

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

д.е.н., доцент _____ Оксана ЧУМАК

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ
076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»

Тема: «Управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища»

Виконавець: _____ Євгенія ЯНІШЕВСЬКА
(підпис)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Наталія КРИВИЦЬКА
(підпис)

Нормоконтролер: _____ к.е.н., доцент Людмила ДОЛГОВА
(підпис)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність 076 «Підприємництво та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., доцент _____ Оксана ЧУМАК

« ___ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувачки

Янішевської Євгенії Валеріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища» затверджена наказом ректора від «26» квітня 2023 р. № 589/ст.
2. Термін виконання роботи з «22» травня 2023 р. до «25» червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ СП «НІБУЛОН»: форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма №2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні основи управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища; Діагностика конкурентного середовища та ефективності управління ТОВ СП «НІБУЛОН»; Удосконалення методів розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища ТОВ СП «НІБУЛОН».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Концепція управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища. Заходи щодо удосконалення управління розвитком ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах конкурентного середовища.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	04.03.2023- 12.03.2023	
2	Вивчити теоретичні основи управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища	13.03.2023- 31.03.2023	
3	Провести діагностику конкурентного середовища та ефективності управління розвитком ТОВ СП «НІБУЛОН»	01.04.2023- 30.04.2023	
4	Розробити пропозиції удосконалення методів управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища ТОВ СП «НІБУЛОН»	01.05.2023- 28.05.2023	
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	29.05.2023- 07.06.2023	
6	Передзахист	08.06.2023	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	15.06.2023- 19.06.2023	
8	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2023	

7. Дата видачі завдання: «04» березня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Наталія КРИВИЦЬКА
(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання _____ Євгенія ЯНІШЕВСЬКА
(підпис випускника)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Янішевської Євгенії Валеріївни «Управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища»: сторінок, рисунки, таблиць, використаних джерел, додатки.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, РОЗВИТОК ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА, ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти процесу управління розвитком ТОВ СП «НІБУЛОН» за умов конкурентного середовища.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком ТОВ СП «НІБУЛОН» за умов конкурентного середовища.

Методи дослідження – методи фінансового та економічного аналізу, методи групування, порівняння, класифікації, узагальнення, а також комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: діалектичний, абстрактно-логічного аналізу (при обґрунтуванні та розробці методичних підходів до оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу) аналізу та синтезу (для порівняння різних підходів науковців до тлумачення сутності понять).

Отримані результати: подальшого розвитку набула система управління розвитком підприємства за умов конкурентного середовища.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сучасні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»	8
1.2. Сутність та складові управління розвитком підприємства	14
1.3. Вплив факторів конкурентного середовища на процес управління розвитком підприємства	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»	41
2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН»	41
2.2 Аналіз фінансових показників та результатів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»	43
2.3 Оцінка впливу конкурентного середовища на розвиток ТОВ «СП «Нібулон»	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ СП «НІБУЛОН» ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	52
3.1 Пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «СП «Нібулон»	52
3.2 Обґрунтування вибору стратегії управління розвитком ТОВ СП «НІБУЛОН»	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Економічна діяльність сучасних підприємств спрямована в першу чергу на досягнення цілей розвитку та забезпечення ефективності, проте це завдання залежить від стану конкурентного середовища, яке на теперішній час ускладнено через військову агресію Росії. Саме це обумовлює необхідність у створенні ефективної системи управління розвитком підприємств, що допоможе підвищити їх рівень результативності, і разом із тим покращити ринкову вартість і збільшити рівень прибутку.

Незважаючи на те, що певні галузі роботи є досить привабливими, у багатьох підприємств, а особливо це стосується тих, хто лише нещодавно розпочав свою діяльність, можуть виникнути проблеми із рівнем розвитку, що буде мати неприємні наслідки, наприклад таких, як зниження робочих показників і зниження конкурентних переваг підприємства. Така ситуація може призвести до того, що споживачі продукції, через заниження якості, можуть надати перевагу продукту конкурентам. Для того, щоб підприємства мали змогу утримувати свої позиції і надалі, вони повинні стабільно розвиватись. Це іще раз підтверджує необхідність у системі розвитку підприємства не лише в умовах конкурентного середовища а й загалом.

Теорію і практику щодо питання управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища досліджували: Мазур В. С., Матросов В. О., І. О. Піддубний, Гончар Ю. В., Романчук К. В., А. І. Піддубна, інші. Те, що даним питанням цікавиться значна кількість людей говорить про те, що систем управління розвитком підприємства існує багато варіантів.

Метою роботи є обґрунтування пропозицій що стосуються управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища.

Задля реалізації встановленої мети було визначено наступні завдання:

- Дослідити сучасні підходи щодо визначення поняття «розвиток підприємства»;
- визначити сутність та складові елементи управління розвитком

підприємства;

- визначити вплив факторів конкурентного середовища на процес управління розвитком підприємства;

- ознайомитися із загальною характеристикою ТОВ СП «НІБУЛОН»;

- провести аналіз фінансових показників та результатів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»;

- оцінити вплив конкурентного середовища на розвиток ТОВ СП «НІБУЛОН»;

- висунути пропозиції щодо удосконалення розвитку ТОВ «СП «Нібулон».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти процесу управління розвитком ТОВ СП «НІБУЛОН» за умов конкурентного середовища.

Задля досягнення мети дипломної роботи були використані наступні методи: методи абстрактно-логічного аналізу, методи аналізу та синтезу, методи фінансового та економічного аналізу, діалектичний метод та інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сучасні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»

Розвиток підприємства є однією з найважливіших та найактуальніших проблем сучасної економічної науки та практики. Розвиток підприємства визначає його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечувати ефективне використання ресурсів та задовольняти потреби споживачів. Розвиток підприємства також має велике соціальне значення, оскільки сприяє створенню нових робочих місць, покращенню якості життя населення, зміцненню економічної безпеки держави.

Однак, незважаючи на високу актуальність теми розвитку підприємства, у науковій літературі не існує єдиного та загальноприйнятого визначення цього поняття. Різні автори використовують різну термінологію та погляди для опису розвитку підприємства, що утруднює його теоретичне осмислення та практичне застосування. Тому необхідно систематизувати та узагальнити сучасні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства" та запропонувати власне бачення цього феномену. Розвиток є одним з ключових понять у різних науках, таких як філософія, психологія, біологія, економіка та ін. Однак, незважаючи на його широке використання та значення, не існує єдиного та загальноприйнятого визначення цього поняття. Різні науковці та школи мають свої погляди та підходи до розуміння розвитку, його сутності, критеріїв, факторів та форм.

Виділяють три основні підходи до розуміння розвитку: через вивчення і виділення власних систем, які розвиваються; через формування трактувань цієї дефініції; як порівняльної характеристики об'єкта.

Перший підхід базується на аналізі конкретних систем, які проявляють ознаки розвитку, таких як жива природа, людська особистість, суспільство,

економіка тощо. За цього підходу, розвиток визначається як незворотна, спрямована та закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Розвиток передбачає перехід від простого до складного, від низького до високого рівня організації та функціонування системи. Розвиток супроводжується виникненням нових якостей, структур та функцій об'єкта.

Другий підхід полягає у формулюванні різних трактувань поняття розвитку залежно від наукової дисципліни, методології та ідеології.

Третій підхід розглядається як порівняльна характеристика об'єкта.

Розвиток підприємства є одним з ключових факторів його успіху на ринку. Різні групи науковців пропонують свої визначення розвитку підприємства та його особливостей. Розглянемо деякі приклади визначень розвитку підприємства за кожною групою та проаналізуємо їх переваги та недоліки.

За результативно-наслідковою компонентою, розвиток підприємства можна визначити як зростання розмірів та показників діяльності підприємства, зокрема обсягу продукції, прибутку, капіталу тощо. Перевагою цього підходу є те, що він дозволяє кількісно оцінити результати розвитку підприємства та порівнювати їх з іншими суб'єктами господарювання. Недоліком цього підходу є те, що він не враховує якості змін, які виникають у процесі розвитку підприємства, а також можливих негативних наслідків для навколишнього середовища, соціальної сфери тощо[40].

За сутнісною компонентою, розвиток підприємства можна визначити як зміну стану підприємства на прогресивніший, тобто такий, який забезпечує покращення якості продукції, попиту на неї, конкурентоспроможності підприємства на ринку тощо. Перевагою цього підходу є те, що він акцентує увагу на якостях розвитку підприємства та його взаємодії з іншими суб'єктами господарювання та суспільством. Недоліком цього підходу є те, що він не дає чітких критеріїв для оцінки розвитку підприємства та його ефективності[36].

За іншими поглядами, розвиток підприємства можна визначити як:

- покращення гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому

середовищі;

- зміну підприємством свого якісного стану, тобто перехід на новий рівень організації, управління, технології тощо;

- сукупність змін, характеру змін, стану чи результату змін, процесу, який відбувається у підприємстві за певний період часу [25].

Кожен з цих поглядів має свої переваги та недоліки, а також відображає різні аспекти розвитку підприємства. Тому при складанні стратегії розвитку підприємства варто враховувати всі ці підходи та обирати той, який найкраще відповідає специфіці діяльності підприємства та його цілям

Розглянемо чотири основні групи підходів до визначення розвитку підприємства: філософський, соціально-економічний, онтогенезисний та інтегральний. Ми також наведемо приклади визначень розвитку підприємства за кожною групою та проаналізуємо їх переваги та недоліки.

В цьому пості я хочу розглянути чотири основні групи підходів до визначення розвитку підприємства: філософський, соціально-економічний, онтогенезисний та інтегральний. Ці підходи допоможуть нам краще зрозуміти сутність та механізми розвитку підприємства в сучасних умовах.

Філософський підхід базується на розумінні розвитку як фундаментальної категорії, що виражає закономірну зміну стану об'єкта в часі та просторі. Розвиток підприємства в цьому підході розглядається як процес самореалізації його потенціалу, що включає квалітативну трансформацію його структури, функцій, властивостей та взаємодії з навколишнім середовищем.

Соціально-економічний підхід акцентує увагу на ролі підприємства як суб'єкта ринкових відносин, що забезпечує задоволення потреб споживачів та суспільства в цілому. Розвиток підприємства в цьому підході розглядається як результат його конкурентоспроможності, ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Онтогенезисний підхід виходить з припущення, що розвиток підприємства є процесом його життєвого циклу, який складається з певних стадій: народження, зростання, зрілості, спаду та ліквідації. Кожна стадія має свої

особливості та проблеми, які потребують вирішення. Основним критерієм розвитку в цьому підході є збільшення обсягу виробництва та продажу товарів або послуг. Методи оцінки та аналізу розвитку в цьому підході полягають у визначенні стадії життєвого циклу підприємства та виявленні факторів, які сприяють або перешкоджають його переходу на наступну стадію.

Інтегральний підхід ґрунтується на ідеї, що розвиток підприємства є багатоаспектним явищем, яке включає не тільки зміни у виробничих показниках, а й у функціональних, організаційних, соціальних та інших сферах діяльності. Основним критерієм розвитку в цьому підході є покращення якості товару або послуги, яку надає підприємство. Методи оцінки та аналізу розвитку в цьому підході полягають у використанні комплексу індикаторів, які характеризують розвиток певної сфери діяльності підприємства та її вплив на загальний результат.

Класифікацію видів розвитку підприємства надано у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Види розвитку підприємства

Види розвитку підприємства	Сутність виду розвитку підприємства
Керований розвиток	У складі підприємства виділена система, що об'єднує у собі інноваційні та інвестиційні процеси, процеси реінжинірингу і реструктуризації, котрі призведуть до якісних та кількісних змін щодо всіх функціональних галузей підприємства. Дані зміни стосуватимуться також контурів управління на основі зворотних зв'язків, де й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком і вирішуються завдання тактичного й стратегічного управління
Револуція	Катастрофа, фазовий перехід чи стрибок, котрі тягнуть за собою докорінну зміну підприємства
Сталий розвиток	Даний тип розвитку обумовлений впливом різних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища і є таким, що можна характеризувати збільшенням попиту на продукцію і його потенціалу і масштабу діяльності, надає можливість зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємництва і забезпечити безперервний процес виробництва
Еволюція	Для даної форми розвитку характерними є повільні, плавні і поступові якісні зміни на основі адаптації підприємства щодо умов мінливого середовища

Продовження таблиці 1.1

Діловий розвиток	Для цього типу розвитку характерним є спрямовувати ресурси туди, де вони матимуть змогу забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу
Прогресивний розвиток	Якість системи змінюється від менш зробленого до більш зробленого чи від нижчого до вищого.
Інтенсивний розвиток	Сприяє виникненню якісно нових форм
Регресивний розвиток	Деградація організації, зниження якісного рівня, падіння її кількісних і якісних характеристик
Екстенсивний розвиток	Прояв і збільшення того, що вже існує
Ринковий розвиток	Цей вид розвитку є відображенням процесу розширення кола споживачів
Організаційний розвиток	Відображення процесу розвитку групи, сфери відповідальності, індивідуума, ініціативи, системи управління тощо
Інноваційний розвиток	Розвиток, що ґрунтується на розробці та впровадженні інновацій

Джерело: [49]

Найбільш доцільним та сучасним є такі види розвитку як інноваційний та сталий, спрямований на урегулювання інтересів сучасних та майбутніх поколінь. Перехід України до інноваційної моделі розвитку привертає до себе все більше уваги з боку практиків бізнесу, політиків і науковців. [1, с. 4]. Це засвідчено задекларованими результатами реалізації "Стратегії інноваційного розвитку України на 2010—2020 роки в умовах глобалізаційних викликів", якими було передбачено утвердження в Україні інноваційної моделі її соціального і економічного розвитку, забезпечення підвищення конкурентоспроможності національної економіки, підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу країни та всіх її природних і людських ресурсів, досягнення стабільного сталого розвитку і підвищення добробуту громадян, що створить можливості для успішного просування України по шляху розбудови економіки і суспільства, заснованих на знаннях.

