

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
" _____ " _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА
ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства
в умовах технологічних перетворень»

Виконавець: Циганій Сергій Васильович

Керівник: к.е.н., доцент Ковальчук Альона Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Циганія Сергія Васильовича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень» затверджена наказом ректора від « ____ » _____ 2021 р. № ____ /ст.

2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 31.12.2021 р.

3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень; дослідження конкурентоспроможності діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень; розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень; висновки.

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: характеристика факторів впливу на конкурентну боротьбу; класифікаційні ознаки конкурентоспроможності підприємства; організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; фінансове положення підприємства; географія імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році; структура імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році; динаміка частки власного імпорту в товарообігу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2018-2020 р.р.; динаміка показників ефективності імпортних операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2018-2020 рр.; напрями та заходи вдосконалення імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень; динаміка прогнозних показників фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2021-2024 рр. за умови реалізації запропонованої стратегії.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
	Збір та оброблення статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
2.	Дослідити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень	25.10.2021-31.10.2021	
3.	Провести дослідження конкурентоспроможності діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень	01.11.2021-14.11.2021	
4.	Розробити стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень	15.11.2021-28.11.2021	
5.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-01.12.2021	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	02.12.2021-05.12.2021	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ковальчук А.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Циганій С.В.
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень» 138 с., 21рис., 26 табл., 90 літературних джерел, 5 додатків.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ,
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ОЦІНКА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ІМПОРТНА
ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії управління підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень. А **предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та концептуальних положень щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства через імпортну діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні методів: діалектичного пізнання (у процесі вивчення теоретичних засад управління підприємством при здійсненні економічної діяльності), порівняльного аналізу (при дослідженні господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства), систематизації (для логічного викладу та послідовності наданої інформації); узагальнення (для підведення підсумків та формування висновків дослідження).

Методологічну основу дослідження склали: фінансова звітність, внутрішні організаційні та статистичні дані ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», матеріали Державної служби статистики України, а також наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених (статті, тези конференцій, монографії).

Наукова новизна одержаних результатів полягає: уточненні сутності конкурентоспроможності підприємства; розробці та обґрунтуванні стратегічних напрямів її підвищення шляхом покращення ефективності імпоротної діяльності підприємства в умовах технологічних перетворень.

Значущість виконаної роботи та висновки: полягає в тому, що їх впровадження дозволить створити ефективну стратегію управління імпоротною діяльністю підприємством, за допомогою якої ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зможе підвищити свою конкурентоспроможність в умовах технологічних перетворень.

Рекомендації щодо використання результатів. Отримані результати дослідження доцільно використовувати у діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та вітчизняних підприємств, даного напрямку діяльності а також у дослідженнях стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи. Сферою застосування отриманих результатів є практична діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та теоретичні дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Результати апробовано на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення».

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження: оскільки тема щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю є досить актуальною, то подальший розвиток об'єкту і предмету доцільно спрямовувати на пошуки оптимальних стратегій розвитку конкурентних переваг та їх застосування у практичній діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ.....	12
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2. Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	22
1.3. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень.....	40
Висновок до першого розділу.....	50
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛОБНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	52
2.1. Загальна господарсько-економічна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	52
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як передумови забезпечення його конкурентоспроможності.....	62
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	68
Висновок до другого розділу.....	78
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ.....	80
3.1. Основні напрямки управління конкурентоспроможністю шляхом підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	80

3.2. Заходи щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень.....	90
3.3. Забезпечення реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю через мінімізацію витрат імпортої діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	99
Висновок до третього розділу.....	106
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	122

Tsuhani

ВСТУП

Процес змін, що спостерігається в даний час в Україні, проникнув в усі сфери економічного життя. Ринкова економіка створила широкі можливості для здійснення імпоротної діяльності, яка у свою чергу стала способом підвищення унікальності та конкурентоспроможності. Імпортна діяльність здійснюється на рівні виробничих структур з повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товару для імпоротної угоди, у визначенні ціни, обсягу і термінів постачання. Розвиток сфери імпортних операцій і їх обсяг операцій безпосередньо впливають на насиченість українського товарного ринку. Звичайно, міжнародна торгівля породжує більш високі ризики для торгових партнерів у порівнянні з торгівлею усередині країни. Однак, імпортна діяльність часто більш вигідна, хоча і вимагають додаткових організаційних і фінансових витрат.

Актуальність теми. Ключовою характерною ознакою сучасного етапу розвитку ринкового середовища є стрімке та невинне збільшення існуючої конкуренції стосовно конкретних асортиментних рядів аналогічних товарів та товарів-субститутів. Беручи до уваги масштабність впливу розмірів конкуренції на певні підприємства-виробники товарів все важливішого значення набуває зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Сьогодні до найпопулярніших та високоприбуткових різновидів зовнішньоекономічної діяльності підприємств відносять імпортні операції, котрі разом із експортними займають найбільшу частку серед усіх зовнішньоекономічних операцій учасників ринкової економіки та допомагає підприємствам у вирішенні низки важливих питань, пов'язаних із конкурентостійкістю на ринку. Ринок товарів продовольчої категорії володіє високою ємністю та характеризується постійним попитом, що є об'єктом для інвестицій та забезпечує імпортеру стабільний прибуток.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень і практичних рекомендацій щодо

підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень.

Для досягнення мети у роботі необхідно виконати наступні завдання:

- визначити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути сучасні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень;
- здійснити господарсько-економічну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- провести аналіз основних показників фінансово-економічного стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 роки як передумови забезпечення його конкурентоспроможності;
- дослідити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначити основні напрямки управління конкурентоспроможністю шляхом підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» управління конкурентоспроможністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень;
- обґрунтувати доцільність реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю через мінімізацію витрат імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження роботи є процес розробки стратегії управління підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та концептуальних положень щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства через імпорتنу діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень.

Методи дослідження: у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні методів: діалектичного пізнання (у процесі вивчення теоретичних засад управління підприємством при здійсненні економічної діяльності), порівняльного аналізу (при дослідженні господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства), систематизації (для логічного викладу та послідовності наданої інформації); узагальнення (для підведення підсумків та формування висновків дослідження).

Інформаційні джерела: фінансова звітність, внутрішні організаційні та статистичні дані ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», матеріали Державної служби статистики України, а також наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених (статті, тези конференцій, монографії).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні сутності конкурентоспроможності підприємства; розробці та обґрунтуванні стратегічних напрямів її підвищення шляхом покращення ефективності імпорتنу діяльності підприємства в умовах технологічних перетворень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх впровадження дозволить створити ефективну стратегію управління імпортною діяльністю підприємством, за допомогою якої ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зможе підвищити свою конкурентоспроможність в умовах технологічних перетворень.

Апробація отриманих результатів здійснена шляхом участі у II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» 21 жовтня 2022 року, тема доповіді: «Сучасні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю

підприємства в умовах технологічних перетворень».

Публікації. Результати проведеного дослідження опубліковані у фаховому науковому виданні «Економіка і суспільство» (Ковальчук А.М., Циганій С.В. Економічна діагностика стратегічного управління імпортною діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. Економіка і суспільство, 2021 р., №33.) [55] та у збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» (Циганій С.В. Сучасні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами. – Національний авіаційний університет. – Київ, 2021) [54].

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи викладено на 138 сторінках. Робота містить 29 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота має 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Сучасні темпи розвитку економічного середовища в першу чергу відображаються на підприємствах, як основному економічному суб'єкті. Цифровізація, активне впровадження новітніх технологій у діяльність підприємств спричиняє зміни у підходах до визначення напрямів забезпечення конкурентних позицій підприємств на ринках. Адаптація підприємств повинна бути забезпечена внутрішніми змінами у системах діяльності підприємства та відображатись у її стратегічному розвитку.

Протікання економічних процесів у часі носить динамічний характер, що зумовлює в умовах гострої конкуренції підприємства адаптуватися до швидкоплинних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. За цих обставин виграє те підприємство, яке швидше інших пристосовується до реалій часу й адаптується до нових умов господарювання [1].

Пристосування підприємств до умов ринку досить часто залежить від ефективності діючої системи управління, здатності команди менеджерів формувати та реалізовувати систему коротко – і довгострокових цілей.

Як показує вивчення діяльності українських підприємств, більшість з них виявилися нездатними, а ні вивчити ринок, а ні виробити продукцію, що відповідала б потребам цього ринку, а відтак – виявилися неготовими до умов жорстокої конкурентної боротьби. Так, за даними статистичних досліджень, значна частина підприємств України, не витримала конкурентної боротьби і стала збитковою – 34,8 % [2].

Найбільш поширеними причинами нестійкого становища підприємств на ринку, на нашу думку, слід вважати: відсутність діагностування цілей та намірів найближчих конкурентів; слабе реагування на потреби споживачів; помилки у визначенні пріоритетів розвитку; інтенсивна конкуренція в галузі; однобічність в реалізації товарної політики підприємства; відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби; фінансова нестабільність підприємств; відсутність системи довгострокового планування; використання застарілих систем і методів управління підприємством; використання застарілої техніки і технології; використання неефективних методів організації збуту та просування товару.

На нашу думку, такі поняття, як «конкуренція» та «конкурентоспроможність», є нероздільними, адже, якщо на ринку присутня конкуренція й вона безпосередньо впливає на здатність підприємств досягати намічених цілей.

Тому, щоб глибше зрозуміти суть конкуренції, її вплив на конкурентоспроможність підприємства, дослідимо дану економічну категорію з різних наукових позицій у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкуренція» [3-6]

Автор	Визначення
1	2
Найт Ф.	Визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні
Макконелл К.Р., Брю С.Л.	Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
Зав'ялов П.С.	Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку
Шумпетер Й.	Визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями
Спіріна М.	Конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва та продажу товарів, послуг

Продовження таблиці 1.1

1	2
Фрідріх А. фон Хайек	Конкуренція – процес за допомогою якого люди одержують і передають знання
Портер М.	Конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
Азоєв Г.Л.	Конкуренція – суперництво на якому-небудь терні між окремими юридичними або фізичними особами(конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети
Юданов А.Ю.	Конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку
Фатхутдінов Р.А.	Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для одержання перемог чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах

Аналіз змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає підстави зробити такі висновки:

- поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності, тобто вони характеризують тільки один з безлічі аспектів конкуренції, кожен у своїй галузі дослідження;
- різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор під конкуренцією розуміє суперництво (боротьбу) фірм, тобто юридичних осіб, інші – суперництво фізичних осіб, треті – як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті – ситуацію, п'яті – прагнення, шості – процес і т.д.;
- наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем;
- поняття не відображають конкуренцію як статичної і динаміки суперництва, виживання систем у заздалегідь заданих або невизначених умовах;
- поняття не пов'язані із законодавством.

Рибакова О.В. розглядає конкуренцію як «динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти» [3].

На думку Бобровської Ю. «конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах» [4].

Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Хайєк Ф., «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Таким чином, конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу й купівлі товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків, а у сучасних умовах технологічних перетворень це ще й боротьба за технології.

Водночас, підприємство, що функціонує на ринку, не може залишати поза увагою фактори, що впливають на конкурентну боротьбу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика факторів впливу на конкурентну боротьбу [7]

Фактор	Характеристика
1	2
Розмір ринку	Чим більший, тим сильніші конкуренти
Темпи зростання ринку	Швидке зростання полегшує проникнення на ринок
Потужності	Зайві потужності призводять до падіння цін
Перешкоди для входу або виходу з ринку	Бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків
Ціна	Велика кількість покупців купують за найменшими цінами

Продовження таблиці 1.2

1	2
Рівень стандартизації товарів	Покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший
Вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень	Тверді вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу – виходу
Вертикальна інтеграція	Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво – інтегрованих, частково інтегрованих і не інтегрованих фірмах
Економія на масштабі	Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару
Швидке відновлення асортименту	Скорочує життєвий цикл товару, збільшує ризик того, що конкуренти можуть вирватися в перед
Мобільні технологічні модулі	Збільшується ризик: інвестиції в таких умовах можуть виявитися малопродуктивними через швидкий моральний знос

Як бачимо, розглядаючи ряд економічних категорій, таких як «конкуренція», «фактори впливу на конкуренцію», «конкурентоспроможність товару» та інших до характеристики їх змісту й взаємозв'язків слід підходити системно.

Досліджуючи діяльність українських підприємств, ми дійшли думки, що більшість із них виявилися нездатними, а ні вивчити ринок, а ні виробити продукцію, що відповідала би потребам ринку, тому й виявилися неготовими до умов жорсткої конкурентної боротьби. Значна частина підприємств України, не витримують конкурентної боротьби та стають збитковими.

До недавнього часу концептуальною основою наукових уявлень про конкурентоспроможність була модель досконалої конкуренції, при якій :

- Кількість фірм, що виробляють даний продукт, досить велика, щоб жодна з них не могла істотним чином вплинути на його ціну. Обмеження входу на ринок і виходу з ринку відсутні.

- Продукція, що виробляється однорідна, а споживачі не віддають переваг товару будь-якої з фірм.

– Фірми діють незалежно один від одної та являють собою безліч автономних агентів. Вони не вступають у змови й не дотримуються загальних правил.

– Представники фірм володіють повним знанням значущих ринкових чинників [8].

Звичайно, в реальності, досконалої конкуренції ніколи не було – це всього лише одна з абстрактних наукових моделей. Є й інші моделі – конкуренції недосконалого, монополістичного, динамічного підходу та ін [8; 9].

Суперечливість наукових підходів до розуміння механізмів конкуренції зумовили те, що в економічній науці існує кілька трактувань поняття «конкурентоспроможність» (табл. 1.3). Так, можна розглядати конкурентоспроможність у трьох аспектах:

- як характеристику переваги над конкурентами;
- як характеристику здатності виробляти конкурентоспроможний продукт;
- як характеристика ефективності функціонування ринкових суб'єктів [10].

