,70

дебіторської заборгованості														
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1 – 2	2,86	1,74	6,34	8,99	24,7	55,9	3	8,58	5,22	19,02	4,69	74,10	26,23
Кількість балів									210,53	315,42	199,09	122,44	267,89	211,36

Джерело: [33,59,62]

ДОДАТОК Є

Таблиця Є1 Бальна оцінка якісних показників підприємств за 2021-2022 рр.

Коефіцієнт	Бальна оцінка показників						Коефіцієнт вагомості	Сума зважених балів					
	П1 2021	П1 2022	П2 2021	П2 2022	П3 2021	П3 2022		П1 2021	П1 2022	П2 2021	П2 2022	П3 2021	П3 2022
Якість	4	4	3	3	3,5	4	10	40	40	30	30	35	40
Маркетинг	1,5	2	3	3	2,5	3	15	22,5	30	45	45	38	45
Підготовка персоналу	3	3	3	3	2	2	6	18	18	18	18	12	12
Система управління	2	2,5	3	2,5	2	2,5	7	14	18	21	18	14	18
Витрати на одиницю товару	1,5	2	1	2	1	1,5	2	3	4	2	4	2	3
Стан екології та екологічної безпеки	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	15	22,5	23	23	23	23	23
Рівень інвестицій	1,5	0,5	2	0,5	1,5	0,5	5	7,5	3	10	3	8	3
Потенційні можливості обладнання	3	3	2	2	2,5	2,5	20	60	60	40	40	50	50
Інновації	1,5	2	3	2,5	2,5	2	10	15	20	30	25	25	20
Всього							100	202,5	214,5	218,5	204,5	205,5	212,5

ДОДАТОК Ж

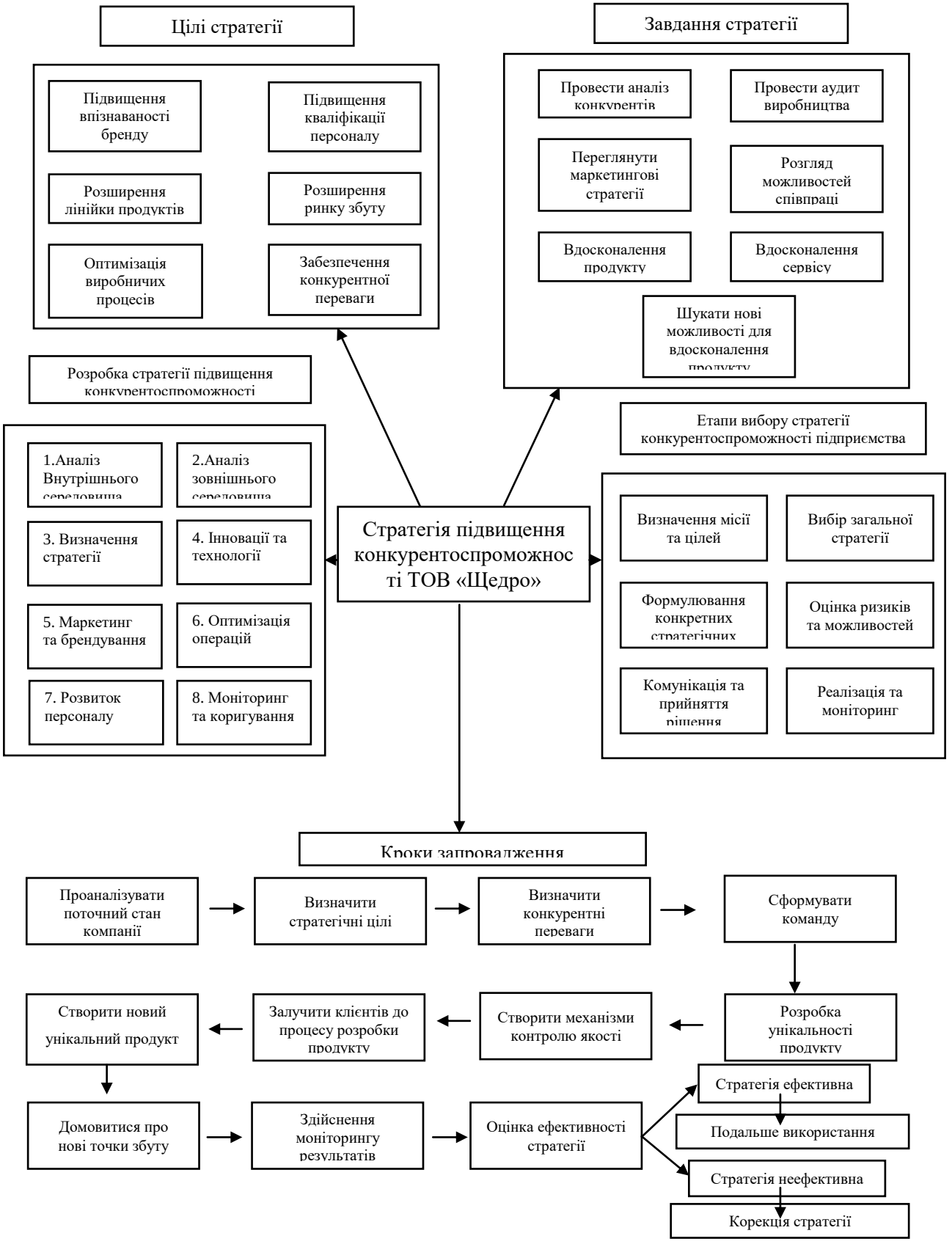


Рисунок Ж1 Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором

Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Кузьменко Валентин Павлович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси та кредит» адреса електронної пошти: m1keymak74@gmail.com,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Щедро» та шляхи її підвищення» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Кузьменко В.П.

ПІБ (студента)

Дата_____ Підпис_____ Огренич Ю.О.

ПІБ (наукового керівника)