У Стратегії зазначено, що інноваційна діяльність охопить всі сфери суспільного життя людей і економіки та базуватиметься на органічному поєднанні і використанні диверсифікованих технологічних, та інших знань та інформації, культуру, професійну компетенцію, досвід і навички включно,

специфіка змін яких призведе до створення нових середньо- і високотехнологічних робочих місць у значній кількості галузей економіки [1].

Можливості підприємства здійснювати інноваційну діяльність комплексно характеризує інноваційний потенціал, а управління ним стає одним з найбільш пріоритетних стратегічних завдань підприємства за умов висококонку rentного середовища.

Під час досліджень сутності інноваційного потенціалу підприємства було виявлено відсутність його однозначного теоретичного тлумачення у вітчизняній та у закордонній літературі.

Результатами аналізу було виявлено, що науковці концентрують свої зусилля переважно на вивченні лише окремих сторін інноваційного потенціалу, а тому його специфічні визначення деколи мало корелюють між собою. Підходи, запропоновані науковцями стосовно визначення сутності інноваційного потенціалу та до його складових, класифікація показників та вибір методів його оцінювання, особливості процесу управління інноваційним потенціалом загалом суттєво розрізняються. Переважна більшість наукових підходів трактує зміст інноваційного потенціалу як сукупність методів і дій, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [38].

Деякі науковці пропонують для оцінювання і моніторингу інноваційного потенціалу підприємства визначати позиції підприємства в просторі оцінки його інноваційного потенціалу з деякою періодичністю, починаючи з аналізу його діяльності за рядом факторів, кожен з яких в першу чергу характеризує матеріально-технічну чи інтелектуальну складову, або ж обидві одночасно. Автори пропонують визначати експертним методом визначати склад чинників для оцінки кожної складової. [28, с. 91-93].

Доцільно відзначити, що з використанням зазначених методичних підходів формування інноваційного потенціалу у першу чергу ускладнюється труднощами одержання матеріально-технічних ресурсів, що впливають на темпи і масштаби інноваційної діяльності підприємств. А це, у свою чергу,

актуалізує процес створення нематеріаломістких нововведень з метою комплексного використання нових видів матеріалів, наявної сировинної бази і утилізації відходів тощо, у відповідності з екологічними вимогами, які висуває суспільство до виробників [28, с. 91].

Головна особливість управління підприємством в сучасних умовах це те, що ефективна система управління – це, в першу чергу, система, яка має здатність забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін у бізнес-середовищі в умовах максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб споживачів. У цьому випадку отримання прибутку повинне розглядатися як результат ефективного функціонування даної системи управління.

Діяльність кожного суб'єкта господарювання здійснюється в умовах ризику і невизначеності і є залежною від впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ. У зовнішньому середовищі зміни носять недостатньо прогнозований або ж непередбачуваний характер. Такий розклад речей змушує підприємства приймати ті рішення, які мали б змогу зменшити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на результати його діяльності [27, с.178]. За сучасних умов для стану розвитку економіки характерною є необхідність дослідження системи управління суб'єктами господарювання і причин, які обумовлюють внутрішні зміни.

1.2 Сутність та складові управління розвитком підприємства

Забезпечення високого рівня ефективності є важливою умовою для ефективного функціонування будь-якого підприємства та основою його стабільного розвитку в конкурентному середовищі. Від наявності надійної системи управління залежить стабільний рівень функціонування та зростання економічного потенціалу підприємства за умов нестабільної економіки. До того ж, комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності і ефективності системи управління також є важливим етапом в формуванні

перспективних шляхів розвитку та ефективному управлінні підприємством, що дає можливість зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, [43, с.56] - це пов'язано з тим, що підприємство у ринкових умовах має самотужки розробляти стратегію свого розвитку та діяльності, знаходити необхідні для її реалізації ресурси, що вимагає зростання відповідальності управлінців за результати діяльності підприємства, за якість і своєчасність ухвалення необхідних рішень і значного розширення сфери управління.

Система менеджменту підприємства може демонструвати високу ефективність не лише тоді, коли керівники підприємств, що приймають рішення і встановлюють види та форми, і працівники, що беруть на себе відповідальність за виконання цих рішень, діють злагоджено, проте і в той час, коли між рівнями управління налагоджено чіткий і зрозумілий алгоритм взаємовідносин. Якщо між рівнями управління нема такого механізму, управлінська ефективність підприємства знижуються. Це пов'язано з тим, що в умовах нових реалій ведення бізнесу, значна частка створюваної вартості генерується нематеріальними активами, а неефективність не ефективність управлінською системи може призвести до зниження потенціалу підприємства генерувати додану вартість [3]. Управління — являє собою цілеспрямовану діяльність суб'єктів господарювання, що забезпечують обов'язковий розвиток підприємства, його оптимальне функціонування, стабілізацію і становлення. Для процесу управління підприємством є характерним є постійний і системний вплив на діяльність його структур задля досягнення кінцевого позитивного результату і забезпечення узгодженої роботи.

Таблиця 1.2

Принципи управління розвитком підприємства [52]

Принципи управління	Сутність принципів управління
Принцип безперервності	Безперервний, постійний розвиток підприємства
Принцип комплексності	Передбачає взаємоузгодженість і взаємозумовленість розвитку усіх бізнес-процесів, видів та напрямів діяльності підприємства як єдиного цілого, що у результаті забезпечує зв'язок усіх елементів і підсистем підприємства

Продовження таблиці 1.2

Принцип об'єктивності	Даний принцип дозволяє керівній системі застосовувати знання об'єктивних законів задля досягнення цілей управління
Принцип інтегрованості	Сутність даного принципу полягає у забезпеченні інтегрованості процесу управління розвитком із загальною системою управління підприємством
Принцип альтернативності	Цей принцип базується на виявленні і обґрунтуванні декількох варіантів виходу розвитку підприємства з метою досягнення бажаного результату
Принцип оптимальності	Даний принцип зважає на необхідність вибору найкращого варіанта з кількох альтернативних на всіх етапах управління розвитком підприємства
Принцип гнучкості	Даний принцип передбачає пристосування підприємства до змін середовища і забезпечення можливості проведення своєчасних змін в процесі управління
Принцип економності	Сутність цього принципу полягає у тому, що отримані результати від впровадження відповідних змін мають перевищувати витрати на їх здійснення

Джерело: [52]

Ефективність діяльності підприємства є залежною від багатьох різних параметрів. А саме: форм стимулювання високопродуктивної праці, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, ступеня розвиненості виробництва тощо. Однак, в першу чергу ефективність діяльності підприємства залежить від ступеня взаємного інтегрування зазначених чинників під час їх використання. Використання того чи іншого чинника без його зв'язку з іншими не забезпечить оптимального економічного розвитку підприємства [52].

Організаційний механізм управління представлений у вигляді сукупності складових та елементів, що створюють організаційну основу явищ і процесів. Не існує одного прийнятого трактування сутності даного виду. Кожен з науковців розуміє його по своєму. Одні вважають, що це життєві цикли організації, норми та правила за якими відбувається функціонування всієї управлінської системи у суб'єкта господарювання, а інші стверджують, що це певна кількість взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації. Організаційний механізм управління зосереджений не лише на самій організації. Цей процес співвідноситься також і до певного виду діяльності.

Виділяють організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства; фінансової діяльності; бюджетування та інші. Основна суть організаційного механізму управління розкривається через впровадження норм та правил, якими керуються в середині організації та всі виробничо-господарські процеси, які в ній відбуваються задля досягнення встановленої цілі. Цей вид механізму має сильний зв'язок з адміністративним та економічним механізмами управління, адже він поєднує у собі їх характеристики і в більшості випадків має однаковий з ними рівень впливу на структурні перетворення і процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі функціонування організації [50].

Економічним механізмом управління називається сукупність елементів прогнозування та планування за допомогою яких і здійснюється формування політик ціноутворення, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення системи формування та розподілу прибутку, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку в організації [11]. Цей механізм залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників ринкового середовища, зміни в яких постійно відбуваються, саме тому в даному контексті є доцільним використовувати інноваційний менеджмент, адже сьогодні у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його ефективності в виробничо-господарській діяльності, що є основним завданням у реалізації економічного механізму інновації виступають двигуном.

Структурним механізмом управління називаються способи послідовного розподілу обов'язків між підрозділами та в апараті управління, взаємоузгоджені дії, які мають певний час на виконання, при цьому кожен усвідомлює якщо будуть порушені строки, то це матиме значний вплив на загальний результат і може призвести до не отримання заохочення кожним з залучених учасників.

У впровадженні у виробничий процес підприємницької діяльності сучасних цифрових технологій і автоматизації через заміну устаткування на нове при цьому керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов і полягає суть

технічного механізму управління. За рахунок цього і відбувається суттєва економія ресурсного потенціалу підприємства, що дає можливість отримати швидкий результат в плані досягнення встановленої цілі. В контексті цього виду механізму управління важлива роль належить впровадженню інтернет-технологій, адже саме вони забезпечують швидку комунікацію між машинами та персоналом.

Механізмом державного управління називаються елементи, інструменти та важелі, закономірності і процеси соціально-економічного характеру за допомогою яких законодавчі та виконавчі органи влади здійснюють вплив на виробничу, фінансову і господарську діяльність підприємств та організацій, з ціллю стабілізації та розвитку існуючої соціально-економічної системи. Даний механізм має ціннісний, регуляторний і системний вимір, обумовлює жорсткі правила взаємодії бізнесу і влади, але також націлений і на співпрацю, розвиток та закономірне функціонування.

Даний вид управління проявляється для суб'єктів господарювання стандарти, через законодавчі акти, інструкції, норми, нормативи, і методичні вказівки виконання яких в більшості випадках є обов'язковим і лише менша їх частина носить рекомендаційний характер.

Інформаційний механізм управління являє собою забезпечення збору і оперативної доставки актуальної і достовірної інформації що стосується суб'єктів зовнішнього середовища управлінському персоналу всіх рівнів підприємства, яка структурована відповідно до виконуваних ним функцій і завдань. Задля забезпечення ефективного впровадження механізму управління в дію він повинен бути інформаційно забезпеченим, через збір статистичних даних, обстеження та аналіз існуючого становища тієї ніші в яку планується інвестування та залучення додаткового капіталу, маркетингова оцінка ринків тощо по відношенню до того чи іншого виробничо-господарського процесу. Даний тип механізму управління стимулює підприємство попередньо вивчати ситуацію та стан перед тим як планувати вкладати фінансові кошти і дає можливість оцінити стан входу на ринок та спрогнозувати кінцевий результат.

Кожен із наведених вище типів механізмів управління взаємопов'язаний і перетікає з одного в інший. Під час здійснення управлінської діяльності ефективний керівник керується критеріями кожним з них, адже розуміє, що вдале поєднання може призвести до отримання бажаних результатів, а не використання хоча б одного може негативно вплинути і на весь процес, і на очікуваний ефект в загалом [39].

Своєрідна стратегія, в якості якої може виступати досягнення стійкого зростання прибутку встановлюється на підставі оцінки стану підприємства, враховуючи аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Разом із тим, дану стратегічну ціль можна розділити на складові, а саме на оперативні цілі за такими напрямками: зниження витрат виробництва продукції, збільшення частки ринку, підвищення продажної ціни, збільшення обсягу продажів. Досягнення даних підцілей може бути здійснене шляхом реалізації певних стратегій на відповідних управлінських рівнях підприємства, і при цьому методи для досягнення цих підцілей будуть використовуватися різні.

Якщо сказати загалом, то механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства називається розробка цілей діяльності, оцінювання її рівня і вироблення напрямків керуючого впливу, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Наступним кроком після етапу обґрунтування цілей і розробки конкурентної стратегії є етап її реалізації. Здійснення будь-якої стратегії передбачає проведення певних необхідних змін, без яких навіть найкраще опрацьована стратегія може провалитись. У більшості випадків ці зміни торкаються організаційної структури управління та місії підприємства.