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення (зміст)
1	2
Конкурентоспроможність як характеристика переваги над конкурентами	
Портер М. [11]	Ситуація, коли суб'єкт господарювання, який володіє вираженою компетентністю, тобто робить краще, ніж його конкуренти, що дозволяє йому приваблювати клієнтів
Позняк С. [12, с. 51]	Наявність у суб'єкта господарювання переваг (економічних, технічних, організаційних) перед конкурентами, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливість оновлення, розширення виробництва, стійку частку ринку і, відповідно, можливість отримувати більш високі доходи

Продовження таблиці 1.3

1	2
Конкурентоспроможність як характеристика здатності виробляти конкурентоспроможний продукт	
Економічна енциклопедія [13]	Здатність продавати товари та послуги за ринковими цінами з нормальним рівнем прибутку
Мочерний С.В. [14]	Властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку
Конкурентоспроможність як характеристика ефективності функціонування ринкових суб'єктів	
Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. [15, с. 20]	Спроможність здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкурентного ринку
Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. [16, с. 31]	Характеристика, що визначає стійкість суб'єкта господарювання, його спроможність зберігати своє становище на ринку або розширювати зайняту частку ринку
Гончарук Т. І. [17, с. 21]	Здатність до ефективного використання внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, що передбачає утримання існуючих та розробку нових конкурентних переваг з метою успішного ведення конкурентної боротьби

Таким чином, конкурентоспроможність відноситься до найбільш складних понять, в рамках даного дослідження виходити з сучасного економіко-соціологічного підходу до розуміння конкуренції: вона відбувається не між окремими незалежними учасниками ринку, а між їх сукупностями – популяціями організацій.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатогранне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств – виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін [18]. В силу чого в економічній літературі конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю його потенціалу і виділяються наступні особливості:

– конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена та оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних) [19];

– це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів [20];

– релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) [18];

– відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища[21];

– часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [22];

– конкурентоспроможність підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробничих ресурсів [23].

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Слід звернути увагу на те, що конкурентоспроможність має відносний характер, тобто вона означає наявність переваг у підприємстві порівняно з конкурентами в масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне.

Таким чином, конкурентоспроможність відноситься до найбільш складних понять, що характеризує сучасний ринок. Ми вважаємо найбільш виправданим в рамках даного дослідження виходити з сучасного економіко-соціологічного підходу до розуміння конкуренції в умовах технологічних перетворень[24]: вона відбувається не між окремими незалежними учасниками ринку, а між їх сукупностями – популяціями організацій.

Умови технологічних перетворень, постійні зміни у підходах до управління підприємствами (використання інструментів адаптивного [25], інноваційного[26], мотиваційного[27], холістичного[28], антикризового[29], модернізаційного[30] управління) впровадження новітніх технологій, та процеси цифровізації зумовлюють існування різноманітних підходів до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, які подані в таблиці 1.4.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку; це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

Таблиця 1.4

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» [31-42]

Автор	Визначення	Позитивне та негативне
1	2	3
Азоєв Г.Л.	Конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів.	Фактично мова йде про неявне ототожнення конкурентоздатності підприємства з конкурентоздатністю товару, про який говориться через призму його характеристик і є неповним і однобічним.
Ареф'єва О.В., Кравчук Н. М., Катан М. Я.	Конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно являється більш прибутковим, ніж його ринкові конкуренти, тобто підприємство займає стабільне місце на ринку основних та суміжних послуг, а його послуги користуються постійним попитом.	Виділяється значення ефективного використання ресурсів підприємства та місце компанії на ринку, його імідж. В повній мірі розкривається суть визначення.
Зав'ялов П.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.	Однак наведене визначення конкурентоспроможності підприємства не розкриває повністю суть цього поняття.

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3
Кіперман Г.Я.	Конкурентоспроможність організації – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як по ступеню задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності.	Не враховано того, що організації вступають у конкурентні відносини на конкретних ринках і в певний період часу, однак виділена ефективність господарської діяльності як один з вирішальних елементів конкурентоздатності організації.
Перцовський Н.І.	Конкурентоспроможність – це узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково- технічний і трудовий потенціали.	Підкреслено значущість ефективності діяльності підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності, звернено увагу на необхідність практичної прибуткової реалізації такої діяльності в умовах конкурентного ринку.
Фасхiev Х.А.	Конкурентоспроможність підприємства – це перевага організації своїми товарами і слугами аналогів в конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також по потенціалу розробити, проводити і продавати конкурентоздатні товари (послуги) в майбутньому, досягнуте без збитку фінансовому стану організації.	В значній мірі усуває недоліки, що властиві раніше викладеним поглядам, підкреслюючи обов'язковість наявності в підприємства фінансових цілей, дослідники заклали в поняття конкурентоздатності підприємства компоненту перспективи.
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність організації – це здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами.	Визначення є неповним і однобічним, тому що зводить конкурентоздатність організації до випуску конкурентоздатної продукції та тим самим порівнює ці два значення.
Чобіток В.І., Астапова О. В	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства боротися за ринок, не втрачаючи своїх позицій і досягаючи збільшення об'ємів продажів і прибутків за допомогою впровадження інноваційних розробок, ефективного використання потенціалу підприємства та підвищення рівня інвестиційної привабливості.	Береться за основу обличчя підприємства, впровадження інновацій. Проте зазначається, що підприємство зовсім не може втратити свої позиції при конкуренції.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства визначає позицію організації в конкурентній боротьбі, її положення на ринку та забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Водночас, конкурентоспроможність є одним з вагомих показників оцінки стану підприємства як господарюючої системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань.

1.2. Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Поняття конкурентоспроможності є базовим для будь-якого підприємства та розглядається у трьох взаємопов'язаних аспектах – на рівні підприємства у цілому, на рівні виробництва і на рівні продукції. Конкурентоспроможність є комплексною системною властивістю, по-різному проявляється на кожному з рівнів, і може розкриватися через групові, інтегральні та узагальнені показники. Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [42]. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості, відповідно до цього, максимально удосконалити його стратегію функціонування, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі [43].

На думку Ільченко І.Ю. оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою [44]:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день є певні успіхи, розроблені методи оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніше справа відбувається з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Не дивлячись на те, що певні кроки в цьому напрямі робилися і робляться, універсальної і

загальноновизнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства економістами в даний час не вироблено [43]. Крім того, донині й не існує державних методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в Україні, що, на наш погляд, є однією з причин низького рівня управління конкурентоспроможністю.

У Додатку А наведено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, які набули поширення у сучасній світовій і вітчизняній практиці економічного аналізу.

Варто також зазначити, що виділені методи є досить універсальними, їх можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних галузей народного господарства.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції.

Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. Найбільш докладно процедуру застосування даного методу описано у працях Диканя В. [43], Ільченко І. [44] Яцковий, Д. [45], Богацька Н. [46], які для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати 4 групи показників:

- показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності;
- показники, що характеризують фінансове положення підприємства;
- показники ефективності організації збуту та просування товару;
- показники конкурентоспроможності товару.

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції) [44]. Вони поділяються на формальні та матричні

моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити[43]:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).
- До матричних належить[45]:
- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства[46]:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства[47]:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен із представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування.

Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження. Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як

відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі[47]. В таблиці 1.5 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 1.5

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства [46]

Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [11]. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- лідерства у витратах;
- диференціації;
- спеціалізації.

Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування). Головне завдання при виборі такої стратегії, це мінімізувати витрати на собівартість своєї продукції та обійти конкурентів [47].

Характерними прикладами стратегії диференціації, використовують всесвітньо відомі бренди: «Coca-Cola» і «Оболонь» у сфері напоїв, Toshiba і «LG» в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard та Iphone [45].

Мета стратегії спеціалізації – це якомога більше задовольняти потреби споживача. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля «Mercedes-Benz» призначена для заможних людей, оскільки задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Рекомендації М. Портера [11] щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але

не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напряму розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок [48].

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які

знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. П'ять стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку) [45].

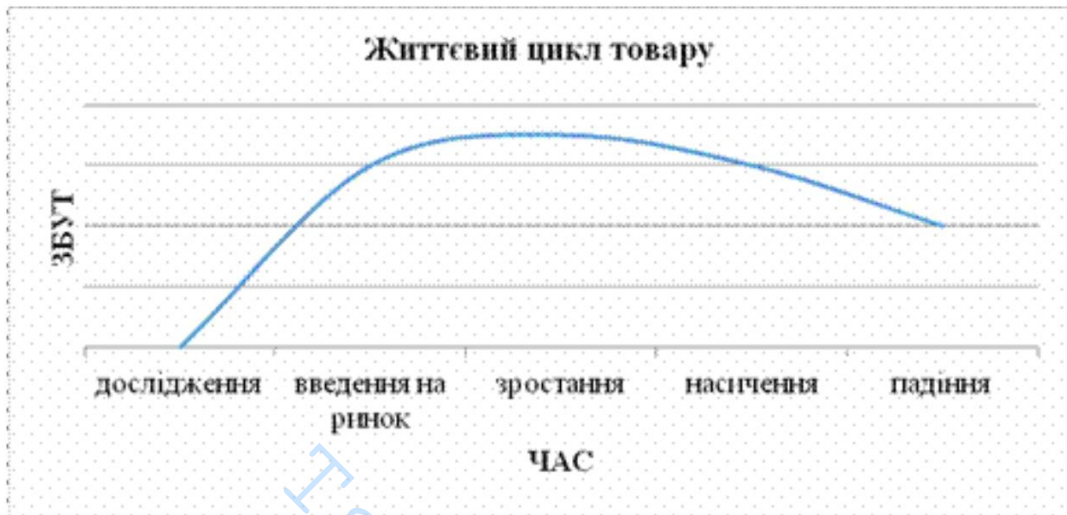


Рис. 1.1. Крива життєвого циклу товару [47]

ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію [48].

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє

оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва. Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг [45].

Перейдемо до детального розгляду матричних моделей. Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в Додатку Б.

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рис. 1.2), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу [44].



Рис. 1.2. Матриця БКГ [50]

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця McKinsey. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформулювати стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме:

- реалізувати стратегію зростання;
- реалізувати стратегію збереження;
- реалізувати стратегію виходу з ринку.

Цікавим прикладом може слугувати модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці McKinsey. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

Привабливість ринку	Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоздатність				

Рис. 1.3. Матриця Shell/DPM [49]

Критерієм стратегічного вибору в матриці Shell/DPM виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці (табл. 3) відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку та віддачі інвестицій.

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel.

Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці McKinsey проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства:

- граничну;
- слабку;
- середню;
- сильну;
- домінуючу.

Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації, щодо розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним, вибираються три стратегії:

- стратегія розвитку;
- стратегія селекції;

– стратегія відмови.

Розроблений метод у середині 60-х років в компанії «General Electric» - метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства.

Перейдемо до розгляду другої частини методів.

Першим методом аналізу є SWOT-аналіз (рис. 1.4)

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рис. 1.4. Матриця SWOT [51]

Метод SWOT-аналізу в основі, якого лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири

загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркоче покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

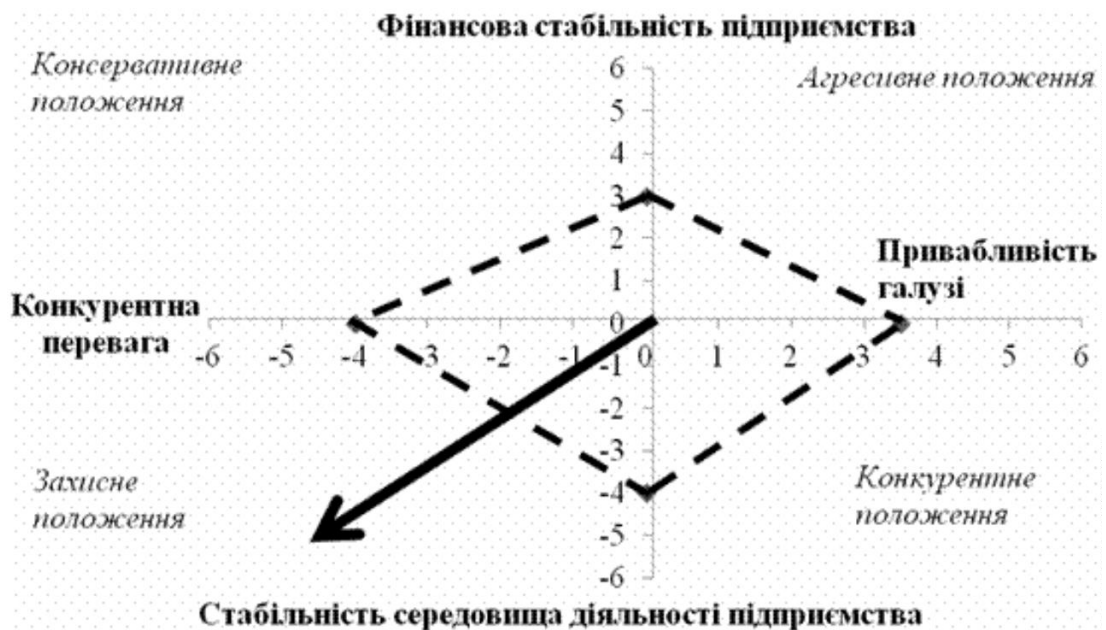


Рис. 1.5. Матриця SPACE для підприємства [51]

Головною перевагою застосування матриці є можливість зіставлення існуючих погроз й можливостей ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. До недоліків відносять: недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу. Наступним є метод SPACE-аналізу.

Даний аналіз дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE (рис. 1.5). Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме:

- фінансової сили підприємства;
- привабливості сектора економіки;
- конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
- стабільності галузі.

Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.

На рис. 1.5. відображено вектор, що показує якої стратегії має дотримуватись підприємство. SPACE-аналіз визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. На основі експертних висновків проводиться оцінка по 6-8 найбільш значущих параметрах для підприємства. Наприклад, фактори стабільності макросередовища – це технологічні зміни, тиск конкурентів, бар'єри входу на ринок; фактори промислового потенціалу: потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів; до факторів

конкурентних переваг належить: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, лояльність покупців; до факторів фінансової стабільності: фінансова залежність, ліквідність, потік коштів та інше. Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів по кожній з груп, після чого в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат.

В залежності наскільки віддалено від центру координат, розраховані значення, відкладають вектор. Найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

Агресивна:

- розширення виробництва і продажів;
- цінова війна з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

Конкурентна:

- пошук фінансових ресурсів;
- розвиток збутових мереж.

Консервативна:

- зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Захисна:

- особлива увага механізмам запобігання загроз;
- відхід з ринку.

Метод LOTS був розроблений в 1980 році, його застосовували для оцінки ринкового потенціалу гіалурованої кислоти. Це була вигідна операція фірми «Фармація» для просування свого продукту «Хеалон», що викликав революцію в сучасній офтальмологічній хірургії. Задача даного методу, що будь-яка компанія прагне пристосувати свої дії до вимог споживачів. Можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення завдань.

Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу або індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом [48].

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок, є наступні: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Для експертної оцінки якісних показників метрологічного забезпечення застосовують метод безпосереднього оцінювання (бального оцінювання), тому що цей метод дозволяє вирішити поставлену задачу, а також є найменш трудомістким серед інших перелічених методів. Під час проведення опитування експерт виставляє бал (за бальною шкалою від 0 до 10), який, на його думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення. Результати оцінювання кожного з експертів подані як реалізація деякої випадкової величини і до них застосовують методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, значущість отриманих оцінок [49].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар'єри мобільності, виявити маргінальні групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців.

Після того, як визначені параметри, необхідні для ідентифікації різних стратегічних груп галузі [47]:

- вибираються найбільш вагомні характеристики продуктів або підприємств галузі, з яких обираються тільки два показники;
- складається карта з двома характеристиками;

- розраховуються вибрані характеристики по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщуються на «Карті»;
- об'єкти, які опинилися поруч один з одним, об'єднуються в одну стратегічну групу;
- навколо кожної стратегічної групи малюється коло.

Розмір кіл відображає частку на ринку, яку займає та чи інша стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Метод картування стратегічних груп, при його використанні для оцінки конкурентних позицій вибір показників аналізу здійснюється на розсуд дослідника. Такими показниками можуть слугувати наступні: ціна, якість, розмах діяльності, рівень вертикальної інтеграції, ширина товарної номенклатури та ін. Побудова здійснюється на осі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції підприємства на ринку.

Перейдемо до розгляду методів які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (Додаток В).

Метод фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко-математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження [43].

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової

стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства:

- екстраполяція;
- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод попередніх(прогнозних) балансів.

В основі методу екстраполяції лежить припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражене за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$y = a + bx, \quad (1.1)$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу; b – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

$$T_{\text{фінциклу}} = P_{\text{оборот запас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} * O_{\text{Доборот}} \quad (1.2)$$

За допомогою методу бюджетування здійснюється планування надходження і витрат коштів від різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної, фінансової), тобто прогнозування грошових потоків підприємства. Здійснюється розрахунок відхилень між надходженням і виплатами, який показує планову зміну коштів та є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Останній метод являє собою складання прогнозної звітності підприємства. Переважно прогнозування застосовуються для складання прогнозного балансу підприємства та прогнозного звіту про прибутки і збитки. Прогнозна звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які

відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій на плановий (прогнозний) період. Шляхом порівняння прогнозних значень із фактичними можна встановити, які зміни відбудуться у фінансовому стані підприємства на перспективу.

Виходячи з результатів дослідження, можна запропонувати такий алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

- Аналіз стану ринку, на якому діє підприємство та визначення кола підприємств-конкурентів. Найважливішими конкурентами є підприємства, що діють на єдиному регіональному ринку, чи його сегменті, мають приблизно однакові частки на цьому ринку, подібні стратегічні цілі та рівні можливості щодо застосування каналів збуту і формування ресурсного потенціалу, ведуть однакову асортиментну політику.

- Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

- Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища базового підприємства за допомогою SWOT-аналізу [51].

- Формування системи оціночних показників діяльності досліджуваного підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства треба використовувати як кількісні, так і якісні показники, які стосуються виробничої, фінансової, кадрової, організаційно-управлінської діяльності.

- Обробка отриманої інформації та оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з використанням обраної методики.

- Розрахунок узагальненого, інтегрального показника конкурентоспроможності та висновки про конкурентоспроможність підприємства [45, 49, 50].

Підводячи підсумок варто зазначити, що у дослідженні дана характеристика методів оцінки конкурентоспроможності, які отримали найбільше поширення у теорії та практиці вітчизняних підприємств і хотілося б звернути увагу на обмеженість методик, які б могли бути заснованими на показнику «грошові потоки». Сучасний етап економіки з її різноманіттям

інформаційних запитів і різноманітністю галузевих особливостей підштовхує дослідників до пошуку нових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств.

1.3. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень

В епоху глобалізації та системної кризи єдиним критерієм ефективності та попиту на продукцію виступає конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства виступає важливим аспектом ринкового середовища, вона описує здатність підприємства адаптуватися до складних ринкових умов та зайняти провідне місце і втримати його на протязі довгого проміжку часу [52].

Складні умови ринкових відносин спонукають підприємства до постійного пошуку стратегічних інструментів активізації розвитку, котрі забезпечують їм високий рівень конкурентоспроможності. Одними з таких інструментів доцільно назвати пошук стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже їх прибуткова діяльність характеризується конкурентною позицією на ринку.

Поява та еволюція суспільства супроводжується становленням явища конкуренції, яка є одним із постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед. Конкуренція стимулює суб'єкти підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а навпаки, постійно самовдосконалюватися, зменшувати витрати на виробництво, поліпшувати якість продукції, що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Головні риси конкурентних відносин формуються під впливом розширення інтеграції, глобалізації, індивідуалізації вимог, мінливості та

диференціації переваг споживачів, підвищення ролі змагальної взаємодії підприємств [53].

В динамічних умовах посилення конкурентної боротьби стрімкими темпами зростають потреби споживачів зміцнюються позиції конкурентів, а терміни впровадження інноваційних технологій весь час зменшуються. Стійке зростання конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, посилення конкурентних позицій на ринку неможливі без ретельно проробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, заснованої на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг. Конкурентоспроможність це діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [54].

Для того, щоб була можливість і надалі існувати на ринку та виготовляти конкурентоспроможну продукцію, необхідно слідкувати за змінами у навколишньому середовищі та вміти швидко пристосовуватися до них, тобто треба увесь час працювати над програмою підвищення конкурентоспроможності [55].

Важливо розуміти, що конкурентоспроможність з'являється лише в умовах конкуренції та через конкуренцію. Досліджуючи сутність поняття конкурентоспроможності, зазначимо, що доцільним є виокремити деякі ключові ознаки досліджуваного поняття (рис. 1.6).

Відповідно до праці Євтушенко Н. О., Дрокіної Н. І. та Савенко Н. В. «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є безперервним та багато-плановим процесом, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління» [56].

Результатом стратегічного управління конкурентоспроможністю для підприємств є в першу чергу мінімізація негативних впливів, ризиків та загроз на систему управління у процесі її функціонування та забезпечення економічної стійкості системи управління в цілому [57].

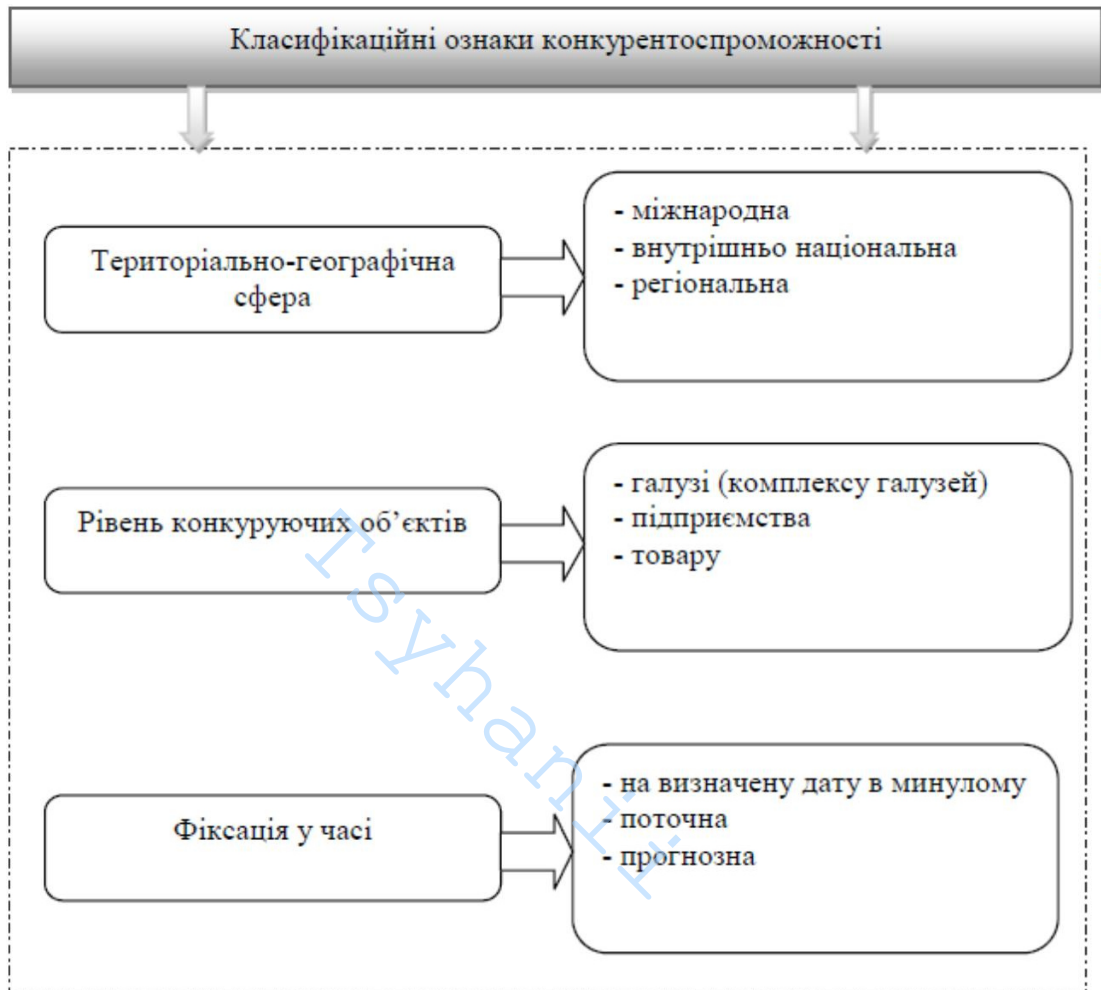


Рис. 1.6. Класифікаційні ознаки конкурентоспроможності підприємства [58]

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень – це процес господарської структури під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед підприємством [42].

В умовах технологічних перетворень стратегічне управління підприємством та його складовими, орієнтує його на ефективне та

конкурентоздатне функціонування через впровадження новітніх технологій у виробничу та управлінську діяльність. При цьому стратегічне управління розвитком підприємства передбачає реалізацію сукупності бізнес-процесів, їхньої цілісності та узгодженості на конкурентних ринках [60].

Одним із головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня. Тільки кількісна оцінка дозволяє виміряти рівень конкурентоспроможності й управляти ним. Будь-яка оцінка – це встановлення наявності і міри прояву тієї чи іншої характеристики. На оцінках побудовано аналіз, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис окремого явища. Без оцінок рівня явища, що вивчається, неможливо управляти будь-яким процесом в економіці. Підприємство повинне знати, якою мірою воно конкурентоспроможне по відношенню до інших суб'єктів господарювання даного ринку, оскільки високий ступінь конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників і забезпечує йому виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби. За рівнем економічних об'єктів, що конкурують, розрізняють конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару [54].

Вважаємо, що стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є: обґрунтована рекламна політика; ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; удосконалення якісних характеристик продукції; розробка нової продукції; модернізація обладнання; заходи по зниженню витрат; удосконалення обслуговування на прикладі після продажного сервісу.

Науковці пропонують виділяти чотири стратегічні рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.7).

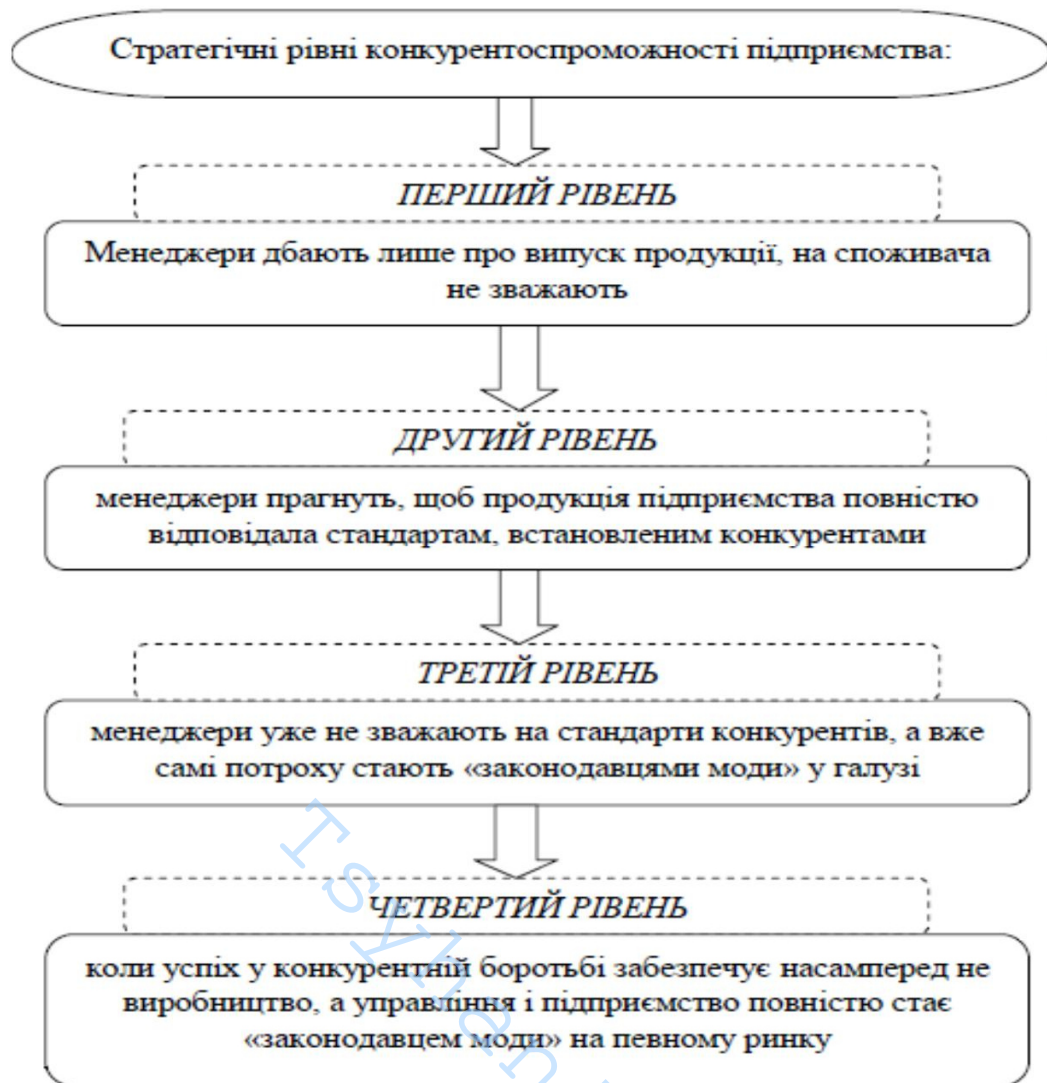


Рис. 1.7. Взаємодія стратегічних рівнів конкурентоспроможності підприємства [64]

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні управління, є [64]:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- впровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій;

- аналіз ресурс місткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість та ін. Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця [35].