Якщо існуюча організаційна структура управління підприємством є досить таки далекою від вимог конкретної стратегії, то задля її ефективної реалізації може знадобитись докорінна перебудова оргструктури. Під час розробки механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

необхідно враховувати зміни екологічних, соціальних, демографічних, політичних та інших умов. Спеціальна служба або відділ повинні займатися розробкою і в подальшому впровадженням механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві [13].

Визначення об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим елементом побудови механізму управління конкурентоспроможністю, котрий має вплив на ефективність та якість отриманих результатів. Бізнес-процеси та напрями його діяльності можна визначити як об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства. Взаємодією між об'єктом і суб'єктом управління відображено процес реалізації тактик і стратегій конкуренції підприємства.

Згідно сучасних теорій і практик ключовими методами управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати наступні методи: маркетингових досліджень, кількісного оцінювання та діагностики; рейтингування; прогнозування та формування стратегічних орієнтирів тощо. Вдосконалення та реалізація вище зазначених методів потребує застосування комплексного підходу задля здійснення технологічних, фінансових, технічних, організаційних та інших заходів.

Механізмом управління конкурентоспроможністю передбачено застосування інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту, а саме: регулювання, аналіз, планування, контроль, мотивація, організація. Механізм управління конкурентоспроможністю має вплив на всі сфери забезпечення підприємства збутовою діяльністю, кадрами, рекламою, інформацією, матеріалами, енергією, інвестиціями, фінансами тощо.

Ось саме через це обов'язковими складниками даного механізму повинні бути:

- нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, із внесенням змін до наявних чи розроблення нових нормативно-правових актів, щодо цієї сфери;
- організаційне забезпечення даного процесу, яким передбачено активну

співпрацю між усіма функціональними структурами підприємства;

– фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності побудоване на основі забезпечення збалансованості доходів і витрат і підвищення фінансових можливостей підприємства;

– кадрове забезпечення, характерним для якого є створення навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників задля того, щоб сформувати ефективну систему управління конкурентоспроможністю підприємства;

– інформаційне забезпечення, сутність якого виявляється у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства;

– науково-технічне забезпечення, характерним для якого є реалізація стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та формування центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення.

Акцентовано, що ланцюгом побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачено впорядкування та систематизацію видів діяльності, що направлені на розвиток необхідного рівня конкурентних переваг задля досягнення стратегічно важливих цілей функціонування підприємства. Від зовнішніх та внутрішніх факторів та конкурентного потенціалу підприємства залежить використання окремих видів діяльності.

Що стосується самого ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, то його доцільно формувати за наступними етапами:

– визначення мети та розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємства передбачено реалізацію концепції, у якій поєднано інтегральний та цільовий підходи до діяльності підприємства, що надає можливість встановити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями, конкурентним потенціалом підприємства та привести їх у

відповідність, розробивши портфель стратегічних альтернатив;

- розробка завдань з подальшим визначенням просторово-часових координат і орієнтирів;

- окреслення конкурентної поведінки та формування конкурентної політики;

- проведення порівняльної оцінки і діагностики конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції;

- розробка детального плану реалізації у практичну діяльність обраної стратегії управління конкурентоспроможністю з подальшим визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів;

- формування мотиваторів підтримки конкурентоспроможності, що по суті своїй передбачає наявність адаптивного вибору напрямів мотивування і здійснення мотиваційного впливу на всіх рівнях менеджменту, що мають забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності;

- реалізація заходів та ухвалення рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства;

- управлінський облік (контролінг) ланцюга побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розробка коригуючих заходів що стосуються зміни стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з формуванням нових пріоритетів і орієнтирів діяльності;

- внесення змін у заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Впровадження кожного заходу що стосується побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є пов'язаним із цілим комплексом підготовчих процедур. До того ж, також мають бути виділені відповідні ресурси, в першу чергу фінансові.

Неодмінно мають бути обрані працівники, що прийматимуть участь у розбудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [51].

Із системи мотивації та матеріального стимулювання і проходження

інформації, механізмів та принципів прийняття рішень складається система управління підприємством.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, суб'єкт і об'єкт, принципи та методологія, функції та процес управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має мету забезпечити стаке функціонування і життєздатність підприємства у будь-яких політичних, соціальних, економічних, та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на:

1. Нейтралізацію чи обмеження шляхом формування захисту проти них кількості негативних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;
2. Застосування позитивних зовнішніх факторів впливу задля реалізації і нарощення конкурентних переваг підприємства;
3. Забезпечення гнучкості управлінських рішень і дій – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних факторів конкуренції на певному ринку.

Саме рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для того, щоб зуміти забезпечити життєздатність підприємства як суб'єкта економічної діяльності є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства.

Що стосується суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, то існує певне коло осіб, що реалізують його мету:

1. Власник підприємства, що в будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні завдань і стратегічних цілей підприємства, що пов'язані з фінансовими можливостями власника та його економічними інтересами;
2. Вищий управлінський персонал підприємства;
3. Лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, що відповідають за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності підприємства;
4. Менеджери-економісти консалтингових фірм, котрі залучилися до

підприємства на платній основі з метою реалізації та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності;

5. Відомчі та державні управлінські структури та органи, повноваження котрих визначаються згідно з відповідними нормативними документами.

Концептуальні положення сучасної управлінської та економічної теорії є методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема це можуть бути: базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, а саме – процесного, системного, ситуаційного, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, теорії конкуренції та конкурентних переваг і ключові положення теорії ринку.

З точки зору процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства виглядає як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, а саме – організації, планування, визначення цілей, мотивації і контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [37].

Таблиця 1.3

Функції управління підприємством [37]

Функція	Визначення
Планування	Цією функцією передбачено формування тактики і стратегії реалізації завдань і цілей, складання графіків і планів реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах і розробку програм
Цілевстановлення	Дана функція визначає орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень його конкурентоспроможності, що його передбачається досягти
Організація	Сутність даної функції полягає у тому, щоб забезпечити практичну реалізацію прийнятих програм і планів; з нею пов'язані питання розподілу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; а ще в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій окремих фахівців та операційних підрозділів під час реалізації прийнятих планів

Продовження таблиці 1.3

Контроль	Метою цієї функції є забезпечити нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; функція передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, за допомогою яких можна перевірити результативність процесу реалізації вироблених програм та планів, або ж їх окремих заходів і своєчасно вносити зміни, що сприятимуть досягненню поставленої мети підприємства
Мотивація	Дана функція передбачає використання мотиваційних регуляторів, як психологічних, так і економічних, активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [37]

До базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться [17]:

- принцип єдності практики та теорії управління конкурентоспроможністю підприємства. Даний принцип передбачає те, що будь-яке релевантне управлінське рішення має розв'язувати принаймні одне з практичних завдань, а також відповідати логіці і методам та принципам управління конкурентоспроможністю;

- принцип системності управління. Для даного принципу характерним є розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дозволяє зважувати фактори та спрямовувати механізми управління на досягнення встановлених цілей при постановці цілей і надає можливість враховувати всі необхідні взаємодії і взаємозв'язки в системі управління;

- принцип наукової обґрунтованості управління. Даний принцип, по суті своїй передбачає врахування економічних законів та закономірностей розвитку, використання наукових підходів і методів моделювання, котрі сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління при формуванні системи управління конкурентоспроможністю;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю. Для даного принципу характерним є вимагати визначення рангу, вагомості і важливості об'єктів за їх ступенем розвитку, масштабністю, актуальністю та

ефективністю, оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, а саме тому вони мають спершу вкладатися у розв'язок найбільш важливих проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності. Даний принцип характеризується генерацією альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів. Для даного принципу характерним є те, що він передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень стосовно тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду відповідно до параметрів умов реалізації, невизначеності та ризику, часу, масштабу, якості, відповідності наявним ресурсам, реалістичності і прийнятності наслідків реалізації; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється у відповідності з реаліями функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства. Для цього принципу характерною є обов'язковість виявлення слабких і сильних сторін об'єкту управління, на основі чого, у свою чергу, з'являється можливість сформулювати ефективну конкурентну стратегію та домогтися переваг підприємства у тій чи іншій сферах діяльності порівняно з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації. Даним принципом передбачено, що у ролі визначальних моментів у розвитку підприємства мають бути можливості, які ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, а саме – потребами ринку та розвитком попиту;

- принцип цільової спрямованості. Для даного принципу характерним є диктувати необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства меті його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності. Цей принцип характеризується охопленням інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства, що міститься у всіх функціональних аспектах його діяльності;

- принцип гнучкості. Для цього принципу характерною є можливість стратегічного маневрування на ринку на випадок принципових змін його

параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності.

Для цього принципу характерним є те, що процес реалізації та розробки конкурентних стратегій підприємства повинен бути регламентований в часі та процедурно.

Система управління розвитком великого підприємства представляє із себе специфічну багатокомпонентну та багатофункціональну систему, котра складається із комплексу взаємопов'язаних блоків, які відчують на собі вплив внутрішніх та зовнішніх факторів і створюють певну цілісність. Структура системи управління розвитком підприємства сформовано із 8 програмно-цільових комплексних блоків, що відображують, конкретні організаційні, необхідні дії, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозалежності та взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожний з них має забезпечувати розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на внутрішньому та світовому ринках, а також забезпечення його стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен із цих блоків може розглядатись як система, яка включає в себе різноманітні системоутворюючі компоненти [17].

Стандартна управлінська система включає в себе наступні пункти: опис діяльності у вигляді процесів, що необхідна для реалізації політики підприємства; опис взаємодії та послідовності цих процесів; розподіл повноважень та відповідальності у системі та організаційна структура; різноманітні методики та методи здійснення процесів; опис ресурсів, необхідних для реалізації процесів; встановлення різноманітних методів та критеріїв, які будуть необхідними під час моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що також є необхідними під час моніторингу процесів.

Отже, спираючись на сучасні підходи до управління, можна зробити

висновок, що діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожен з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Основу стандартної системи управління складає певний набір цих процесів. Будь-яка із стандартних систем управління підприємством направлена на реалізацію політики, яка була сформульована керівництвом підприємства у даній галузі діяльності.

Загальну систему управління підприємством, що направлена на реалізацію загальної політики та перебуває у процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення складає сукупність спеціалізованих управлінських систем та єдиної інформаційної системи управління.

Принципи побудови системи управління на підприємствах ресторанного господарства розподіляють на дві групи: принципи, що визначають напрямки розвитку управлінської системи, та принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління.

Будь-які принципи побудови системи управління підприємством реалізуються у їх взаємодії між собою.

Їхнє сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

А отже, можна зробити висновок, що сучасний менеджмент розглядає організацію як сукупність бізнес-процесів, що протікають у її межах, а не як сукупність відділів.

Підпорядковуючи структуру процесам, а процеси - стратегії означає, що спочатку треба побудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, а вже потім будувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них було орієнтовано на досягнення конкретної цілі, і лише після цього сформулювати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечила ефективне виконання усіх визначених бізнес-процесів [42].

1.3. Вплив факторів конкурентного середовища на процес управління розвитком підприємства

Конкуренцією називається суперництво між фізичними і юридичними особами та товарами у певній сфері, що зацікавлені у досягненні однієї і тієї ж самої мети.

Існують різні ознаки класифікації конкурентів. Наприклад, Ф. Котлер розглядає чотири типи конкурентів в залежності з бажанням задоволення потреб, а саме: бажання-конкуренти, товарно-родові конкуренти, товарно-видові конкуренти і марки-конкуренти. Аналізуючи конкурентів, на першому етапі важливо виділити із усіх актуальних на даний момент лише ті бажання, які потенційний споживач хоче задовольнити у першу чергу.

Окрім вище зазначеної класифікації, у Ф. Котлера є ще одна ознака розподілу конкурентних дій на активних (агресивних), селективних, стохастичних і пасивних.

Активні (агресивні) конкуренти – незважаючи на напрям розвитку конкуренції, на ринкові події вони реагують агресивно і швидко.

Селективні конкуренти – конкурують лише у вибіркових показниках, але не підвищують ефективність своєї рекламної діяльності.

Стохастичні конкуренти характеризуються непередбаченими діями: іноді вони можуть ігнорувати напади конкурентів, а іноді агресивно їм протидіяти.

Пасивні конкуренти – на конкурентні дії вони майже не реагують.

У здатності підприємства до реалізації своїх конкурентних переваг важливу роль відіграє не лише пряма конкуренція, а й такі конкурентні сили, як потенційні конкуренти, товари-замінники, клієнти та постачальники.

Стан конкуренції на певному ринку за М. Портером характеризується наступними конкурентними силами:

- загроза появи нових конкурентів;
- конкуренція з боку постачальників;
- конкуренція з боку товарів-замінників;

- конкуренція з боку споживачів;
- суперництво між конкуруючими підприємствами.