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності свідчить про те, що всі ресурси підприємства використовуються раціонально, що підприємство отримує більші прибутки, ніж його ринкові конкуренти. Все це свідчить про те, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а його продукція має постійний попит. Проте, в житті немає нічого постійного і незмінного. Оскільки, керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, та запроваджувати остійні інновації в політику господарювання і реалізацію товарів. Отже, інноваціями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

В технологічній сфері стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності описують: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами. Використання інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі. Інноваційними напрямками підвищення конкурентоспроможності виступає: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії і організації процесу виробництва, поліпшення якості і вчасного отримання інформації всіма ланками виробничого процесу.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань:

- поліпшення нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища;
- системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток споживчого попиту на продукцію і послуги шляхом введення прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих суспільств, розповсюдження достовірної інформації про товари і послуги;
- оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників;
- стимулювання підприємств до проведення глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і розширення експорту;
- рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому;
- методика оцінки має бути здійснена для підприємства на практиці, за умов наявності серед основних конкурентів підприємств різних за масштабами діяльності, обсягом та структурою товарної маси;

– при здійсненні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін діяльності підприємства задля забезпечення можливості прийняття управлінських рішень [60].

Використання стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства спонукає до визначення механізмів підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з сукупністю проблем відносно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів. Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства. М. Портер [11]: до конкурентних стратегій відносить стратегії, які мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування так, виходячи із теорії конкурентних переваг Портера виникає сукупність принципів положень, ключовими з яких є [59]:

– Конкурентоспроможність характеризується ефективністю використанням ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;

– Показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;

– Існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

Діденко Є. О. та Жураківський П. І. їх називають стратегіями функціонування [20]:

– стратегія лідерства у мінімізації витрат виробництва (або цін). У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.

– стратегія диференціації. Метою стратегії є надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

– стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

Савчук С.І., наголошує на тому, що поділ конкурентоспроможності на потенційну й реальну (фактичну) виглядає досить спірним. Необхідно враховувати, що оцінка конкурентоспроможності – це завжди прогноз результатів участі об'єкта в економічному суперництві з конкурентами. Такий прогноз можна одержати на основі співставлення (у широкому розумінні) факторів конкурентоспроможності об'єктів, що порівнюються. Тому словосполучення «потенційна конкурентоспроможність» по своїй суті еквівалентно словосполученню «потенційна потенція» [61].

Конкурентоспроможність будь-якого економічного об'єкту проявляється в ході економічного суперництва, і результати такого суперництва є не реальна конкурентоспроможність, а фактичний прояв, відображення його відповідних потенційних можливостей [62].

Ж.-Ж. Ламбен досліджував теорію конкурентних переваг і диференціації товарів Портера, визначивши основні умови успішності даної стратегії підвищення конкурентоспроможності, а також одну з частинних ознак, що може застосовуватися для характеристики ринкової сили підприємства, тобто його конкурентоздатності [40]. Науковець наголошував на тому, що диференціація може приймати різні форми, а саме відмінність Фможе укладатися в новому смаку кондитерського виробу, в певній особливій його органолептичній характеристиці, в інноваційній комбінації властивостей товару, способі його упаковки і т.д.

Для того щоб стратегія диференціації в результаті привела до позитивного результату, а саме підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливо виконувати наступні умови:

- диференціація повинна привести до появи чогось унікального.
- елемент унікальності повинен являти цінність для покупців.
- цінність для покупця повинна бути досить велика, щоб він погодився сплатити за неї цінову премію.
- елемент диференціації повинен бути стійкий, щоб конкуренти не змогли відтворити його в найближчому часовому періоді.
- цінова премія, що готові платити покупці, повинна перевершувати підвищення витрат, які несе фірма в процесі створення й збереження елемента диференціації.
- якщо елемент диференціації не відомий ринку, підприємство повинне розробити відповідну систему просування товару, за допомогою якої споживачі зможуть довідатися про його появу.

Кінцевим результатом диференціації є збільшення ринкової позиції підприємства, тобто його конкурентоздатності, тому що відмінність означає конкурентну перевагу даного товару чи послуги, лояльність споживачів і знижену (за абсолютною величиною) чутливість до його ціни. Відповідно, ринкова сила покупців, яка діє на кожного виробника згідно з теорією п'яти сил Портера, частково нейтралізується. Диференціація також захищає фірму від атак з боку конкурентів, за умови, звичайно, що відмінність дозволяє знизити взаємозамінність товарів.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства характеризує ефективність використання власних та запозичених ресурсів в умовах конкурентного ринку. Проблема підвищення конкурентоспроможності і забезпечення конкурентних переваг підприємств в ринкових умовах є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день. Важливо врахувати не тільки елементи зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, чи такі, що мають з підприємством взаємний вплив, а й ґрунтовані напрями основних сфер діяльності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності нерозривно взаємодіє з розробкою та впровадженням певних стратегічних напрямів, формування та

вдосконалення яких є безперервним процесом. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися в площині клієнт орієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором і базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентну стійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки. Вибір стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств та їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір.

Висновки до першого розділу

Таким чином, у першому розділі було здійснено дослідження щодо теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень, а саме:

– Конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно являється більш прибутковим, ніж його ринкові конкуренти, тобто підприємство займає стабільне місце на ринку основних та суміжних послуг, а його послуги користуються постійним попитом.

– Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших

цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

– Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів найпопулярніші та найефективніші – модель М. Портера та матриця ЖЦП, серед матричних - матричних належить: модель БКГ та метод «Мак-Кінзі». Також слід виділити методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;

– Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень – це чітко спланований процес управління структурою підприємства та його діяльністю з метою підвищення ефективності всіх економічних процесів компанії, підвищення його рівня на відповідному ринку незалежно від обставин та задля перевершення досягнень конкурентів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛОБНІСТЮ «СІЛЬПО- ФУД» В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

2.1. Загальна господарсько-економічна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» було засноване в 1997 році у місті Київ в складі потужної української торгово-промислової групи Fozzy Group, яка є одним з найбільших українських ритейлерів та в теперішній час має понад 600 торговельних точок на території всієї країни. Крім торговельних мереж, в сферу бізнес-інтересів групи також входять виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси [63]. Засновниками групи є Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков та Юрій Гнатенко, які володіють компанією і зараз. Мажоритарним власником є Володимир Костельман.

Головним напрямом діяльності Fozzy Group, до якої входить є «СІЛЬПО-ФУД торгівля продуктами і товарами для дому. У супермаркетах «Сільпо» діє програма для постійних покупців «Власний Рахунок», які разом із системою винагороди споживачів є ефективним дослідницьким та маркетинговим інструментом як для мережі, так і постачальників. До мереж групи відносяться супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy в форматі cash&carry, магазини біля дому «Фора» і дискаунтери Thrash!. Окрім товарів власних торгових марок: «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», Protex, EXTRA!, Fozzy Group має свою програму «Власний імпорт» [64].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із найбільших об'єднань національних мереж продовольчих супермаркетів, до яких відносять «Сільпо» та мережу

преміальних делікатес-маркетів «Le Silpo». За КВЕД діяльність підприємства характеризується як 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [63].

Управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління (бухгалтерія, юридичний відділ, маркетинговий відділ та ін.) допомагають директору і лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належить до лінійно-функціонального типу, який передбачає прийняття рішень, розподіл відповідальності і повноважень по вертикалі та заснована на принципі побудови та спеціалізації управлінського процесу залежно від обов'язків, покладених на функціональних керівників (рис. 2.1.).

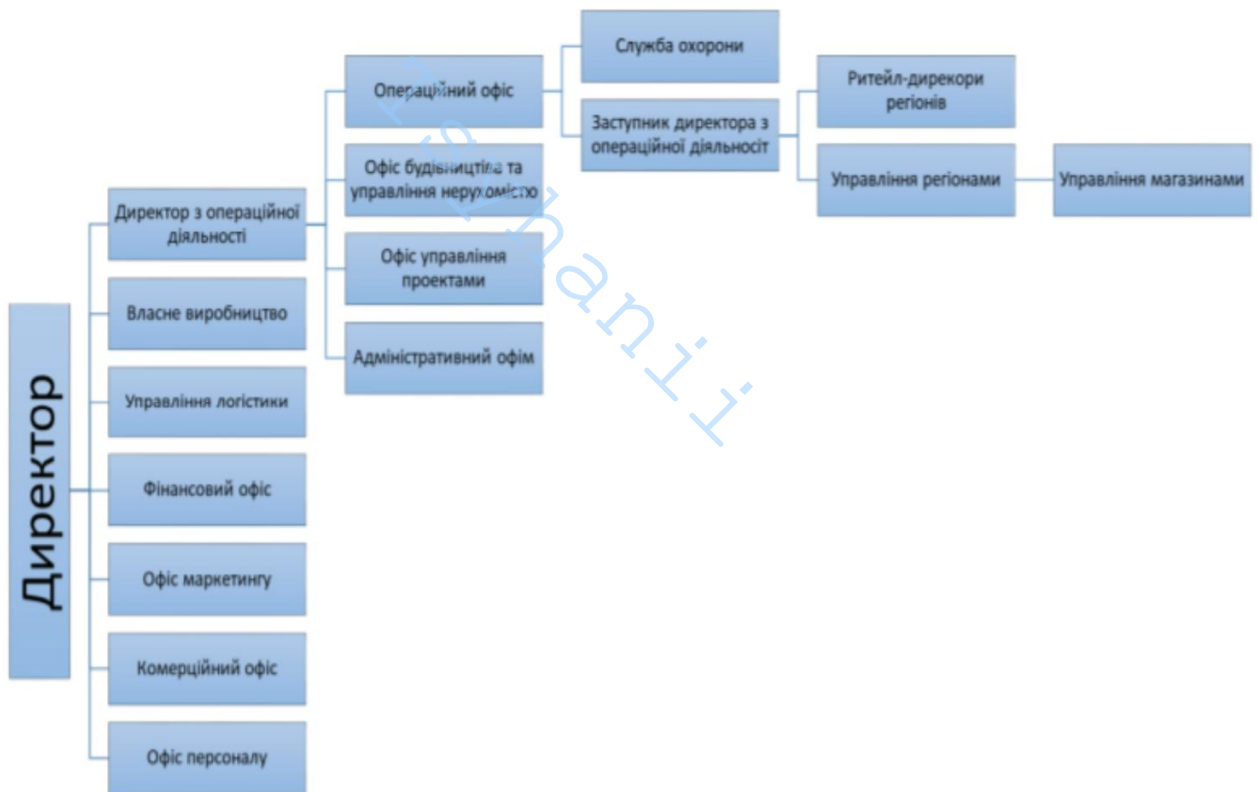


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

[63]

З організаційної структури видно, що найвищим органом підприємства є генеральний директор. У його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру.

Він організує діяльність на основі широкого

використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Всі ділянки підприємства виведені в пряме підпорядкування директору для забезпечення найбільшої продуктивності їх роботи. Також в його компетенції вирішення питань щодо управління логістикою та власним виробництвом.

Директор з операційної діяльності - безпосередньо підпорядкований генеральному директору і фактично керує діяльністю компанії на оперативному рівні. В його повноваження входить:

- оперативне управління компанією;
- контроль діяльності персоналу підприємства;
- організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, оперативних та тактичних планів.

У свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, обов'язками якого є управління та контроль за діяльністю кожного регіону, в якому знаходяться філії підприємства.

В обов'язки директорів кожного з регіонів входять контроль за виробничим процесом, організація роботи компанії та її персоналу.

Також, в кожному регіоні є керівник торговельного відділу - це «фахівець, завданнями якого є організація продажів послуг або товарів. Він відповідає за роботу відділу в цілому - забезпечує виконання плану продажів, відстежує строки поставки, спілкується з партнерами і постачальниками, керує менеджерами і навчає їх, бере участь у важливих переговорах. Успішний керівник відділу продажів може вирости до виконавчого, фінансового або генерального директора» [64].

Підрозділи та працівники підприємства, що виконують функції управління, утворюють функціональну підсистему управління. Функції управління діяльності підприємства реалізуються підрозділами апарату та окремими працівниками. Але дана структура має як переваги, так і недоліки.

Перевагами такої структури управління є:

- єдність і чіткість розпоряджень;
- встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами;
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- узгодженість дій виконавців;
- отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;
- підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.

Серед недоліків можна виділити:

- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією;
- невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

Дана структура є доцільною, оскільки потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайнята велика кількість працівників, тому ситуація на підприємстві й навколо нього достатньо стабільна. Через порушення принципу єдності розпорядження ця структура в чистому вигляді практично не застосовується в бізнесі [64].

Важливим елементом у становленні підприємства є вибір його організаційно-правової форми. Законодавством України затверджена політика щодо виробництва, імпорту, експорту, зберігання, реалізації та споживання продукції різного типу. Її метою є наповнення державного бюджету, уникнення неконтрольованого обігу товарів [64].

Основною конкурентною перевагою діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» є те, що воно здійснює імпорتنу діяльність завдяки власному департаменту імпорту.

Діяльність установ фіксується в різних видах документів. Організаційні документи - комплекс взаємопов'язаних документів, що регламентують структуру, функції, завдання підприємства, організацію його роботи, обов'язки, права та відповідальність керівництва і фахівців підприємства [63]. Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зображені в Додатку Г.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» керується Статутом, який було затверджено Загальними зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у м. Київ від 22 вересня 2009 року. Цей Статут визначає правові, економічні, соціальні та організаційні умови діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі чинного законодавства України.

Також до внутрішніх організаційних документів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належать: правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, посадові інструкції, штатний розпис, положення про винагороду за підсумками роботи за рік та положення про преміювання [64].

Для оцінки економічної діяльності підприємства проводиться аналіз стану, руху та ефективності використання необоротних та оборотних активів. Інформаційною базою для аналізу є річна фінансова звітність підприємства (Додаток Д). Відповідно до Закону про бухоблік фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, яка містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

Фінансову звітність складають усі підприємства та організації – юридичні особи.

У таблиці 2.1 здійснено аналіз основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 роки.

Аналіз основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
2018-2020 роки, тис. грн [63, 64]

Актив	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Основні засоби	1831818	8931420	10644721	481,10%
первісна вартість	2788097	11646233	15577186	458,70%
знос	956279	2710958	4932465	415,80%
Баланс	21088745	28698423	30235474	43,37%

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновки, що основні засоби (ОЗ) у 2020 році підвищились на 481,10% у порівнянні із 2018 роком, а первісна вартість та знос основних засобів збільшилися на 458,70% і 415,80% відповідно. Протягом 2018 року надійшло ОЗ на суму 21088745 тис. грн., за 2019 рік – 28698423 тис. грн., за 2020 рік – 30235474 тис. грн.

Ефективність використання основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оцінюють за допомогою наступних показників:

– Коефіцієнт зносу:

$$K_z = Z / ПВ, \quad (2.1)$$

де Z – сума зносу основних фондів, $ПВ$ – первісна вартість основних фондів.

– Коефіцієнт придатності:

$$K_p = 1 - Z / ПВ \quad (2.2)$$

– Фондовіддача – показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних засобів підприємства:

$$F_v = ЧД / ОЗ, \quad (2.3)$$

де $ЧД$ – сума доходів від реалізації продукції, $ОЗ$ – загальна вартість основних засобів

Фондомісткість (Фм) – показник потреби основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи:

$$F_m = OZ / ЧД \quad (2.4)$$

Розраховані показники ефективності використання основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 роки представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 2018-2020 рр. [63, 64]

Показник	2018	2019	2020
Коефіцієнт зносу, %	0,91	0,06	0,08
Коефіцієнт придатності, %	0,09	0,94	0,92
Фондовіддача	28,30	0,70	6,05
Фондомісткість	0,04	1,43	0,17

Протягом 2018-2020 рр. спостерігається підвищення рівня придатності основних засобів підприємства, це означає, що технічний стан фізичних активів, обладнання покращується. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшується з кожним роком, тому це позитивно впливає на виробництво.

Показник фондівіддачі протягом 3 років значно зменшився, бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаженість обладнання.

Показник фондомісткості знизився в 2020 році порівняно з 2019 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Для дослідження динаміки, структури та ефективності використання оборотних активів побудуємо таблицю 2.3.

Оборотні засоби — оборотні фонди та обігові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства і можуть бути переведені в готівку протягом одного виробничого циклу або року.

Структура оборотних засобів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2018-2020 рр. тис. грн [63, 64]

Оборотні активи	2018	2019	2020	Динаміка зміни 2020/2018, %
Запаси	4023575	5225838	5622338	39,73
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2855267	3207687	3110798	8,95
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	488186	457128	498673	2,15
з бюджетом	178897	27657	19900	-88,88
Гроші та їх еквіваленти	1183908	1637364	1091012	-7,85
Інші оборотні активи	63198	466070	120450	90,59
Усього оборотних активів	11871964	14004306	14826184	24,88
Баланс	21088745	28698423	30235474	43,37

Отже, за даними таблиці 2.3 бачимо, що у структурі оборотних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» переважають запаси, гроші та їх еквіваленти та дебіторська заборгованість. Щодо динаміки оборотних засобів, то спостерігається значне збільшення, майже на 25%, загальної суми оборотних активів у 2020 році порівняно з 2018 роком.

Ефективність використання оборотних активів оцінюють за допомогою ряду показників: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, коефіцієнт завантаження оборотних коштів, збереження оборотних активів та інші. Оскільки у структурі оборотних активів переважає дебіторська заборгованість, то доцільним буде провести розрахунок наступних показників ефективності:

– Коефіцієнт оборотності капіталу:

$$K_{ок} = ЧД / Б, \quad (2.5)$$

де ЧД – виручка від реалізованої за рік продукції (товару, послуги), Б – підсумок по балансу.

– Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$\text{Кодз} = \text{ЧД} / \text{ДЗ}, \quad (2.6)$$

де ДЗ – вартість дебіторської заборгованості

– Коефіцієнт середнього строку обороту дебіторської заборгованості:

$$\text{Кодз. сер.} = (\text{ДЗ} / \text{ЧД}) * 360, \quad (2.7)$$

Розраховані показники представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 2018-2020 рр. [63, 64]

Показник	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності капіталу	2,46	0,22	2,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,51	1,70	17,84
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	45,89	30,06	30,27

Порівняно з 2019 роком, у 2020 показник оборотності капіталу зменшився, проте не досяг рівня 2018 року. Для підвищення оборотності власного капіталу необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості за 2018-2020 рр. значно збільшився, що є позитивною тенденцією для компанії. Середній строк обороту дебіторської заборгованості за досліджуваний період значно скоротився, що свідчить про покращення ситуації щодо ділової активності, зростання ролі дебіторської заборгованості у операційному циклі основної діяльності.

Аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз витрат та собівартості продукції, робіт, послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 2018-2020, тис. грн [63, 64]

Стаття	2018	2019	2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39797896	47340607	47249897
Адміністративні витрати	738597	814404	1685089
Витрати на збут	10164364	12940168	15581479
Інші операційні витрати	141463	79846	56162
Фінансові витрати	2115785	2105372	2225413
Втрати від участі в капіталі	303789	106091	22025
Інші витрати	181011	235435	1843445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	30463	20994	43609

Адміністративні витрати значно зросли за період 2018-2020 рр., що негативно відображається на фінансових результатах діяльності підприємства.

Інші витрати також значно збільшились, до них включають: витрати на сплату процентів та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позикового капіталу; втрати від участі в капіталі; собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів; інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Витрати з податку на прибуток вирости, що свідчить про збільшення прибутків.

Вартість основного показника діяльності підприємства, собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 по 2020 рр. майже не змінилась, проте збільшилась у порівнянні із 2018 р.

Відповідно до зростання собівартості зростають і операційні витрати (табл. 2.7).

Аналіз операційних витрат робіт, послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»,
2018-2020 рр., тис. грн [63, 64]

Назва статті	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	838753	927801	966221
Витрати на оплату праці	3419819	4795380	6321110
Відрахування на соціальні заходи	754841	1054414	1386776
Амортизація	475807	3219864	3852363
Інші операційні витрати	5573384	3836959	4796260
Разом	11044424	13834418	17322730

Отже, операційні витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2020 роки зросли на 6278306 тис. грн (або 56,85%). Аналіз собівартості та витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує стійку тенденцію до зростання обох груп показників.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як передумови забезпечення його конкурентоспроможності

Фінансовий аналіз проведено за методом горизонтального і вертикального аналізу. Інформаційним забезпеченням аналізу є законодавчі та нормативні акти, бухгалтерська звітність, статистичні дані фінансового характеру [63, 64].

Загальний фінансовий аналіз, що здійснюється на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ґрунтується на фінансовій звітності - баланс та звіт про фінансові результати, який оприлюднюється у вільному доступі, та на первинній бухгалтерській документації, яка дозволяє отримати точну оцінку фінансового стану підприємства. Даний аналіз включає розрахунок багатьох показників, з яких роблять комплексний аналіз [53].

Баланси підприємства та звіти про фінансові результати (форма №2) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2018-2020 роках наведені у Додатку Д. 3 аналізу звіту

про фінансові результати (Форма №2), що розміщено в Додатку Д видно, що підприємство протягом досліджуваного періоду в якості чистого фінансового результату діяльності отримувало, як прибуток, так і збиток.

Щоб краще зрозуміти та проаналізувати дані фінансового стану підприємства, слід використовувати різноманітні економічні показники: ліквідності та платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості та ділової активності.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [63, 64]

Назва показника	2018	2019	2020	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,066	0,142	0,126	Більше 0,2
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,440	0,444	0,414	Більше 0,7-0,8
3. Коефіцієнт покриття балансу	0,665	0,789	0,778	Більше 2-2,5
4. Частка оборотних коштів у активах	0,563	0,488	0,490	Збільшення
5. Частка запасів у поточних активах	0,339	0,373	0,379	–
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	-1,484	-0,718	-0,753	Більше 0,5

Ліквідність – це можливість швидко і дешево конвертувати активи в готівку. Коефіцієнти ліквідності є важливим класом фінансових показників, які використовуються для визначення здатності боржника погасити поточні боргові зобов'язання без залучення зовнішнього капіталу. Коефіцієнти ліквідності вимірюють здатність компанії сплачувати боргові зобов'язання та її запас міцності [65].

Аналіз динаміки показників ліквідності за даними табл. 2.8 дає можливість зробити висновок про відсутність у підприємства можливості швидко гасити свої зобов'язання, що спричинено відсутністю ліквідності та низькою платоспроможністю через відсутність поточних забезпечень. Необхідно враховувати, що інформація про поточні забезпечення може

навмисне приховуватись підприємством, оскільки аналіз активності підприємства на ринку не дозволяє зробити висновок про неплатоспроможність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Отже, відповідно до таблиці 2.8, всі показники набагато нижчі за норму, що свідчить про слабкість компанії та нездатність оплатити свої борги.

Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки ефективно компанія створює прибуток і вартість для акціонерів.

Результати з більш високим коефіцієнтом часто є більш сприятливими, але ці коефіцієнти дають набагато більше інформації в порівнянні з результатами подібних компаній, власними історичними показниками компанії або середніми по галузі.

Таблиця 2.9

Показники прибутковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [63, 64]

Назва показника	2018	2019	2020	Теоретично достатнє значення
1. Рентабельність продаж	2,721	2,799	0,238	Більше 20%
2. Рентабельність операційної діяльності	2,775	2,681	0,238	Більше 20%
3. Рентабельність діяльності до оподаткування	-1,916	0,440	-4,890	Більше 20%
4. Рентабельність капіталу	-4,619	0,936	-10,444	Більше 20%

Коефіцієнти прибутковості оцінюють здатність компанії отримувати прибуток від продажів або операцій, активів балансу або власного капіталу.

Показники набагато нижчі за достатні значення, та навіть мінусові. Це означає, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» малоприбуткове, а за 2018 та 2020 роки навіть збиткове.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток

забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [66].

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [63, 64]

Назва показника	2018	2019	2020	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	17,285	14,898	-28,296	Менше 1
2. Коефіцієнт автономії	0,055	0,063	-0,037	Більше 0,5
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-5,177	-2,080	3,820	Якомога більший
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,945	0,937	1,037	Менше 0,5
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,645	0,835	1,099	Зменшення коефіцієнта
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	1,815	5,059	-11,091	Менше 0,5
7. Показник заборгованості кредиторам	0,761	0,916	0,571	Якомога менший

За результатами розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості можна зробити висновки щодо інтенсивності використання позикових коштів; ступеня залежності від короткострокових зобов'язань та рівня довгострокової стійкості підприємства без позикових коштів. Отже, за аналізом динаміки показників фінансової стійкості підприємства варто зробити висновок про низький рівень фінансової автономії та його падіння поряд із стрімко зростаючим рівнем фінансової залежності. При цьому рівень фінансової заборгованості залишається в наближених межах. Спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття боргу із його зменшенням та зменшення темпу приросту при продовженні падіння рівня довгострокової фінансової незалежності.

Відповідно до табл. 2.10, показники фінансової стійкості не відповідають нормам. Отже, підприємство має дуже низьку платоспроможність, отримані прибутки від реалізації продуктів не покривають всіх витрат, а компанія залежна від зовнішніх джерел фінансування.

Показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [63, 64]

Назва показника	2018	2019	2020	Теоретично достатнє значення
1. Загальна оборотність капіталу	2,458	2,176	2,130	Збільшення
2. Оборотність запасів	12,885	11,950	11,455	Збільшення
3. Оборотність дебіторської заборгованості	7,845	11,976	11,894	Збільшення
4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості	45,887	30,060	30,267	Зменшення
5. Оборотність кредиторської заборгованості	4,826	4,673	4,460	Збільшення
6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості	74,590	77,042	80,721	Зменшення
7. Фондовіддача необоротних активів	28,301	6,989	6,050	Збільшення
8. Оборотність власного капіталу	44,950	34,598	-58,141	Збільшення

Ділова активність підприємства виявляється у швидкості обороту його капіталу. Прискорення оборотності капіталу свідчить про більш інтенсивне його використання і про зростання ділової активності підприємства.

Навпаки, уповільнення оборотності коштів є ознакою спаду ділової активності. Від швидкості обороту капіталу залежить і його прибутковість, і як результат - ліквідність, платоспроможність і фінансова стійкість підприємства

Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить стабільні, середній строк обороту дебіторської заборгованості значно зменшився порівняно 2018 роком, як і оборотність дебіторської заборгованості. Решта

показників залишають майже незмінними, або значно зменшилися, як оборотність власного капіталу порівняно з 2018 роком.

Отже, показники ділової активності компанії також свідчать про слабку платоспроможність, проте збільшення оборотності дебіторської заборгованості.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власних і запозичених коштів.

Основою формування прибутку торговельних підприємств є його комерційний дохід. Результати основної діяльності підприємства оцінюються за такими показниками: рівень комерційного доходу, рентабельність товарообороту, рентабельність витрат.

Аналіз результатів торговельної (основної) діяльності підприємства свідчить про падіння рівня комерційного доходу в порівнянні з початком досліджуваного періоду та одночасним зростанням рівня витрат обігу. При цьому основна діяльність підприємства виявилась нерентабельною наприкінці досліджуваного періоду, хоча в 2019 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало прибуток, чому також передувала збитковість.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає одну з найбільших торговельних мереж України «Сільпо» та «Le Silro». Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2018-2020 для підприємства були складними та взагалі неприбутковими, окрім 2019 року.

На підприємстві протягом досліджуваного періоду спостерігається поява непокритого збитку в розділі власного капіталу та зростання інших довгострокових зобов'язань в розділі позикового капіталу. Підприємство характеризується низьким рівнем фінансової автономії.

За оцінкою типу поточної фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має нормальну фінансову стійкість – 2 тип, за якого чистий оборотний капітал перевищує запаси та витрати, що в свою чергу більші від обсягу нормальних джерел фінансування. Спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття

боргу при падінні рівня довгострокової фінансової незалежності. На підприємстві спостерігається зменшення тривалості операційного циклу, що досяг 3 днів, тобто швидше перетворення оборотних активів на гроші. У підприємства немає можливості швидко гасити свої зобов'язання, що спричинено відсутністю ліквідності та низькою платоспроможністю. Проведений аналіз свідчить, що хоча підприємству і не вдається власними засобами забезпечувати прибутковість операційної діяльності, але понесені витрати та позичені ресурси використовуються ефективно і створюють потенціал для отримання прибутку.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом багатьох років незмінно є одним із лідерів України у сфері ритейлу. Проте не так легко завжди бути конкурентним на, особливо у наш час. Тому варто завжди розвиватися та шукати нові шляхи щоб обійти своїх конкурентів.