Саме взаємодія між цими конкурентними силами визначає потенціал рентабельності підприємства.

До основних чинників конкурентного середовища належать: рівень "вхідного бар'єра" в галузь; інтенсивність конкуренції на ринку; силу впливу покупців і постачальників, а також товари-замінники.

Таблиця 1.4

Чинники аналізу конкурентного середовища[26]

Чинники конкурентного середовища	Показники оцінки
Рівень вхідного бар'єра в галузь	Державні заходи і політика, прихильність покупців, ефективність збуту, система постачання, обсяг капіталовкладень, стадія життєвого циклу підприємства
Інтенсивність конкуренції на ринку	Ділова активність, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, наявність конкурентних переваг, зрілість ринку, число конкурентів, використання незаконних методів ведення конкурентної боротьби, наявність високих бар'єрів виходу їхньої галузі, однорідність продукції, що реалізується, зростання попиту на товари підприємства, високі постійні витрати
Сила впливу покупців	Міра організації споживачів, прихильність покупців до товарів підприємства, міра важливості товарів для покупця, вартість для покупця переходу до іншого продавця, ставлення покупців до товарів підприємства, чутливість покупців до цін товарів підприємства, наявність постійних покупців, рівень інформованості покупця, наявність продуктів-замінників.
Сила впливу постачальників	Важливість товару, який пропонується постачальником для торгового підприємства, наявність великих постачальників, різноманітність і якість товарів, відсутність замінників товарів, що поставляються, надання вигідних умов продажу товарів, цінова політика постачальників, вартість переходу до інших постачальників, концентрація постачальників,
Наявність товарів замінників	Політика просування товарів-замінників, глибина асортименту товарів-замінників, політика просування товарів-замінників, цінова конкуренція, політика ціноутворення на товари-замінники, форми і методи продажу товарів-замінників, конкурентоспроможність товарів-замінників

Джерело: [26]

До основних негативних чинників, що стримують розвиток конкурентного середовища, належать: неефективність законодавства, корупція та політична нестабільність. Негативні тенденції у конкурентному середовищі

пов'язані з використанням адміністративних методів впливу на діяльність суб'єктів підприємства і деяким уповільненням ринкових реформ. Саме тому актуальним завданням економічної політики держави буде здійснення комплексу певних заходів, спрямованих на усунення деформацій ринкового механізму і сприяння формуванню ефективного конкурентного середовища [23, с. 15-48].

Одним із основних пунктів передумов побудови ефективного ринку є економічна конкуренція. Україна пройшла довгий шлях від планово-адміністративної системи до країни з міжнародно визнаною ринковою економікою, на відміну від більшості країн для яких конкуренція протягом принаймні останніх століть була природним станом господарських відносин. У 1991 році, коли частка монопольного сектора становила 100%, Україна оголосила перехід до ринкової економіки [14].

Вільна конкуренція з'являється у результаті виникнення ринкової економіки. Але використання грошей і існування купівлі-продажу товарів, може бути і без конкуренції. Ось чому необхідно з'ясувати, як саме виникає конкуренція.

Наявність на ринку значної кількості виробників будь-якого ресурсу чи продукту є першою умовою виникнення конкуренції. Якщо ж виробництво зосереджено в руках одного власника, як в умовах адміністративно – командної системи, тоді панує державна монополія, що по суті своїй заперечує конкуренцію.

Другою умовою виникнення конкуренції є свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожен з них має право обирати не лише що виробляти, а й визначати її обсяг та вносити в продукцію бідь-які зміни.

Третя умова для виникнення конкуренції це є наявність відповідності між тим, що визначає попит, і тим, що визначає пропозицію. Якщо попит перевищить пропозицію, то покупець не матиме свободи вибору продукції. Оскільки є дефіцит, то всі вироблені товари легко реалізовувати. Там, де є дефіцит, там немає місця вільній конкуренції.

Існування ринку засобів виробництва стає четвертою умовою виникнення конкуренції. У конкретній боротьбі важливу роль відіграє встановлення високої норми прибутку, що по суті своїй є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Для того щоб цю можливість реалізувати, потрібно, за умов наявності грошового капіталу, перетворити його на засоби виробництва.

У процесі конкуренції мають місце стійкі істотні причинно-наслідкові зв'язки, що свідчить про те, що це явище не випадкове, а має силу об'єктивного економічного закону.

Процесом-причиною цього закону є те, що за умов існування значної кількості господарських суб'єктів, що діють незалежно один від одного, кожен з них прагне реалізувати свій економічний інтерес, тобто, одержати прибуток при існуванні різних витрат виробництва і відмінностей споживних вартостей, які створюються. Цей процес-причина діє в умовах ринкової економіки, що не здатна створити єдині для всіх виробників і продавців умови реалізації, через те, що діє закон вартості, і покупці обирають лише те, що задовольняє їхні інтереси. А отже, можна зробити висновок, що об'єктивно між можливостями виробництва товарів та послуг і можливостями їх реалізації існує суперечність.

Суперечність, котра виникає за умов ринкової економіки, розв'язується через конкуренцію. Її сутність полягає у бажанні виробника задовольнити власний інтерес. А отже, суперечність долається конкуренцією, що є процесом – наслідком відповідного економічного закону [41].

Ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему залежить від ступеня розвитку конкуренції на макрорівні. Економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки на мікрорівні залежать від того, наскільки добре ними вивчені закони конкуренції і рівня їхньої готовності до конкурентної боротьби.

Для еволюції економічних вчень конкуренції характерною є зміна поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції[24].

Таблиця 1.5

Трансформація економічних теорій конкуренції. [24]

Представники теорії	Зміст теорії
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Дана теорія передбачає застосування нових форм бізнесу, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції, використання інноваційних технологій в глобальному масштабі,. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Сутністю цієї теорії є приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між споживанням та виробництвом підтримувалась, з одного боку, завдяки наявності масових індивідуальних споживачів, а з іншого—завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників. Базою конкуренції була ідеальна схема виробничих відносин
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Згідно з даною теорією, конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств в залежності від змін конкурентного середовища та від ефективності їх використання
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Згідно з цією теорією, конкуренція була ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної продуктивності та граничної корисності. Вона забезпечувала розвиток споживачьких переваг та технологій на основі визначених відносних цін
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Дана теорія передбачає, що конкуренція брала до уваги не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а також і вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Підприємець-новатор вважався індикатором конкуренції нового типу

Джерело: [24]

Конкурентним середовищем називають умови і результат взаємодії значної кількості суб'єктів ринку, що визначає можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ситуацію на ринку і відповідний рівень економічного суперництва. Важливий той факт, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво між ними, скільки насамперед — відносинами між ними.

Поняття ринок не можливо чітко відділити від поняття конкурентне середовище. Через те, що ринок має можливість одночасно об'єднувати кілька конкурентних середовищ, класифікація останнього має бути більш диференційована.

Відповідно до теоретико-методичних засад у сфері конкуренції до принципів управління конкурентоспроможністю можна [12, 11] віднести наступні:

- єдність – це є процес підтримки та забезпечення конкурентоспроможності, який має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

- науковість – це є рішення спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, які мають бути обґрунтовані у відповідності з існуючими науковими засадами;

- комплексність – даний принцип передбачає забезпечення взаємозв'язку усіх елементів системи управління конкурентоспроможністю при врахуванні змін в окремих об'єктах управління і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства і також при ухваленні управлінських рішень;

- системність – цей принцип виконує функцію визначення необхідності представлення управління конкурентоспроможності як системи, що надає можливість враховувати всі необхідні взаємодії та взаємозв'язки, і, при постановці цілей дозволяє всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставленої мети;

- безперервність – цей принцип представляє управління конкурентоспроможністю підприємства як безперервний процес, який вимагає постійної уваги;

- оптимальність – для цього принципу характерним є зумовлення прийняття оптимальних управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг підприємства і досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності а також забезпечення можливостей його підвищення;

- ефективність – цей принцип являє собою максимально можливе використання потенціалу для того, щоб досягти належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що у свою чергу дозволить йому стабільно зростати та функціонувати;

- конструктивність – сутність даного принципу полягає у логічній

послідовності формування тактики і стратегії забезпечення конкурентоспроможності та обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації згідно з умовами функціонування;

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

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

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

– етапність – цей принцип по суті своїй передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію тактик і стратегій формування та підтримки конкурентоспроможності;

– гнучкість – цей принцип випадку зміни умов функціонування підприємства представляє можливість вдосконалення положень конкурентної стратегії, що реалізується;

– законність – сутність цього принципу полягає у знанні та використанні правових засад, які регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку та регламентують здійснення підприємницької діяльності в інтересах підприємства;

– еквіфінальність – характерним для цього принципу є передбачення існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю, стан яких змінюється протягом часу;

– інкременталізм – характерним для цього принципу є передбачення досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на поступові, незначні, та логічно пов'язані між собою організаційні зміни, які треба ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;

– емерджентність – сутність даного принципу полягає у тому, що завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему можна досягти відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Визначимо, у чому полягає сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства [12, 11]:

– аналіз – дана функція являє собою виявлення найбільш істотних факторів впливу, які визначають позицію суб'єкта господарювання на ринку та дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства і продукції;

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

– організація – дана функція характерний практичною реалізацією прийнятих програм і планів, зокрема: забезпечення необхідною узгодженістю дій окремих фахівців та операційних підрозділів при реалізації прийнятих планів, і розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності;

– мотивація – для даної функції характерне забезпечення використання психологічних і економічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

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

– регулювання – дана функція являє собою внесення змін до положень конкурентної стратегії для сприяння досягненню вставленої цілі.

У загальному випадку процес управління конкурентоспроможністю у можна представити у вигляді наступних етапів [10, 11]:

1. етап: дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. етап: встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі і визначення конкурентних переваг.
3. етап: розробка конкурентних стратегій та вироблення тактики.

4. етап: впровадження положень стратегії під час процесу здійснення підприємством господарської діяльності.

5. етап: визначення результатів від реалізації конкурентної стратегії та її вдосконалення в ході виявлення несумісностей.

Таблиця 1.6

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства на думку різних авторів[37]

Автор	Визначення
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [36, с. 58]	Дані автори вважають, що конкурентоспроможність підприємства є напрям менеджменту, що спрямований на формування, реалізацію та розвиток конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [16, с. 131]	На думку цих авторів конкурентоспроможністю підприємства називаються аспекти виконання загальних функцій управління, котрі визначають політику у сфері реалізації та створення конкурентоспроможних товарів, відповідальність і цілі у цій сфері діяльності, котрі реалізуються шляхом використання таких засобів, як планування та оперативне управління конкурентоспроможністю, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
Бондаренко Г. С. [2, с. 5 – 6]	Цей автор вважає, що конкурентоспроможністю підприємства це є цілеспрямований, планомірний та систематичний вплив на систему конкурентоспроможності метою якого є зберегти її стійкість чи переведення її з одного стану в інший за допомогою достатніх і необхідних засобів і способів впливу
Галелюк М. М. [8, с. 15]	На думку цього автора конкурентоспроможність підприємства є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується шляхом здійснення загальних функцій з ціллю підвищення та підтримання конкурентоспроможності підприємства і його товарів, що є складовими єдиної системи

Джерело: [37]

Під час розробки стратегії підприємства обов'язково повинні враховувати замітники, які виступатимуть силою, що визначає цінову політику підприємства і політику щодо оновлення продукції. Конкурентні сили, що виникають як наслідок наявності товарів заміників, зіштовхують продавців з таких причин:

- ціни і доступність товарів-замінників обмежують ціни виробників, що, у свою чергу, призводить до обмеження потенційної величини прибутку (товари замітники не лише обмежують прибутки в звичайний період, а й зменшують неочікувані доходи, що їх отримує підприємство отримує в період процвітання);

- виробник наражається на ризик зменшення зростання продажу і прибутків, незважаючи на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замітника, унаслідок відповідних заходів, що здійснені конкурентами;

- від того, наскільки легко покупці готові віддати їм перевагу залежить конкуренція з боку товарів заміників (загроза товарів заміників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних заміників товару; обсяг виробництва товарів заміників; різниця в цінах між оригінальним виробом і товарами заміниками на користь останніх).

Ті замітники, що є більш чутливими до тенденцій, які поліпшують їх протистояння у ціні і якості із галузевим товаром, і ті, які виробляються в галузях, що забезпечують найбільші прибутки потребують найбільшої уваги.

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів неминуче призводить до зменшення частки ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, у результаті, — зниження рентабельності і зменшення цін. Серйозність загрози такої ситуації залежить від двох факторів: реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів і рівня «вхідного бар'єру» в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва).