Для оцінки власних можливостей та ринку в цілому є багато способів, які описані у першому розділі. Ці методи були розроблені для покращення процесів, як зовнішніх, так і внутрішніх, в компанії, або для їх кращого контролю.

Тож для оцінки власної конкурентоспроможності підійде один із багатьох методів, описаний раніше, а саме SWOT аналіз підприємства (табл. 2.12).

SWOT-аналіз (або SWOT-матриця) – це техніка стратегічного планування та стратегічного управління, яка використовується, щоб допомогти організації визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з бізнес-конкуренцією або плануванням проєкту. Його іноді називають ситуаційною оцінкою або ситуаційним аналізом [51].

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

1	Стан зовнішнього середовища	
	2	3
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 3. Залучення позикового капіталу. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впізнаваність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що виробляються. 5. Великі обсяги виробництва. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною поряд з продукцією розвинутих країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливий кар'єрний зріст. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостача оборотних коштів. 2. Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі

Проаналізувавши дану таблицю можна зазначити, що завдяки сильним сторонам та можливостям, дана сфера діяльності може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим підвести торгівлю на рівень здатний для конкуренції. Взагалі, причинами трансформаційного стану організацій практично усіх сфер та секторів економіки України є не тільки залежність від зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного дослідження та ініціювання в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування організацій.

Також чудовим методом для аналізу конкурентного становища на ринку є метод 5 сил Портера.

П'ять сил Портера – це модель, яка визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожен галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Аналіз п'яти сил часто використовується для визначення структури галузі для визначення корпоративної стратегії. Модель Портера можна застосувати до будь-якого сегмента економіки, щоб зрозуміти рівень конкуренції в галузі та підвищити довгострокову прибутковість компанії.

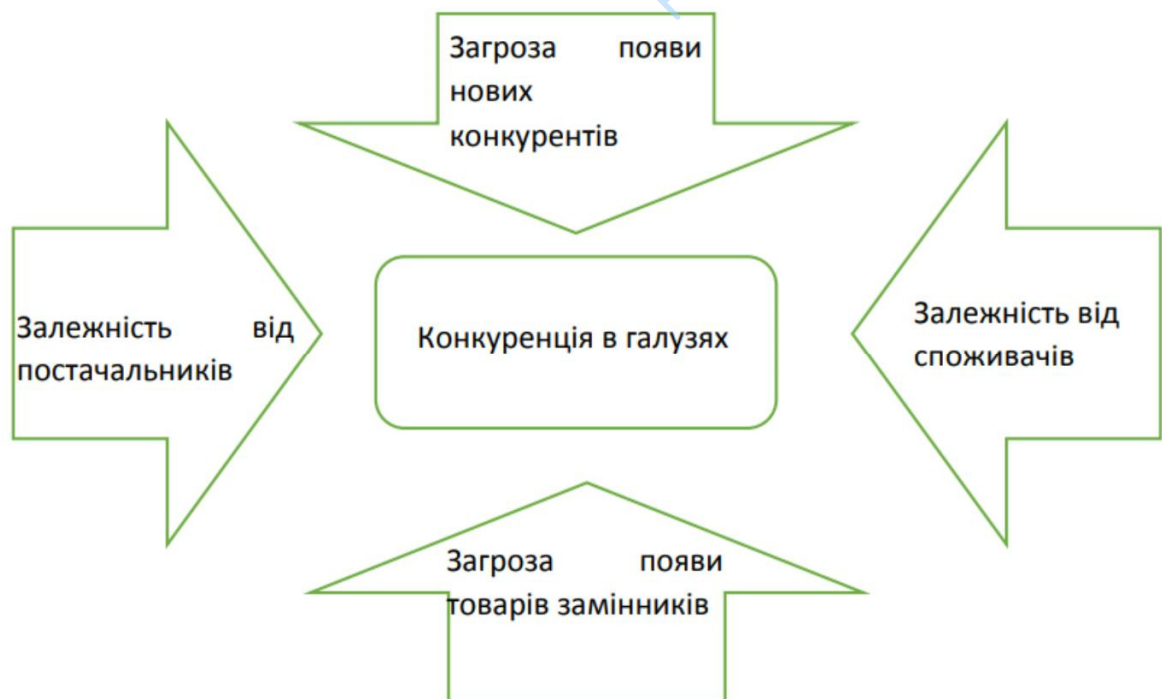


Рис. 2.2. Схема матриці «5 сил Портера» для ТОВ «СІЛПО-ФУД»

На теперішній час в науковій літературі пропонуються різні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства [48]. Найбільш відомі – це:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод, який використовує оцінку товару підприємства; базується на положенні, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції;
- матричний метод.

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу покладено оцінку 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

В першу групу входять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондвіддача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Таблиця 2.13

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)

Показники конкурентоспроможності	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Фондовіддача	28,30	0,70	6,05
Рентабельність товару	-1,26	28,15	-4,01

Виходячи з даних таблиці 2.13, можемо зробити висновок про високу рентабельність продукції у 2019 році, проте різке падіння даного показника у 2020 році до рівня нерентабельності. Показник фондівдачі вказує нам на ефективність використання засобів праці. Отже, дані показники свідчать про слабку конкурентоспроможність підприємства, не зважаючи на позитивний показник фондівдачі, хоч він і не досяг рівня 2018 року на момент 2020 р., бо товар компанії не є рентабельним, а значить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримує збитки від основної діяльності.

Друга група характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїм боргам і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів) [67].

Таблиця 2.14

Фінансове положення підприємства (ФП) [63, 64]

Показники конкурентоспроможності	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	0,055	0,063	-0,037
Коефіцієнт платоспроможності	0,058	0,067	-0,035
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,066	0,142	0,126
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,458	2,176	2,130

Судячи з показників фінансового положення, підприємство є залежним від контрагентів та зовнішніх факторів, має багато зобов'язань, низьку ліквідність власних активів, проте високу оборотність коштів.

Виходячи з цього, можемо зробити висновок про слабку конкурентоспроможність підприємства, адже воно легко може втратити свої позиції через проблеми з фінансами, хоч і займає велику частку ринку і є досить конкурентоздатним по іншим показникам.

До третьої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

Власний імпорт є одним з основних стратегічних заходів Fozzy Group, який спрямований на розширення асортименту продуктів в усіх роздрібних мережах групи, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам, політику продуктів "за розумною ціною" шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю і кількістю «поставлених товарів».

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» основним напрямом забезпечення конкурентоспроможності є імпортна діяльність, починаючи з 2005 року компанія імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари.

Розглянемо основні етапи управління імпортною діяльністю на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Рис. 2.3. наочно ілюструє, що імпортна діяльність є одним із важливих пріоритетів розвитку підприємства.

В управлінні імпортною діяльністю підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна виділити декілька важливих напрямів, а саме:

- управління відносинами з споживачами;
- управління персоналом Департаменту імпорту і торгових мереж;
- управління торговими мережами;
- управління відносинами з партнерами: виробниками, постачальниками, митними брокерами, страховиками та іншими;
- управління асортиментом імпорту.



Рис. 2.3. Схема управління імпортною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Важливою управлінською функцією будь-якого підприємства є управління відносинами з партнерами. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приділяє цьому велике значення, оскільки стабільні лояльні відносини з постачальниками, компаніями-партнерами мають великий вплив на ефективність роботи підприємства.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» встановило надійні партнерські стосунки з 880 провідними виробниками і постачальниками з 65 країн світу без посередників. Контракти підприємства є вигідними як для підприємства, так і для постачальників, оскільки вони укладаються на тривалий період часу та у великих обсягах.

Розглянемо географічну структуру імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році.

Згідно табл. 2.13 ми бачимо, що основними країнами для імпорту продукції є Італія, Франція, Іспанія, що становлять більше 1/3 всього імпорту продукції.

Таблиця 2.13

Географія імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році

ТОП 10 країн, з яких імпортує підприємство	Частка країни в імпорті підприємства, %
Італія	16,6
Франція	15,7
Іспанія	6,3
Туреччина	6,1
Еквадор	4,2
Бельгія	3,8
КНР	2,9
Нідерланди	2,8
Аргентина	2,6
Польща	2,5

Даний розподіл по країнам логічний, адже імпортується багато товарів із обмеженим строком придатності, тому багато ключових постачальників саме із Європи. Навіть продукти з далеких куточків світу не доставляються на пряму до кінцевої точки продажу, а через фірми «трейдери».

Структуру імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за групами товарів зображено на рис. 2.4.

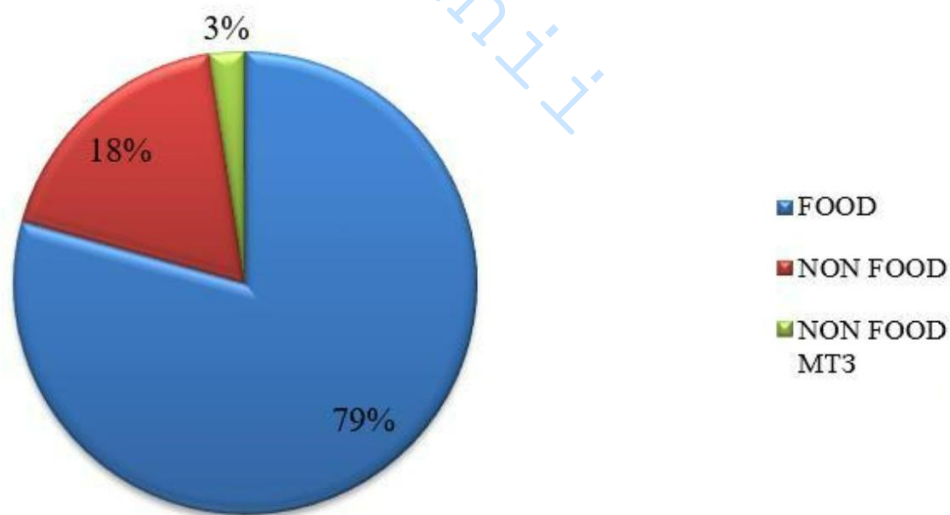


Рис. 2.4. Структура імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році

З рис. 2.4 бачимо, що власний імпорт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розділяють на три групи в залежності від товару: продовольча «FOOD» - 79%, непродовольча «NON FOOD» - 18% і непродовольча «NON FOOD матеріально-технічне забезпечення» - 3%.

«FOOD» є основною частиною імпорту і, в свою чергу, поділяється на товарні підгрупи, рис. 2.5.

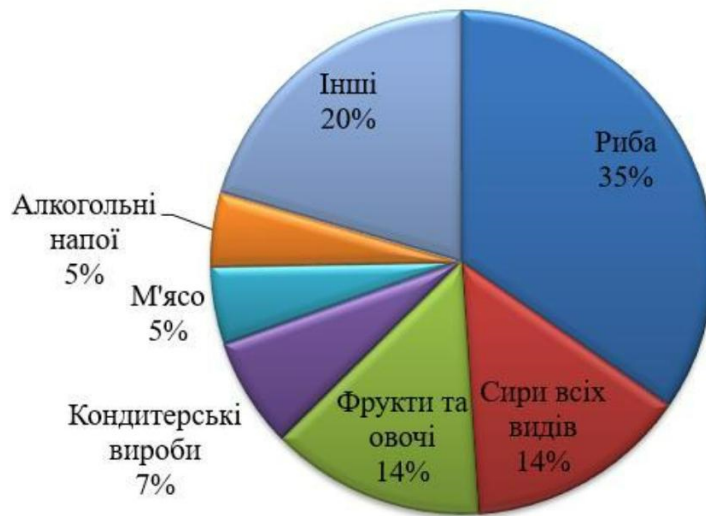


Рис. 2.5. Розподіл імпорту в товарній групі «FOOD» у 2020 році

За даними, що наведені на рис. 2.5. спостерігаємо, що у структурі розподілу імпорту у товарній групі «FOOD» у 2020 році переважала риба (35%), фрукти, овочі та сири усіх типів по 14%, м'ясо та алкогольні напої – по 5% відповідно.

Розглянемо товарні підгрупи «NON FOOD», рис. 2.6.

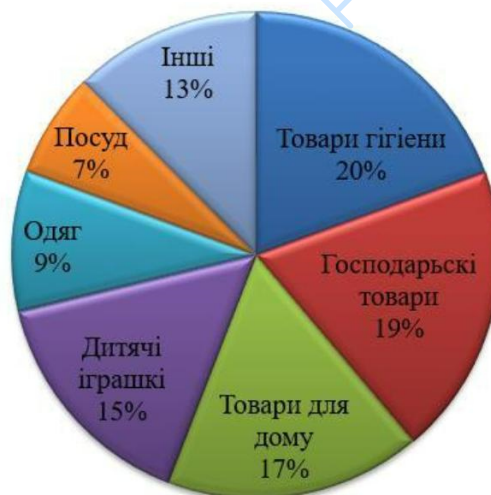


Рис. 2.6. Розподіл імпорту в товарній групі «NON FOOD» у 2020 році

Найбільші частки в групі «NON FOOD» займають: товари гігієни- 20%, побутова хімія- 19%, товари для дому- 17%, дитячі іграшки- 15%.

На рис. 2.7 представлений розподіл за підгрупами «NON FOOD МТЗ».

Підприємство само імпортує все необхідне для відкриття нових магазинів чи будь-яких інших проектів, забезпечує всім необхідним інвентарем та обладнанням.

Найбільші частки в групі «NON FOOD МТЗ» займають: обладнання та інвентар – 76%, холодильне обладнання – 13%, охоронні чіпи – 5% та форми для випікання – 5%, найменшу долю займають кавомашини – 1%.



Рис. 2.7. Розподіл імпорту в товарній групі «NON FOOD МТЗ» у 2020 р.

Розглянемо питому вагу власного імпорту в товарообігу групи за 2018-2020 роки (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Динаміка частки власного імпорту в товарообігу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2018-2020 р.р.

З графічного аналізу бачимо, що з 2018 року питома вага власного імпорту з кожним роком зростає. Це свідчить про успіх проєкту «Власний імпорт» та його затребуваність і вклад у розвиток всього холдингу Fozzy Group.

Висновки до другого розділу

Характеристика господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», проведення фінансово-економічного аналізу стану ТОВ «СІЛЬПО ФУД за 2016-2020 роки, оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дозволили зробити наступні висновки:

- ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із найбільших об'єднань національних мереж продовольчих супермаркетів, до яких відносять «Сільпо» та мережу преміальних делікатес-маркетів «Le Silpo».

- З аналізу основних та оборотних засобів можна зробити висновок про ріст всіх показників, що свідчить про розвиток, збільшення компанії та її процесів.

- Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2018-2020 для підприємства були складними та неприбутковими. Всі розраховані показники свідчать про незадовільний стан підприємства у всіх значеннях та його збитковість і неплатоспроможність.

- Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів Fozzy Group, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах Fozzy Group, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам.

Починаючи з 2005 року компанія імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари. Зменшення частки імпорту з

інших країн свідчить про закріплення зв'язків з основними країнами-імпортерами, які були обрані, як пріоритетні.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом багатьох років незмінно є одним із лідерів України у сфері ритейлу. Починаючи з 2005 року компанія імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари.

Tsyhanii

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

3.1. Основні напрямки управління конкурентоспроможністю шляхом підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємствами та важелів підвищення їх конкурентоспроможності. Для забезпечення конкурентних переваг необхідно виявити фактори, які впливають на відношення споживачів до підприємства та його продукції. Організаційними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути забезпечення техніко-економічних та якісних показників, які створюють пріоритетність продукції підприємства на ринку; зміна якості виробу і його техніко-економічних параметрів з метою більш повного врахування вимог споживача; виявлення та забезпечення переваг продукту в порівнянні з заміниками; виявлення переваг та недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами і використання цих результатів; визначення можливих модифікацій продукту шляхом підвищення якісних характеристик; виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; перебування і використання можливих пріоритетних сфер застосування продукції, особливо інноваційної; диференціація продукції.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та постійного функціонування підприємства при

будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах в його зовнішньому середовищі.

Характерні рисами економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» відповідно до принципів управління наступні:

- базується на певному поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу; трактується як відкрита соціально-економічна система, яка ґрунтується на системному, процесному, функціональному, ресурсному та клієнтоорієнтованому підходах;
- орієнтується на вивченні загальних та специфічних умов, в яких функціонує підприємство відповідно до власної моделі управління розвитком;
- розкривається у моделі управління розвитком підприємства відповідно до низки принципів: самоорганізації, комплексності, перспективності, плановірності, диверсифікації, поетапності та циклічності, резервування ресурсів, пріоритетності, рефлексії.

Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» у межах моделі управління розвитком наведено на рис. 3.1.

Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізується через модель управління розвитком підприємства, що передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень щодо:

- стратегічного управління цілями розвитку;
- стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- алгоритму прийняття управлінських рішень, дій за планами та стратегіями.

Успіх сучасного підприємства у конкурентній боротьбі досягається за рахунок виробництва якісних товарів (послуг), але за умов єдності, узгодженості і внутрішньої послідовності процесу прийняття управлінських рішень (оперативних і стратегічних) відповідно до вектору розвитку.

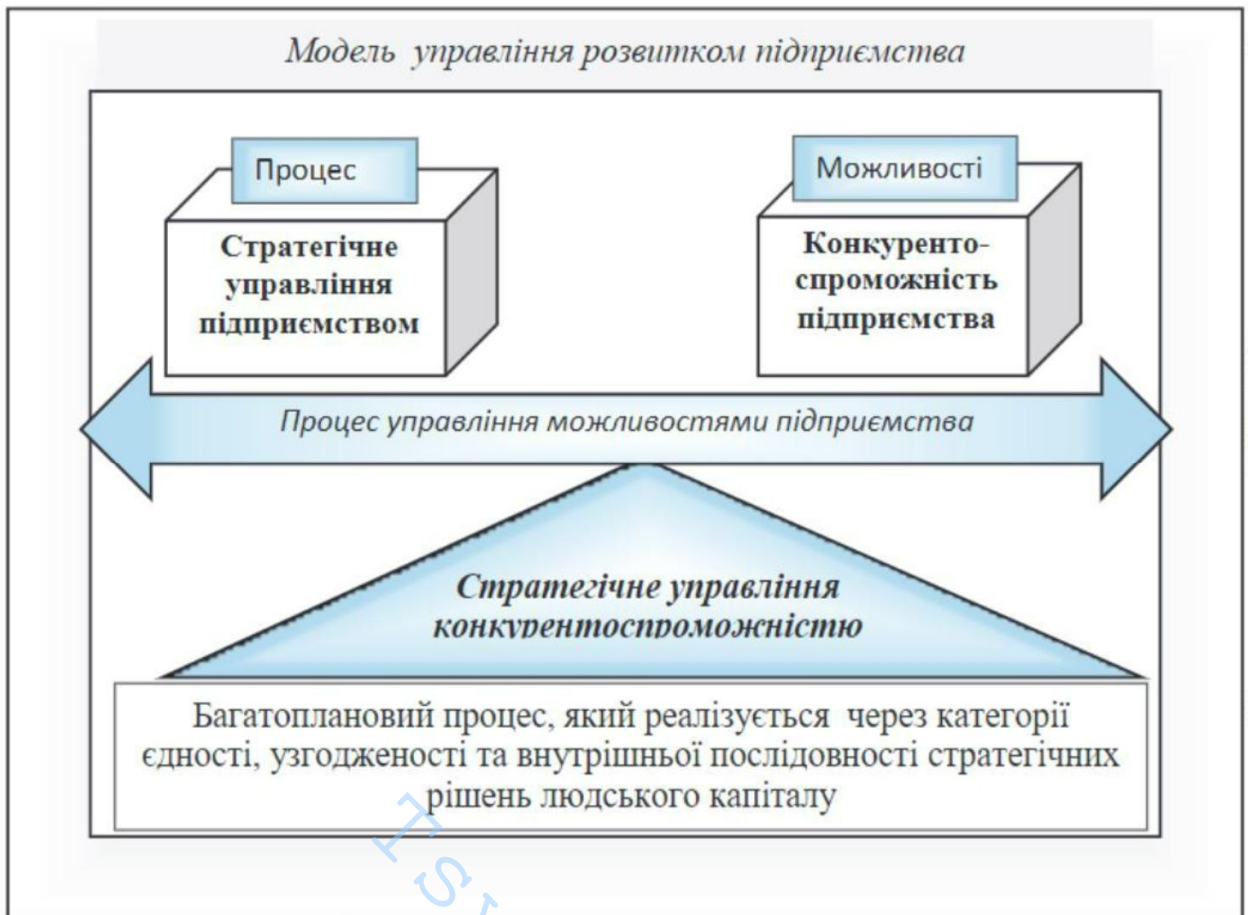


Рис. 3.1. Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» [86]

В основі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства головне місце займають питання реалізації стратегічних рішень через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності де людський капітал формує ефективну модель управління розвитком, яка функціонує у межах механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Вважаємо, що даний механізм являє собою сукупність засобів, важелів, організаційно-економічних методів, за допомогою яких здійснюється управління підприємством відповідно до поставлених цілей та стратегій розвитку для отримання бажаної результативності та закріплення конкурентних позицій підприємства на ринку відносно конкурентів (рис. 3.2).

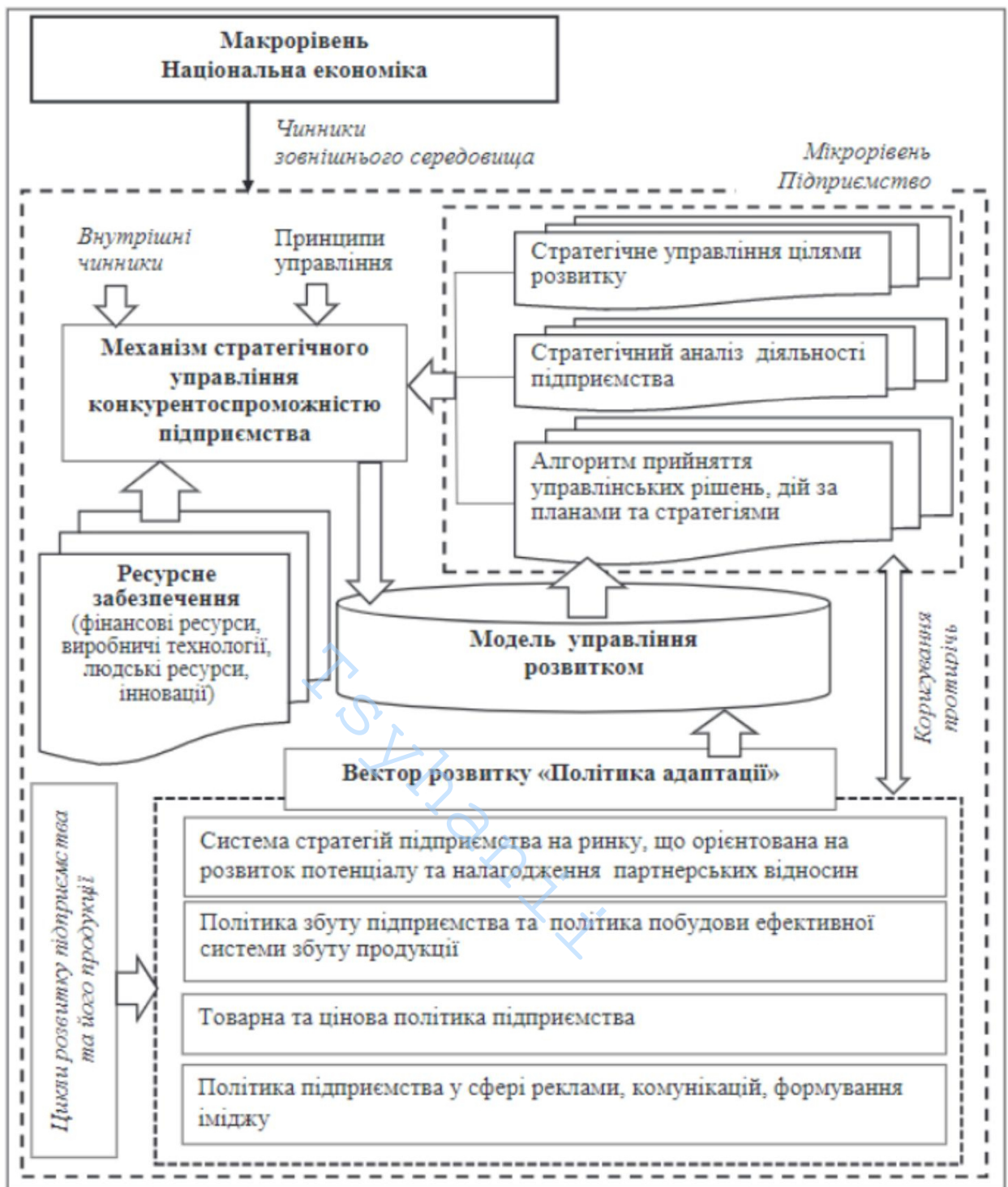


Рис. 3.2. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [56]

Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів Fozzy Group, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах компанії, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання

більшого вибору споживачам, політику продуктів «за розумною ціною» шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю та кількістю «поставлених товарів».

З 2005 року ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари.

При здійсненні імпортової діяльності на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адміністративний менеджмент проєкту складається з даних учасників: комерційний відділ – приймає остаточне рішення стосовно цінової політики, відділ зовнішньоекономічної діяльності – здійснює планування, організацію та координацію постачань, бухгалтерський відділ – відповідає за документообіг під час здійснення проєкту, відділ митного супроводу імпорту – займається митним оформленням товару, відділ міжнародної логістики – займається пошуком, поставкою транспорту і доставкою товару до пункту вивантаження і складський відділ – виконує розвантаження автомобілів, приймання товару.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює імпорту діяльність згідно механізму, зображеному на рис. 3.3.

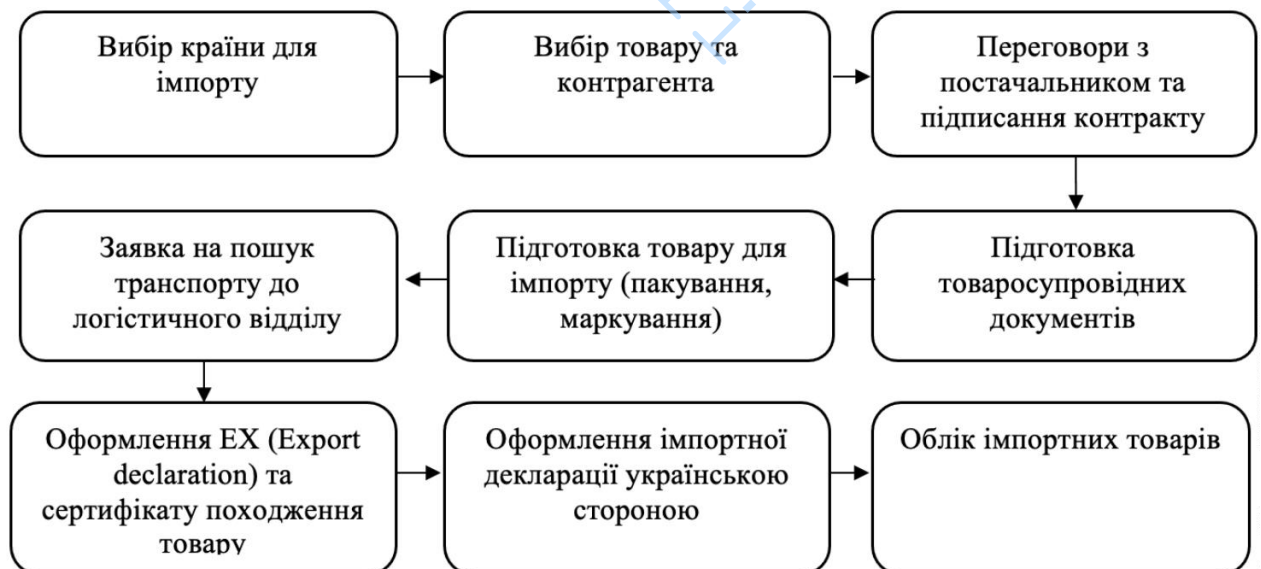


Рис. 3.3. Порядок процесів імпорту продукції на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Щоб ввести управлінські рішення щодо керування імпортом на підприємстві потрібно провести аналіз ефективності імпортової діяльності.

Основні показники ефективності імпортних операцій на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено у табл. 3.1.

З табл. 3.1 бачимо щорічне збільшення контрактної вартості, що означає збільшення обсягу імпортованої продукції. Можна зробити висновок про необхідність кращої організації логістики через збільшення митної вартості, в яку входить вартість придбаної продукції і витрати на логістику до кордону.

Дивлячись на собівартість імпортної продукції спостерігаємо динаміку до збільшення. Виручка від реалізації імпортної продукції теж підвищується через збільшення обсягів таких продуктів. Також, можемо спостерігати тенденцію до збільшення витрат на транспортування продукції територією України.