Бар'єри, які перешкоджають входженню в галузь:

- виробничий ефект масштабу (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються за оптимального обсягу його випуску; якщо його не досягнуто, тоді конкурент отримує додаткові витрати, що знизять його конкурентоспроможність);

- інтереси споживачів (зазвичай споживачі обирають товари відомих фірм, що у свою чергу, вимагає від компаній, які входять на ринок, додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій і зниження цін, що, у результаті, зменшує прибутковість);
- значна потреба в капіталі (капітал потрібен не лише для організації діяльності, а також для поточної роботи (оплата праці, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал потрібен, тим менше бажаючих освоїти новий ринок, взятися за нову справу);
- доступ до каналів розподілу (у існуючих підприємств налагодилися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачку доведеться створювати все заново або передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищення витрат);
- нестача виробничого досвіду і складність доступу до секретів виробництва (старі підприємства за час своєї роботи накопичили багатий досвід виробництва продукції, а отже, порівняно з ними новачок потрапляє в невігідні умови);
- переваги вже діючих підприємств, що забезпечують їм зниження витрат виробництва (переваги розташування підприємства, його доступ до найкращих чи більш дешевих джерел ресурсів, його зв'язки з науковими організаціями тощо);
- державна політика регулювання (державні органи, вводячи жорсткі вимоги з охорони довкілля чи будь-яким іншим способом можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку);
- консерватизм існуючої системи поставок (нове підприємство має сплачувати певну ціну за переорієнтацію вже існуючої системи поставок на себе, що означає створення сприятливих умов поставок, що, у свою чергу, призводить до збільшення собівартості і ціни кінцевої продукції);
- фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, які входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва (високий рівень захищеності сучасних технологій, що використовуються в галузі, патентами,

ліцензіями та іншими винятковими правами; ускладнений доступ до матеріалів і сировини, що використовується; зайнятість найбільш вигідних з погляду ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація, необхідні для виробництва галузевої продукції)[15].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «НІБУЛОН»

Центральний офіс ТОВ СП «НІБУЛОН» знаходиться в м. Миколаєві, Миколаївська обл., Каботажний спуск, [47] – обласному центрі південного регіону України, що традиційно є аграрним. У історичних документах засвідчено, що наприкінці ХІХ століття даний регіон належав до числа лідерів по виробництву зерна. До того ж Миколаїв є історично-важливим морським транспортним вузлом.

У 1862 році 10 квітня Державна рада прийняла рішення про відкриття Миколаївського комерційного порту і створення митниці. Вже скоро Миколаїв став важливим центром зернового експорту. У 1893 році в Миколаївському комерційному порту був побудований елеватор для зберігання зернових культур. Хлібопродукти і зерно були основною продукцією, що експортувалася з Миколаївської області. Поступово почався розвиток інфраструктури зерноекспорту, під час якого все більша кількість операторів долучалися до торгівлі зерном. У врожайні роки, а саме у 1905, 1910 рр. експорт пшениці сягав 50 млн пудів.

Встановлення радянської влади і побудова планової економіки перервали сформовані тенденції у розвитку торгівлі зерном. Але і після 1917 року регіону вдалося зберегти своє значення у масштабах вітчизняного зерновиробництва. Після Другої світової війни обсяги зерна, що було вирощене в Україні, в Миколаївській області включно, для задоволення сукупного попиту на зернові на території Радянського Союзу мали особливе значення.

У 1990 році, отримавши валовий збір зернових понад 51 млн т при врожайності 3,51 т/га. Україна підтвердила свій значний потенціал

зерновиробництва. Валовий збір зернових по Миколаївській області склав понад 2,7 млн т при врожайності 3,54 т/га. У відповідності з оцінками багатьох фахівців, потенціал виробництва зерна України істотно перевищує рівень валового збору зернових, досягнутий в 1990 році.

Компанія «НІБУЛОН» показала здатність до виживання і стабільного розвитку з моменту свого створення переживши всі етапи розвитку країни, зміни в економічній і політичній ситуаціях та законодавчому полі [45].

Напрямки діяльності підприємства:

- Зберігання, доробка та перевалка зерна;
- Торговельна діяльність;
- Зовнішньоекономічна діяльність;
- Логістика;
- Суднобудування та судноремонт;
- Виробництво та переробка сільськогосподарської продукції;
- Тваринництво.

Послуги, що надає підприємство:

- Пасажирські перевезення;
- Судноремонт;
- Послуги земснаряда;
- Будівництво перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання і відвантаження культур;
- Реалізація обладнання.

Загальна структура управління підприємства:

Вищим органом управління «Нібулон» є загальні збори учасників товариства (власники). До їх компетенції належать наступні питання:

- Визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання;
- Внесення змін до Статуту;
- Затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх підприємств.

Наглядова рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції визначеної Статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю виконавчого органу.

Дирекція товариства є виконавчим органом, що здійснює оперативне керівництво товариством. У своїй діяльності дирекція керується законодавством, Статутом товариства, внутрішніми документами, рішеннями загальних зборів учасників та наглядової ради.

Генеральний директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Служба внутрішнього аудиту підпорядкована та звітує виключно власникам товариства.

Хіміко-технологічна та виробничо-технологічні лабораторії підпорядковані дирекції.

Керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених підприємств групи «НІБУЛОН» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями [45].

2.2. Аналіз фінансових показників та результатів діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Проведемо аналіз витрат підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки, складений на основі звіту про фінансові результати підприємства. Результати даного аналізу будуть представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки

Номер	Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
1	Адміністративні витрати	145 755	157 455	214 998	+11 700	+57 543
2	Витрати на збут	464 698	491 707	543 697	+27 009	+51 990
3	Інші операційні витрати	618 202	136 764	60 723	-481 438	-76 041

Продовження таблиці 2.1

4	Фінансові витрати	539 403	753 695	746 299	+214292	-7 396
5	Інші витрати	17 157	1 603 826	6 127	+1 586 669	-1 597 699
6	Витрати (вигоди) з податку на прибуток	238 799	100 122	111 523	-138 677	11 401

Джерело: складене на основі звіту про фінансові результати

Із таблиці 2.2 можна побачити, що протягом трьох років показники адміністративних витрат, витрат на збут, фінансових витрат і витрати (вигоди) з податку на прибуток збільшились, а інші, навпаки, зменшились.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки

Номер	Показник	Приріст 2020 р. до 2019 р., тис. грн	Приріст 2021 р. до 2020 р., тис. грн	Відсоток приросту 2020 р. до 2019 р.	Відсоток приросту 2021 р. до 2020 р.
1	Адміністративні витрати	11 700	57 543	1,08%	1,36%
2	Витрати на збут	27 009	51 990	1,05%	1,10%
3	Інші операційні витрати	-481 438	-76 041	0,22%	0,44%
4	Фінансові витрати	214 292	10 604	1,39%	0,99%
5	Інші витрати	1 586 669	-1 579 699	93,4%	0,003%
6	Витрати (вигоди) з податку на прибуток	-38 677	11 401	0,41%	1,11%

Джерело: складене на основі звіту про фінансові результати

Із результатів проведення аналізу видно, що протягом трьох років показник адміністративних витрат зріс на 57 543 тис. грн., витрати на збут зросли на 51 990 тис. грн., інші операційні витрати зменшились на 76 041 тис. грн., фінансові витрати збільшились на 10 04 тис. грн., інші витрати зменшились на 1 579 699 млн. грн., витрати з податку на прибуток збільшились на 11 401 тис. грн. Протягом трьох років витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» дещо збільшились і підприємству варто було б покращити оптимізацію витрат.

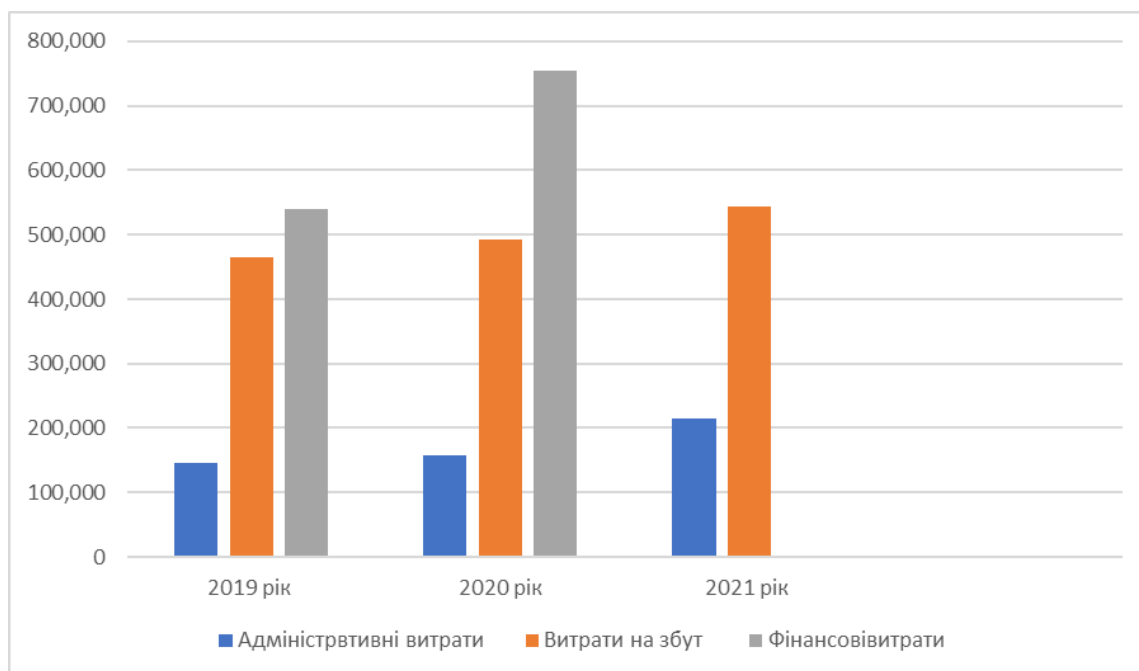


Рис. 2.1 Зростання витрат ТОВ СП «НІБУЛОН»

На діаграмі можна побачити, що найбільший рівень фінансових витрат випадає на 2020 рік, а найнижчий на 2021.

Проведемо аналіз динаміки доходів ТОВ СП «НІБУЛОН», складений на основі звіту про фінансові результати підприємства за 2019-20-21 роки. Результати аналізу буде представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Доходи ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки

Номер	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27 666 784	25 840 227	40 606 579
2	Інші операційні доходи	72 479	175 668	1 089 595
3	Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	126 339	982 661
4	Інші фінансові доходи	1 746	793	238
5	Інші доходи	1 372 782	23 797	381 018

Джерело: складене на основі звіту про фінансові результати

Із даних таблиці видно, що дохід підприємства протягом трьох років

помітно збільшився.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки

Номер	Показник	Приріст 2020 р. до 2019 р., тис. грн.	Приріст 2021 р. до 2020 р., тис. грн.	Відсоток приросту 2020 р. до 2019 р	Відсоток приросту факту 2021 р. до 2020 р
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-1 826 557	14 766 352	0,93%	1,57%
2	Інші операційні доходи	103 189	913 927	2,42%	6,20%
3	Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	126 339	856 322	-	7,77%
4	Інші фінансові доходи	-953	-555	0,45%	0,30%
5	Інші доходи	-1 348 985	357 221	0,01%	16,0%

Джерело: складене на основі звіту про фінансові результати підприємства

Із отриманих даних можна визначити, що показник чистого доходу протягом трьох років зріс на 14 766 352 млн. грн, інші операційні витрати збільшились на 913 927 тис. грн., дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції збільшився на 856 322 тис. грн., інші фінансові доходи зменшились на 555 грн., а інші доходи зросли на 357 221 тис. грн. З цієї інформації можна зробити висновок, що станом на 2021 рік справи у підприємства йдуть непогано.

Із даних діаграми можна зробити висновок, що найбільший рівень доходу випадає на 2021 рік, а найнижчий на 2020.

Проведемо горизонтальний аналіз активів підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-20-21 роки, складений на основі балансу підприємства. Результати аналізу будуть представлені у таблиці 2.5.

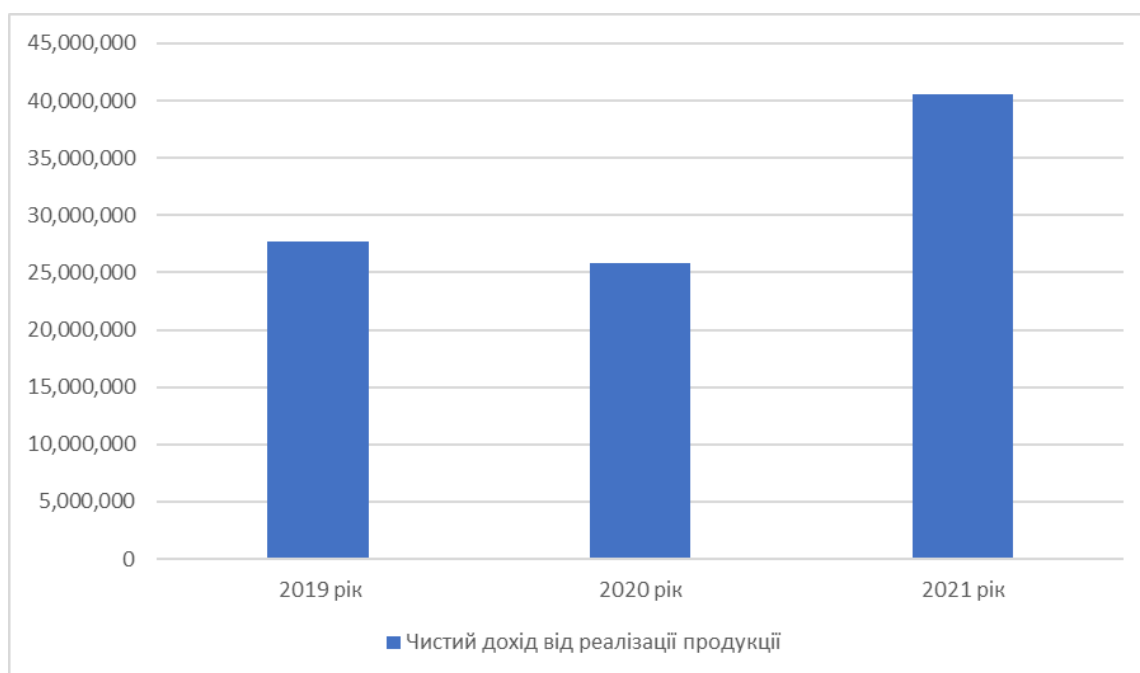


Рис. 2.2 Зростання доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз активів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-2021 роки

Активи	Абсолютне відхилення (+\-) за 2019-20 роки	Абсолютне відхилення (+\-) за 2020-21 роки	Відносне відхилення (%) за 2019-20 роки	Відносне відхилення (%) за 2020-21 роки
Нематеріальні активи	-979	+256	0,95%	1,013%
первісна вартість	+1 237	+2 594	10,5%	1,10%
накопичена амортизація	+2 216	+2 338	1,63%	1,40%
Основні засоби	+2 412 185	-281 449	1,11%	0,98%
первісна вартість	+1 329 368	+989 252	1,06%	1,042%
накопичений знос	-	+1 270 701	-	-
Усього за розділом I	+2 361 875	-624 809	1,10%	0,97%
Запаси	+1 125 792	+3 610 988	1,22%	1,58%
Товари	+1 654 161	+3 134 692	1,45%	1,59%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-245 614	+1 670 180	0,26%	20,2%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	-31 144	+205	0,63%	1%

Продовження таблиці 2.5

з бюджетом	+229 081	+88 953	1,22%	1,07%
у тому числі з податку на прибуток	+69 042	-69 042	-	-
Гроші та їх еквіваленти	+552 162	-613 428	7,48%	0,03%
Витрати майбутніх періодів	+824	+462	1,19%	1,08%
Інші оборотні активи	+40 459	+31 922	2,45%	1,47%
Усього за Розділом II	+1 820 423	+4 846 197	1,26%	1,55%
Баланс	+4 146 298	+4 221 388	1,13%	1,12%

Джерело: складене на основі активів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Порівняно із 2019, у 2021 році показник гроші та їх еквіваленти дещо знизився, що стосується балансу активів, то цей показник збільшився на 38 062 165 млн. грн. З цього можна зробити висновок, що на момент 2021 року підприємство знаходилося у стабільному робочому стані.

Проведемо факторний аналіз доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» складений на основі звіту про фінансові результати підприємства за 2019-20-21 роки.

Таблиця 2.6

Факторний аналіз доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2019-20-21 роки.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення (+/-) за 2019-20 роки	Абсолютне відхилення (+/-) за 2020-21 роки	Відносне відхилення (%) за 2019-20 роки	Відносне відхилення (%) за 2020-21 роки
Чистий дохід від реалізації продукції (торів, робіт, послуг)	27 666 784	25 840 227	40 606 579	-1 826 557	+14 766 352	0,93%	0,63%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(25 731 565)	(24 773 538)	(39 107 025)	-957 982	+14 333 442	0,96%	0,63%

Продовження таблиці 2.6

Витрати (вигоди) з податку на прибуток	(238 799)	100 122	111 523	-138 677	+11 401	0,41%	0,89%
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 358 212	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: збиток	-	(1 776 378)	1 287 038	-	-489 340	-	1,38%

Джерело: складене на основі звіту про фінансові результати підприємства

- 1) $27\,666\,784 - (25\,731\,565) - (238\,799) = 1\,696\,420$ (за 2019 рік);
- 2) $25\,840\,227 - (24\,773\,538) - 100\,122 = 966\,567$ (за 2020 рік);
- 3) $40\,606\,579 - (39\,107\,025) - 111\,523 = 1\,388\,031$ (за 2021 рік)

Із таблиці можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції протягом трьох років зріс до 40 606 579 млн. грн., собівартість реалізованої продукції також зросла до 39 107 025 млн. грн., а ось витрати (вигоди) з податку на прибуток у 2019 році знизилась, а у 2021 знову збільшились. Отже, згідно з даними таблиці, можна зробити висновок, що найбільшу суму доходу підприємство отримало у 2019 році, у 2020 році сума доходу дещо знизилась, але у 2021 році знову зросла.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН»:

- 1) $85\,098 \setminus 332\,579 = 0,25$ (за 2019 рік);
- 2) $637\,190 \setminus 86\,965 = 7,32$ (за 2020 рік);
- 3) $23\,762 \setminus 1\,757\,145 = 0,013$ (за 2021 рік).

Розрахунок показує, що у 2019 році ТОВ СП «НІБУЛОН» має деякі складнощі із сплатою за зобов'язаннями, у 2020 році ці складнощі помітно зросли, і, на момент 2021 року підприємство не зможе вчасно сплатити за зобов'язаннями, якщо термін сплати скоро добігає кінця.

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ СП «НІБУЛОН»:

- 1) $6\,982\,664 \setminus 332\,579 = 20,9$ (за 2019 рік);
- 2) $8\,803\,087 \setminus 86\,965 = 101,2$ (за 2020 рік);

3) $13\,649\,284 \setminus 1\,757\,145 = 7,76$ (за 2021 рік).

Як видно із розрахунку на протязі трьох років ТОВ СП «НІБУЛОН» має значну нераціональну структуру капіталу.

2.3. Аналіз розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» за умов конкурентного середовища

Для того, щоб більш точно визначити слабкі та сильні сторони ТОВ СП «НІБУЛОН» і на їх основі визначити можливості підприємства, проведемо SWOT-аналіз даного підприємства.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерські позиції на світовому ринку	Високий рівень конкуренції в даній галузі
Дотримання високих стандартів продукції	Залежність від політичної та економічної ситуації країни
Екологічна політика підприємства	Наявність ризиків у діяльності підприємства
Можливості	Загрози
Подальший розвиток підприємства	Цінова конкуренція
Пошук шляхів укріплення відносин із партнерами	Форс-мажорні обставини
Вихід на нові ринки збуту	Поява нових конкурентів на ринку

Джерело: складене на основі зібраної інформації

Як видно із результатів SWOT-аналізу, у ТОВ СП «НІБУЛОН» є усі можливості щоб зуміти впоратись із можливими загрозами і покращити свої позиції.

Згідно з результатами таблиці, у ТОВ СП «НІБУЛОН» є гідні конкуренти. KERNEL займається виробництвом та експортом соняшникової олії ті постачанням сільськогосподарської продукції [18], а МХП займається виробленням, переробленням і реалізацією продуктів харчування [29].

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентів ТОВ СП «НІБУЛОН»

Критерій	ТОВ СП «НІБУЛОН»	KERNEL	МХП
Якість	Високі стандарти якості	Високі стандарти якості	Найвища якість
Надійність	Надійна компанія	Надійна компанія	Надійна компанія
Частка ринку	13%	18%	53%
Відносини з партнерами	Надійні відносини	Є відповідальним партнером і цінує ділові відносини	Намагається запропонувати очікування та орієнтири від усіх своїх партнерів

Джерело: складене на основі зібраної інформації

Згідно із результатами аналізу, вказаними в таблиці, можна побачити, що частка ринку у ТОВ СП «НІБУЛОН» є найнижчою і сягає 13%, частка KERNEL дещо більша – 18%, і найбільша частка у МХП, що становить – 53%.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення розвитку ТОВ «СП «Нібулон»

Згідно із результатами SWOT-аналізу, представленому у другому розділі підприємству можуть підійти наступні стратегії:

1. Активно-наступальна стратегія розвитку. Дана стратегія передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її сутність полягає у тому, щоб підприємство займало перше місце у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Дана стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямована на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, фінансів, праці, обладнання і матеріалів. Для цієї стратегії характерним є високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях [6].

2. Стратегія зміни психології продажів. Дана стратегія передбачає проведення тренінгів для торгових агентів і підвищення рівня їх мотивації. Менеджмент фірми має бути орієнтовано на зміну психології торгових агентів, стимулюючи їх до усвідомленого ризику. Необхідно переглянути систему стимулів працівників відділу збуту і побудувати таку систему стимулювання, яка орієнтуватиметься на конкретні цілі або високий валовий прибуток. А також необхідно користуватися професійними навички ведення переговорів.

3. Стратегія контрактів та умов. Для даної стратегії характерним є укладення довгострокових угод та договорів, різноманітні знижки та ковзаючі ціни.

4. Стратегія демонстрації цінності товару. Ця стратегія полягає у реалізації покупцям "пакетів", а не товарів. Ці так звані "пакети" включають в себе гарантії та умови, технічну підтримку і обслуговування, що пропонуються

разом із товаром. А також може застосовуватися демонстрація покупцям не ціни, а економічної вигоди товару [5].

5. Стратегія використання переваг великої організації може бути здійснена на шляху франчайзингу. Це є однією із найбільш поширених форм співробітництва малих і великих підприємств у сфері збуту продукції, коли згідно з умовами угоди велике підприємство надає малому право виробляти чи реалізовувати його продукцію під його ж торговою маркою. Досить часто для здійснення цього малому підприємству видаються навіть приміщення, кредити, сировина, а також певне обладнання.

6. Стратегію збереження можна використати у той момент, коли номенклатура продукції залишається практично незмінною і розмір підприємства також змінюється досить повільно. Однак при невмілому використанні цієї стратегії існує ризик втратити ринки збуту [35].

3.2 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН»

Як уже зазначено, ТОВ СП «НІБУЛОН» займається багатьма різними видами діяльності. Стратегією підприємства є створення цивілізованого та прозорого ринку зерна в Україні, спрямовуючи зусилля на легалізацію всіх видів діяльності своїх партнерів у різних галузях економіки[44].

Перспективи розвитку підприємства направлені на те, щоб досягти певних показників і впровадити заходи, котрі передбачають:

- покращення ефективності власного виробництва шляхом зниження собівартості продукції та підвищення продуктивності;
- збільшення обсягів транспортування вантажів (до 6 млн. тон на рік) через внутрішні водні шляхи України;
- збільшити свою присутність на існуючих ринках постачання сільськогосподарської продукції або ж вийти на нові ринки збуту;
- продовжити розвиток автоматизації бізнес-процесів у стратегічній та оперативній діяльності[48].

Задля досягнення даних цілей ТОВ СП «НІБУЛОН» використовує:[48]

- передові агротехнології;
- цінову політику;
- стратегію розширення ринку.

У зв'язку з цим, я вважаю, що задля покращення діяльності підприємства, ТОВ СП «НІБУЛОН» можна запропонувати наступні стратегії:

- стратегію виходу на новий ринок;
- стратегія сталого розвитку торгівлі;
- інтенсивна стратегія;
- цінова стратегія.

1. Стратегія виходу на новий ринок. У даній стратегії є декілька видів, а саме: пряме інвестування, спільне підприємництво та експортування [46].

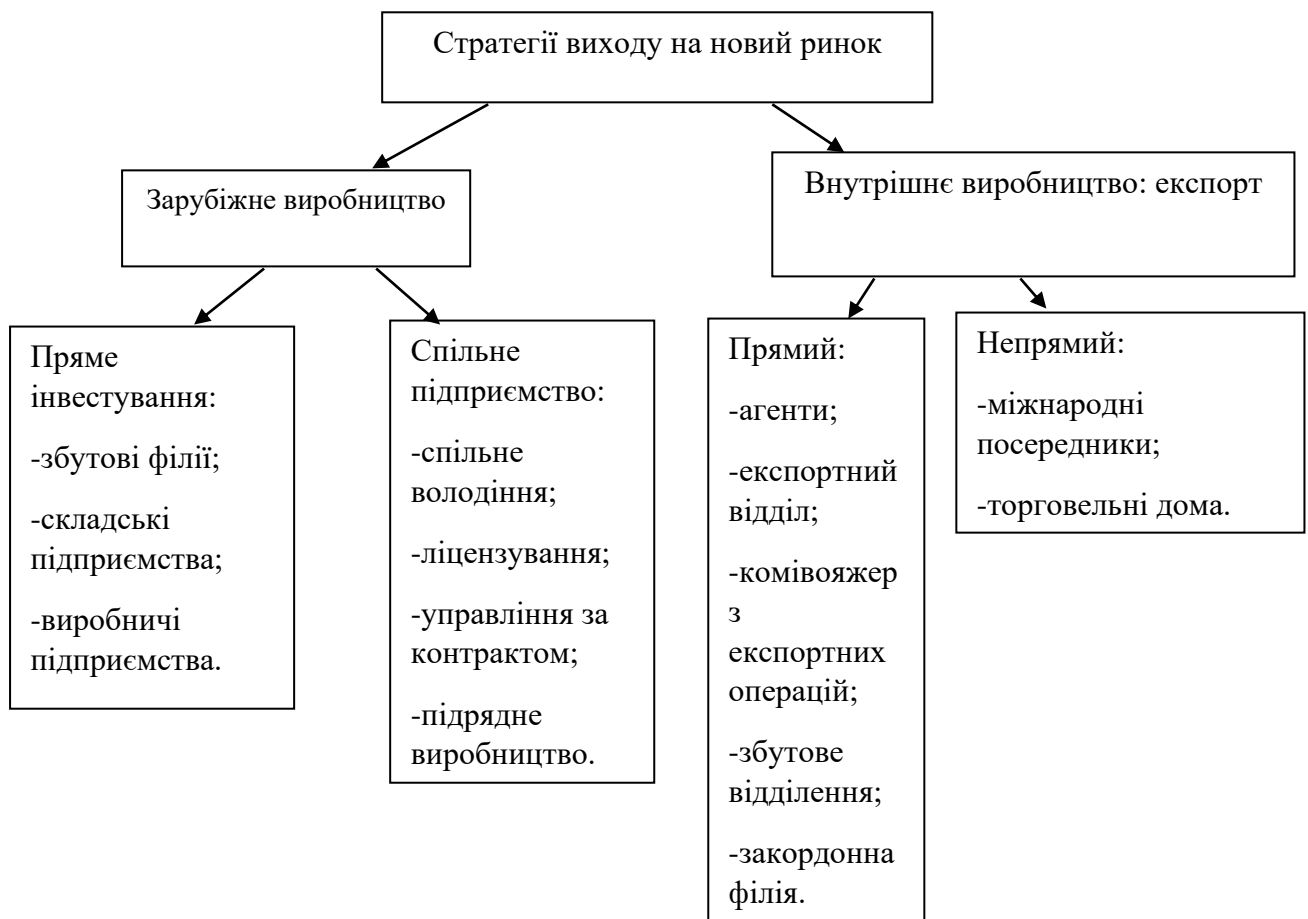


Рис. 3.1. Типи стратегій виходу на новий ринок.

Звертаючи увагу на діяльність підприємства, можна зробити висновок

про те, що найбільш ефективним для ТОВ СП «НІБУЛОН» буде експортний (прямий) вид стратегії виходу на новий ринок. Підприємство веде співпрацю з країнами Африки (Мавританія, Танзанія, Бурунді) та Азії (В'єтнам, Пакистан). Також до цього списку долучаються Великобританія та Саудівська Аравія. В усі ці країни ТОВ СП «НІБУЛОН» експортує переважно високоякісну пшеницю. Використовуючи експортний тип стратегії виходу на новий ринок, підприємство матиме можливість завести нових партнерів, експортуючи, наприклад у Північну Корею, Данію, Німеччину і Францію, а також а також укріпити вже існуючі зв'язки, поширивши свою діяльність і в інших містах Азії та Африки.

2. Стратегія сталого розвитку торгівлі. Під час визначення принципів формування стратегії сталого розвитку торговельного підприємства важливу роль відіграє гармонізація застосування матеріальних, трудових та економічних ресурсів орієнтованих на постійне підвищення соціальної ефективності. Торгівля, що у своїй діяльності передусім орієнтована на споживача, вирішує багато соціальних завдань, включно із зниженням соціальної напруженості суспільства і задоволенням соціальних потреб [32].

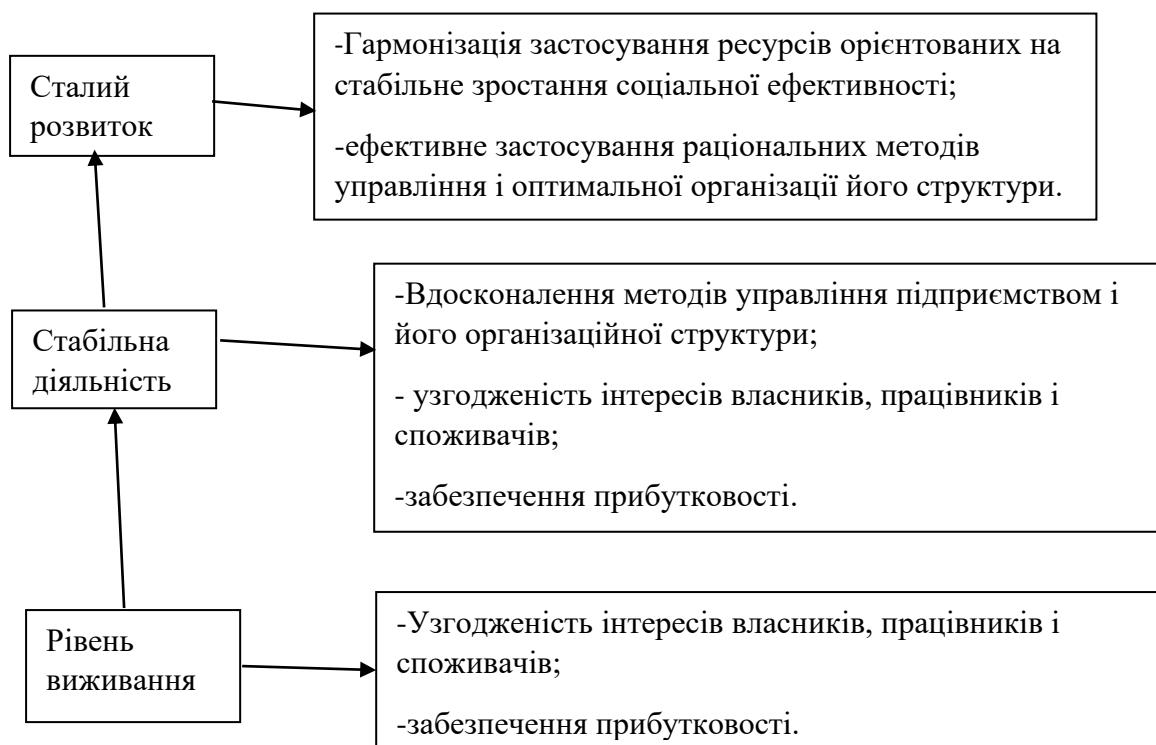


Рис. 3.2. Пропоновані напрямки розвитку підприємства

Дана стратегія має всі можливості, аби покращити діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН». Беручи до уваги те, що підприємство займається різними видами діяльності, використання даної стратегії неодмінно принесе йому користь. При правильній організації усіх зазначених вище ресурсів, не доведеться хвилюватися про нестачу матеріалів чи обставини. Із грамотним застосуванням даної стратегії робоча система ТОВ СП «НІБУЛОН» стане більш злагодженою, що у свою чергу дозволить підприємству підвищити ефективність і забезпечить подальший стабільний розвиток.

3. Стратегії інтенсивного росту. Базою вибору даної стратегії є наявність наступних можливостей підприємства:

- підвищення обсягу збуту та ринкової частки певних товарів на вже існуючих ринках;
- знайти новий ринок збуту для вже існуючих товарів підприємства;
- запропонувати новий товар на вже існуючому ринку.

Дана стратегія представляє перелік певних можливостей, що є необхідним для її успішної реалізації. Якщо ТОВ СП «НІБУЛОН» правильно використає свої ресурси і можливості (можливо, за допомогою двох попередніх стратегій), то цілком зможе виконати усі умови. У результаті успішної реалізації стратегії інтенсивного росту підприємство матиме можливість збільшити свій прибуток і обсяги ринкової частки та продажу.

4. Цінова стратегія. Розрізняють два відмінних види стратегій стосовно цінового рівня: стратегія низьких цін і стратегія високих цін. При виборі відповідної стратегії, слід враховувати психологію ціносприйняття і цілі цінової політики підприємства. Високі ціни викликають у споживачів асоціацію з якістю товару, що обумовлена високим рівнем сервісу, ретельним виготовленням, використанням коштовних матеріалів і суворим контролем. Низькі ціни, котрі для значної частини ринку є більш привабливими, дають можливість вести активну цінову конкурентну боротьбу, а також збільшувати обсяги продажу товарів. Ці дві альтернативні цінові стратегії найяскравіше

проявляються під час встановлення ціни на захищені патентом, принципово нові товари.

У результаті правильного застосування стратегії низьких цін ТОВ СП «НІБУЛОН» матиме можливість збільшити обсяг свого прибутку за рахунок збільшення обсягу продажу. Що ж стосується стратегії високих цін, то при успішній реалізації, підприємство також отримає збільшення прибутку, але вже за рахунок окремих покупців, для яких товар представляє певну цінність.

ВИСНОВКИ

Конкурентне середовище це результат умов і взаємодії між певною кількістю суб'єктів ринку, що визначає рівень економічного суперництва, а також вплив економічних агентів на ситуацію на ринку в цілому. Конкурентне середовище утворюється, в першу чергу, із взаємовідносин між суб'єктами ринку, а вже потім із їхньої взаємодії.

Такі поняття як «ринок» і «конкурентне середовище» не можливо відділити одне від одного. Мабуть тому, що ринок об'єднує між собою водночас кілька конкурентних середовищ.

Конкуренція – суперництво юридичних та фізичних осіб і їх товарів у певній галузі.

Існує багато ознак класифікації конкурентів на думку різних авторів. Ось, наприклад Ф. Коттлер залежно від бажання задоволення потреб виділяє чотири типи конкурентів. У його список входять конкуренти-марки, конкуренти бажання, товарно-видові і товарно-родові конкуренти.

Так само, як і ознак класифікації існує багато різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наприклад експертний метод оцінки, він базується на стохастичних даних оцінок експертів. У критеріального методу оцінки інформаційну базу складено на основі планових або ж звітних документів підприємства; ще можна додати математичний метод, базою якого є певні алгоритми розрахунків показників, і логістичний метод, оцінки даного методу будуються на логічних припущеннях.

ТОВ СП «НІБУЛОН» займається такими видами діяльності, як: зберіганням, доробкою і перевалкою зерна, тваринництвом, зовнішньоекономічна діяльність, виробництво і переробка сільськогосподарської продукції та інші. Серед послуг, котрі надає підприємство є: реалізація обладнання, пасажирські перевезення, будівництво перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання і відвантаження культур.

Із результатів аналізу витрат підприємства можна побачити, на протязі 2019, 2020 і 2021 років більша частина показників(адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати і витрати з податку на прибуток) збільшилась, а інша (інші операційні витрати, інші витрати), навпаки, зменшилась.

Результати проведення аналізу динаміки витрат підприємства показали, що на протязі 2019, 2020 і 2021 років витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» дещо збільшились і підприємству варто було б знайти спосіб покращити оптимізацію витрат.

Із даних отриманих у результаті проведення аналізу доходів підприємства можна побачити, що на протязі трьох років дохід ТОВ СП «НІБУЛОН» помітно збільшився.

Із інформації отриманої у результаті проведення аналізу динаміки доходів ТОВ СП «НІБУЛОН» можна зробити висновок, про те, що станом на 2021 рік робочий стан підприємства є стабільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г.О., Жиляєв І.Б., Чижевський Б.Г., Шевченко М.М.. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010—2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /за заг. ред. В. І. Полохала; Київ.: Парламентське видво, 2009. 632 с.
2. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02. Х., 2001. 19 с.
3. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Науковий журнал «Ефективна економіка» № 10, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>(дата звернення 12.06.23)
4. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства; Київ: Ніка – Центр, 2008. 520с.
5. Види цінових стратегій. Студентська бібліотека URL: <https://buklib.net/books/36612/>(дата звернення: 21.06.23)
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Журнал «Економіка і суспільство». URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf(дата звернення: 11.06.23)
7. Ганущак-Єфіменко Л.М. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 Київ, 2009. 21 с.
8. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Журнал «Вісник економічної науки України» № 2. 2008.
9. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. Журнал «Фінанси України». № 3. 2008. с. 12-18.
10. Діденко Є. О., А. Г. Ткаченко. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах

насиченого конкурентного середовища. Київ: КНУТД, №4. 2014. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.(дата звернення: 12.06.23)

11.Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2011. Т. 2. 528 с.

12.Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 462 с.

13.Зелінський Ю.П. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Державний університет «Житомирська політехніка» URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/25-1.pdf> (дата звернення: 13.06.23)

14.Конкурентне середовище в економіці України: еволюція, чинники та сучасні тенденції. Журнал «Ринок цінних паперів України» URL: <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=74&s=741> (дата звернення: 08.06.23).

15.Командровська В.Є., Колесник М.В., Мізик В.В.Використання відкритих інновацій для підвищення рівня інноваційності економіки країни. Ефективна економіка. Вип.8. 2022. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/450/453>. (дата звернення: 08.06.23)

16.Кривицька НЮ, Командровська ВЄ, Андрущенко ВВ. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями.Причорноморські економічні студії, 2017. Вип. 24. С.131-134. .URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_28. (дата звернення: 02.06.23).

17.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ 2006 р.

18.Кернел. Офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/#:~:text=%D0%9A%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BB%20%E2%80%93%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%83%20%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96%20%D1%82%D0%B0,%D0%BD%D1%96%D0%>

[B6%20%D1%83%2080%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%20%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BB#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%8F%D0%B3%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%83%20%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0,%2C3%25%20%D1%83%20%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%81%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D1%96).(дата звернення: 17.06.23)

19. Кернел.

URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BB#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%8F%D0%B3%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%83%20%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0,%2C3%25%20%D1%83%20%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%81%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D1%96>.(дата

звернення: 17.06.23)

20. Командровська В.Є., Тюрменко В.О., Чернишова Т.В. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. Причорноморські економічні студії: зб.наук.праць. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2019. Вип.48, частина 2. С.62-66.

21. Колесник М.В., Касьянова Н.В., Чернишова Т.В., Маркетингова стратегія як фактор розвитку інноваційної інфраструктури. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 155-162.

22. Колесник М.В. Методологічні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: фінанси, маркетинг та smart-інституціоналізація. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. Київ. НАУ, 2017. Вип. № 6 (62). Частина 2. С. 150 – 156

23. Лагутін В.Д., В.А. Романенко, Ю.М. Уманців Конкурентоспроможність національної економіки \за ред. В. Д. Лагутіна. Київ 2011. 296 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/227.pdf>(дата звернення: 08.06.23)

24. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. Львів. Львівський торговельно-економічного університет. 2016 р. URL:

http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Ko nkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf(дата звернення: 12.06.23)

25. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства.; журнал «Фінанси України». № 3. 2008.с. 113.

26. Маркетинговий аналіз. Технологія аналізу конкурентів. Модульне середовище для навчання. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=8840#:~:text=9.2.&text=%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0%20%D1%94,%2C%20%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B6%20%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%2D%D0%B7%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8>.

(дата звернення: 08.06.23)

27. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління; Вінниця, 2016. с. 178-183.

28. Матросова В.О., Гончар Ю.В., Романчук К.В. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства; Вісник НТУ "ХПІ". № 66. 2013. с. 86—95.

29. МХП (компанія). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F\)#:~:text=7%20%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0-%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C,%D1%81%D0%BE%D1%94%D0%B2%D0%B0\)%2C%20%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B6%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F)#:~:text=7%20%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0-%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C,%D1%81%D0%BE%D1%94%D0%B2%D0%B0)%2C%20%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B6%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8).(дата звернення: 17.06.23)

30. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/ru/akisna-ta-bezpresna-produkcia> (дата звернення: 17.06.23)

31. "МХП" у І кв.-2021 скоротив обсяги продажу курятини на 2%. URL:<https://interfax.com.ua/news/economic/737992.html#:~:text=%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D1%83%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE,%2D%20%D0%B4%D0%BE%2055%2C96%20%D1%82%D0%B8%D1%81>.(дата звернення: 17.06.23)

32. Методологічні аспекти сталого розвитку. URL: https://pidru4niki.com/15010922/ekonomika/metodologichni_aspekti_strategiyi_stalogo_rozvitku(дата звернення: 19.06.23)

33. Маркетингові стратегії росту. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/26548/>(дата звернення:19.06.23)

34. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

35. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/27717/>(дата звернення: 19.05.23)

36. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2004. 264 с.

37. Пастухова Т.Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Журнал «Ефективна економіка» № 9, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>(дата звернення: 13.06.23)

38. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник Київ: КНЕУ, 2010. 384с.

39. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. Наукове фахове видання «Ефективна економіка». №12. 2019 р. URL:

- http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf(дата звернення: 13.06.23)
40. Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14291113/#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F%20%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%D0%A1%D0%9F%20%22%D0%9D%D0%86%D0%91%D0%A3%D0%9B%D0%9E%D0%9D%22%20%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0,%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%94%20%D0%92%D0%90%D0%94%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%A0%D0%86%D0%99%20%D0%9E%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A1%D0%86%D0%99%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A7.(дата звернення: 18.06.23)
41. Сутність та роль конкурентної боротьби. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/22015/(дата звернення: 08.06.23)
42. Сутність та ключові складові системи управління підприємством. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14592/>(дата звернення: 08.06.23)
43. Станіславик Є. Н. Основи фінансового менеджменту. Маріуполь: Осць – 89, 2008. 128 с.
44. Соціальний звіт «НІБУЛОН» 2018-2019 рр. URL: https://www.nibulon.com/uploads/files/site_tree/104/1105.pdf(дата звернення: 19.06.23)
45. ТОВ СП «НІБУЛОН». Офіційний сайт. URL: <https://www.nibulon.com/>(дата звернення: 19.05.23)
46. Типи стратегій виходу на зовнішній ринок. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/25867/>(дата звернення: 19.06.23)
47. Управління якістю Кернел. URL:<https://career.kernel.ua/sustainability/top-quality/>(дата звернення: 17.06.23)
48. Фінансова звітність «НІБУЛОН» 2020 р. URL: <https://www.nibulon.com/data/investiciina-diyalnist/finansova-diyalnist/finansova->

[zvitnist.html](#)(дата звернення: 19.06.23)

49. Хвостіна І. М.. Механізм управління розвитком підприємства Журнал «Економічна наука» URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf (дата звернення: 13.06.23)

50. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608с.

51. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/35.pdf>(дата звернення: 13.06.23)

52. Цінові стратегії. URL: <https://buklib.net/books/37100/> (дата звернення: 21.06.23)

53. Щелкунов В.І., В.М Загорулько, ін. Стратегічне управління. Київ: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2012. 395 с.

54. Komandrovskaya V., Maksymenko Z. Creating a strategy for intellectual innovative development of the national economy. Research Reviews of Czestochowa University of Technology – Management, vol. 42, p. 19-33. 2021.

55. Danilova E.I., Marchenko V.M., Kovalenko Y.O., Ovsak O.P., Komandrovskaya V.Ye. Prospects for methodological support of procedures for managing the economic security of enterprise activities. Estudiosde Economia Aplicada, 2021, 39(6).

56. Komandrovskaya, V., Kolesnyk, M., Barkova, K., Vasylyk, S., Dorofieiev, D. Conceptual bases of the Investment Mechanism of the Innovative Activity of Enterprises in the Context of Achieving the Tasks of Strategic Development. (2021). IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, № 21(11), p.p.111-118. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.11.15>.

57. Kolesnyk Maksym; Mykolaichuk Iryna; KovalenkoYuliia; SylkinaYulia; Komandrovskaya Veronika; Velychko Olena. (2022) Socialresponsibilityas a corporatestrategyoftheenterprise. Volume 12. Issue 2. pp. 216 - 222 Doi: <https://doi.org/10.33543/120231>

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Додаток А

I. ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ 2021р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 606 579	25 840 227
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 107 025)	(24 773 538)
Валовий:			
Прибуток	2090	1 499 554	1 066 689
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 089 595	175 668
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	982 661	126 339
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(214 998)	(157 455)
Витрати на збут	2150	(543 697)	(491 707)
Інші операційні витрати	2180	(60 723)	(136 764)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 769 731	456 431
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	238	793
Інші доходи	2240	381 018	23 797
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(746 299)	(753 695)
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(6 127)	(1 603 826)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 398 561	-
збиток	2295	-	(1 876 500)
Витрати (вигоди) з податку на прибуток	2300	111 523	(100 122)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	1 287 038	(1 776 378)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	2 341 092
Доцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	2 341 092
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(421 397)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	1 919 695
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 287 038	143 317

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	968 450	853 677
Витрати на оплату праці	2505	1 234 214	1 140 631
Відрахування на соціальні заходи	2510	268 972	248 881
Амортизація	2515	1 390 436	1 243 985
Інші операційні доходи	2520	1 263 920	1 120 469
Усього	2550	5 125 992	4 607 643

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Додаток Б

Баланс на 31 грудня 2021 року

АКТИВ	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	18 950	19 206
первісна вартість	1001	24 675	27 269
накопичена амортизація	1002	(5 725)	(8 063)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	820 853	523 525
Основні засоби:	1010	23 480 180	23 198 731
первісна вартість	1011	23 480 180	24 469 432
накопичений знос	1012	-	(1 270 701)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	33 924	41 727
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	10 646	10 596
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6 474	5 750
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	666 663	613 346
Усього за Розділом I	1095	25 037 690	24 412 881
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 219 589	9 830 577
Виробничі запаси	1101	136 746	125 037
Незавершене виробництво	1102	139 855	154 134
Готова продукція	1103	651 261	1 124 987
Товари	1104	5 291 727	8 426 419
Поточні біологічні активи	1110	455 098	496 563
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	86 965	1 757 145
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	53 096	53 301
з бюджетом	1135	1 256 955	1 345 908
у тому числі з податку на прибуток	1136	69 042	-
з нарахованих доходів	1140	6 744	5 867
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 913	29 700
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	637 190	23 762
Готівка	1166	83	32
Рахунки в банках	1167	637 107	23 730
Витрати майбутніх періодів	1170	5 142	5 604
Інші оборотні активи	1190	68 395	100 857
Усього за Розділом II	1195	8 803 087	13 649 284
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	33 840 777	38 062 165

Звіт про фінансові результати за 2020 рік.

I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ

СТАТТЯ	Код рядка	Звітний період (2020 р.), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2019 р.), тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 840 227	27 666 784
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 773 538)	(25 731 565)
Валовий: прибуток	2090	1 066 689	1 935 219
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	175 668	72 479
у тому числі дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	126 339	-
Адміністративні витрати	2130	(157 455)	(145 755)
Витрати на збут	2150	(491 707)	(464 698)
Інші операційні витрати,	2180	(136 764)	(618 202)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	(560 993)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	456 431	779 043
збиток	2195	-	-
Доходи від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	793	1 746
Інші доходи	2240	23 797	1 372 782
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(753 695)	(539 403)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-

Продовження додатку В.

Інші витрати	2270	(1 603 826)	(17 157)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	1 597 011
прибуток			
збиток	2295	(1 876 500)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	100 122	(238 799)
Чистий фінансовий результат:	2350	-	1 358 212
прибуток			
збиток	2355	(1 776 378)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

СТАТТЯ	Код рядка	Звітний період (2020 р.), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2019 р.), тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 341 092	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 341 092	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(421 397)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 919 695	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	143 317	-

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

СТАТТЯ	Код рядка	Звітний період (2020 р.), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2019 р.), тис. грн
Матеріальні затрати	2500	853 677	1 686 242
Витрати на оплату праці	2505	1 140 631	1 037 336
Відрахування на соціальні заходи	2510	248 881	222 767
Амортизація	2515	1 243 985	1 177 682
Інші операційні витрати	2520	1 120 469	1 202 934
Разом	2550	4 607 643	5 326 961

Додаток Г

Баланс активу на 31 грудня 2020 року

АКТИВ	Код рядка	Сума 31 грудня 2019 р., тис. грн	Сума 31 грудня 2020 р., тис. грн
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	19 929	18 950
первісна вартість	1001	23 438	24 675
накопичена амортизація	1002	(3 509)	(5 725)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	729 465	820 853
Основні засоби	1010	21 067 995	23 480 180
первісна вартість	1011	22 150 812	23 480 180
знос	1012	(1 082 817)	-
Довгострокові біологічні активи	1020	62 268	33 924
Інші фінансові інвестиції	1035	10 646	10 646
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6 594	6 474
Інші необоротні активи	1090	814 918	666 663
Усього за розділом I	1095	22 711 815	25 037 690
II Оборотні активи			
Запаси	1100	5 093 797	6 219 589
Виробничі запаси	1101	212 386	136 746
Незавершене виробництво	1102	147 989	139 855
Готова продукція	1103	1 088 856	651 261
Товари	1104	3 644 566	5 291 727
Поточні біологічні активи	1110	309 882	455 098
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	332 579	86 965
за виданими авансами	1130	84 240	53 096
з бюджетом	1135	1 027 874	1 256 955
у тому числі: з податку на прибуток	1136	-	69 042
з нарахованих доходів	1140	6 579	6 744
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 391	13 913
Гроші та їх еквіваленти	1165	85 098	637 190
Готівка	1166	70	83
Рахунки в банках	1167	85 028	637 107

Продовження додатку Г

Витрати майбутніх періодів	1170	4 318	5 142
Інші оборотні активи	1190	27 906	68 395
Усього за розділом II	1195	6 982 664	8 803 087
УСЬОГО АКТИВ	1300	29 694 479	33 840 777

6