Таблиця 3.1

**Динаміка показників ефективності імпортних операцій ТОВ
«СІЛЬПО ФУД» 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2020/2018	
				абсолют- не	відносне, %
Контрактна вартість	1849651	1805697	1965487	115836	6,26
Митна вартість	2071609,12	2023380,64	2201345,44	129736,32	6,26
Сума митних платежів, у тому числі:	631840,78	616826,10	671410,36	39569,58	6,26
сума ввізного мита	155370,68	151678,55	165100,91	51289,6	6,26
сума ПДВ	450574,98	439867,79	478792,63	148740	6,26
Витрати на транспортування продукції територією України	62148,27	60671,42	66040,36	20515,9	6,26

Продовження таблиці 3.1

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2020/2018	
				Абсолют- не	відносне, %
Витрати, пов'язані з реалізацією імпоротної продукції на внутрішньому ринку	366144,72	194595,94	216473,95	137971	-40,87
Повна собівартість імпоротної продукції	3131742,9 0	2894474,0 9	3155270,11	1050927	0,75
Виручка від реалізації імпоротної продукції на внутрішньому ринку	3837204,8 4	3852483,4 7	4168676,16	1189630	8,63
Ефект від імпорту	705461,94	958009,38	1013406,05	138703	43,65
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,23	1,33	1,32	-0,09	7,31

Витрати, пов'язані з реалізацією імпоротної продукції на внутрішньому ринку теж зростають через збільшення обсягів. Як наслідок, підприємство несе додаткові складські витрати на зберігання завезеної продукції.

Протягом досліджуваного періоду наблюдаємо позитивну тенденцію росту, що вказує на правильний напрямок розвитку імпорту на в компанії. Показник економічного ефекту >0 - показує різницю між закупівельною вартістю і вартістю з торговельною націнкою, що свідчить про ефективність проекту «Власний Імпорт».

В підсумку, ТОВ «СІЛЬПО ФУД» знаходиться в значному плюсі від власного імпорту, який з кожним роком збільшується в середньому на 15,9 %.

В той же час коефіцієнт ефективності імпорту має спадний характер в межах 0,09 кожного року, що вказує на те, що при збільшенні частини імпорту, виручка від реалізації, тобто ціни, зменшуються, що вказує на перенасиченість ринку імпортними товарами.

Імпорт продовольчих товарів пов'язаний із серйозними ризиками. Попередження ризиків та мінімізація їх наслідків є одним з напрямів вдосконалення імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Зважаючи на складність імпорту як процесу та масштабність робіт, проведення яких необхідно для його організації на сучасному високому рівні, даний вид діяльності потребує постійного вдосконалення та впровадження інновацій. Основні проблеми організації імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено на рис. 3.4.

В ході дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявилось, що значну роль в діяльності підприємства відіграє імпорт товарів. Саме завдяки ефективній реалізації імпортованих товарів підприємство володіє конкурентними перевагами, користується прихильністю споживачів та отримує прибуток від операційної діяльності.

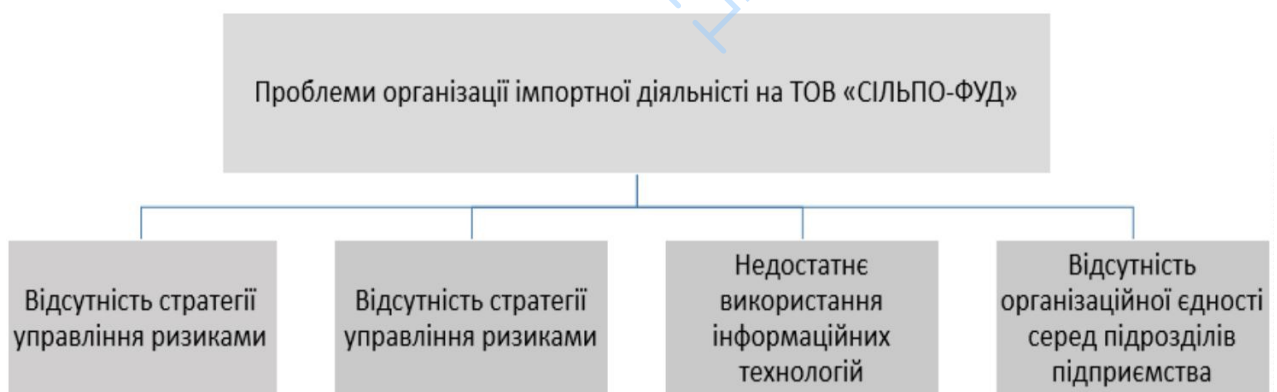


Рис. 3.4. Основні проблеми організації імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Основні ризики, що загрожують ТОВ «СІЛЬПО ФУД» під час імпортних операцій:

- невиконання зобов'язань постачальником по поставці замовлення;

- зниження темпів виробництва постачальника, що призводить до нестачі потрібної кількості товару на дату завантаження;
- некоректне оформлення контрагентом товаросупровідних документів;
- зміна валютного курсу;
- нестабільність законодавства з питань митного оформлення товарів;
- значні часові витрати на оформлення товарів в пунктах пропуску через митні кордони та ін.

Як наслідок даних ризиків компанія може отримати надмірні позапланові транспортні витрати, через відсутність або недостовірність інформації, необхідної для чіткої організації процесу завантаження товарів на складі постачальника; витрати через затримку митного оформлення товарів.

В своїй діяльності підприємство найчастіше стикається з інформаційними ризиками; ризиками щодо надійності партнера; ризиками, пов'язаними з ціною контракту та комерційними ризиками.

Ризики, пов'язані з ціною контракту та комерційні ризики – можуть призвести до незапланованого недоотримання прибутку внаслідок збільшення закупівельної ціни вже у момент роботи проєкту, втрат товарів у процесі обертання, збільшення видатків, що призводять до зменшення обсягів прибутку.

Ризики щодо надійності контрагентів полягають в низькому рівні відповідальності нових постачальників, що також стає причиною задвоєння витрат, яких можна було уникнути. Надійність тісно пов'язана з наданням актуальної інформації, котра при своєчасному використанні попереджає виникнення труднощів та появу надлишкових фінансових втрат.

Вдосконалення імпортової діяльності у сфері управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві полягає у створенні системи управління ризиками на основі стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними принципами такої стратегії має бути ретельний

аналіз, кількісна та якісна оцінка та перевірка ризикових аспектів діяльності із подальшим пошуком методів мінімізації впливів конкретних ризиків. Необхідною складовою управління ризиками є страхування.

Основою успішної діяльності сучасного підприємства є повне та раціональне використання інформаційних систем та програмних технологій. Систематизація програмних продуктів, що повністю охоплюють діяльність департаменту імпорту, є потенціалом для прискорення та спрощення процесу організації імпортової операції від початку і до кінця. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує організації використання програмного забезпечення з метою вдосконалення імпортової діяльності.

Попри те, що підприємство має власне програмне забезпечення, налаштоване під роботу компанії, воно потребує значних покращень з точки зору програмування та оформлення інтерфейсу. Рекомендовано модифікацію модулів «FZClient» шляхом відображення інформації, що супроводжує імпорту операцію, в межах одного модуля. Оскільки при імпорті товарів час є одним з найцінніших ресурсів, вдосконалене програмне забезпечення може значно скоротити тривалість обробки кожної імпортової операції та підвищити її ефективність шляхом зменшення кількості залучених ресурсів для організації такої операції. До такої інформації належать дані щодо артикулів, найменування, кількості, ціни замовлення, переліку товаросупровідних та митних документів, номерів транспортних засобів, номерів попередніх митних декларацій, місцезнаходження товару на шляху, інформація щодо виробника та постачальника товару, наявності актуального маркування.

На момент проведення досліджень на підприємстві виявлено недосконалу схему пошуку транспорту для забезпечення імпорту товарів.

Перевізники-партнери готові надавати послуги з транспортування лише з урахуванням більш високих цін, які займають вагому частку у собівартості товару після здійснення імпортової операції. Дана проблема є найбільш відчутною при організації збірних вантажів з декількома точками завантаження, адже з додаванням нової точки вартість транспорту зростає.

Процес пошуку транспортного засобу потребує великої кількості часу та зусиль, особливо у високий сезон, коли кількість імпорتنих поставок є найбільшою.

Основною ціллю вдосконалення імпорту є скорочення витрат часу на кожну складову ланцюга постачання. Скорочення загального плеча постачання є засобом підвищення оборотності товару і, як наслідок, зростання частоти імпорتنих поставок, що, в свою чергу, призведе до зростання обсягів діяльності. Такі зміни потребуватимуть оптимізації роботи імпортного департаменту, його розширення та зміцнення шляхом залучення нових високоякісних ресурсів – людських, інформаційних, технічних.

3.2. Заходи щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень

З метою підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності кожне підприємство має перш за все ознайомитися з факторами, що впливають на нього. Без знання факторів підприємство не зможе адекватно оцінити ситуацію стосовно положення конкурентів на ринку та укріпити свою конкурентну позицію. Також значну увагу слід приділяти важливості проведення діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства і визначенню основної методики розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства з її поділом на аналітичні та графічні. Щодо вибору та використання тієї або іншої методики, то кожне підприємство має для себе самостійно визначити найбільш відповідну залежно від специфіки діяльності. Різні види і рівні конкуренції зумовлюють пошук різних способів зміцнення підприємствами своїх позицій на ринку і, відповідно, розробку стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища. Виділяють сім основних груп стратегій, що найчастіше використовуються підприємствами

для підвищення своєї конкурентоспроможності. Виділяють сім основних груп стратегій, що найчастіше використовуються підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності. У табл. 3.2 представлено основні положення цих стратегій.

До найпопулярніших організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Таблиця 3.2

Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [58]

Стратегія	Основні положення
Стратегія лідерства на основі низьких витрат	Характеризується створенням стійких переваг у витратах перед конкурентами і прагненням стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливості для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню стратегії перешкоджають такі фактори, як, зокрема, інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною.
Стратегія диференціації	В основі знаходиться прагнення зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів, а за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх під час реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки за умови ретельного вивчення потреб покупців.
Стратегія концентрації на ринковій ніші	Стратегія відрізняється зосередженням уваги на вузькій ділянці ринка. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринка продукції, що відповідає його смакам та потребам. Цільова ніша ринка може визначатися регіональними особливостями, що витікають зі спеціальних вимог, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає у кращому, ніж у конкурентів, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.
Стратегія найкращої вартості	Полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозицію споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції, а також надати їй необхідні якості за більш низьких, ніж у конкурентів, витрат.

Продовження таблиці 3.2

Стратегія фокусування	Використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля спрямовують на цей сегмент. Причина вибору такої стратегії полягає у відсутності або недостатності ресурсів, посиленні бар'єрів входу в області або на ринок. Багато невеликих зарубіжних підприємств намагаються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах.
Стратегія інновації	Може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує цю стратегію, заснована на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією інновації, полягають у використанні продуктових, технологічних, організаційних та інших нововведень. Така стратегія притаманна переважно великим компаніям.
Стратегія оперативного реагування	Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки полягає у виборі та реалізації проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати.

Але у сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг. Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства являється впровадження інновацій. В класичному визначенні є п'ять видів інновацій:

- інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;
- новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
- вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;

- використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
- зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства.

Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності товару і сполучення економічних засобів діяльності фірми, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби.

Напрями та заходи вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено в рис. 3.5.



Рис. 3.5. Напрями та заходи вдосконалення імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах технологічних перетворень

Конкурентна стратегія – це векторний розвиток підприємства, що складається із стратегічних цілей та напрямів, які формуються управлінцями, виходячи з нинішньої позиції підприємства на конкурентному ринку, наявних у нього переваг (початкової точки) й темпу їх зміни (час руху) і закінчується у проєктованому стані (досягнення поставлених цілей) [76, 77]. Для формування конкурентної стратегії в умовах технологічних перетворень ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спрямовує свою діяльність на основну конкурентну перевагу – імпорتنу діяльність.

Отже, напрями вдосконалення з метою скорочення тривалості імпоротної операції та підвищення оборотності і конкурентоспроможності операцій полягають у:

- Удосконалення процесу організації управління ЗЕД шляхом реорганізації підрозділу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, ліквідація частини посад і введення нових, зміна підпорядкованості окремих посадових осіб.

- Реорганізації логістичного відділу, що передбачає скорочення посад логістів за рахунок підвищення автоматизації логістичних процесів на основі вчасної високоякісної інформації. Потенціалом розвитку є створення власного логістичного комплексу та його розширення з перспективою надання логістичних послуг іншим компаніям.

- Систематизації програмних продуктів, що повністю охоплюють діяльність департаменту імпорту, є потенціалом для прискорення і спрощення процесу організації імпоротної операції від початку та до кінця. Рекомендовано модифікацію модулів «FZClient» шляхом відображення інформації, що супроводжує імпорتنу операцію, в межах одного модуля.

- Вдосконаленні імпоротної діяльності у сфері управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві шляхом створення системи управління ризиками на основі стратегії управління.

В процесі організації імпорتنих операцій менеджер ЗЕД повинен контактувати з іншими структурними підрозділами підприємства, які наведено в табл. 3.3.

При розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в процесі здійснення імпоротної діяльності, доречно використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Даний метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та відповідальності при застосуванні маркетингової концепції управління в товаристві.

Таблиця 3.3

Розробка системи взаємозв'язків відділу ЗЕД з іншими структурними підрозділами, як напрям підвищення конкурентоздатності підприємства

Отримує	Надає
1	2
З комерційним	
- Плани щодо реалізації продукції на рік і на квартал. - Ціноутворення продукції.	Звіт щодо виконання плану поставок продукції.
З бухгалтерією	
Відомості про переміщення продукції щоквартально. Результат перевірки кількості залишків продукції на складі у сумарному вираженні.	- Комплект товарно-супровідних та інших додаткових документів для відвантаження продуктів. - Рахунки на відвантажену продукцію, податкові накладні.
З юридичним	
Узгодження наказів, розпоряджень та інших документів правового характеру; погоджені проекти господарських контрактів; заявлені контрагентами претензії чи позови з приводу неналежного виконання підприємством договірних зобов'язань; підготовлені претензії чи позови до інших підприємств.	Проекти наказів, розпоряджень, інших документів правового характеру для перевірки їх на відповідність вимогам законодавства та візування, претензії чи позови до контрагентів з приводу неналежного виконання договірних зобов'язань підприємством для дачі заключень чи підготовки відповіді; матеріали заявлення претензій чи позовів до інших підприємств та організацій, фізичних осіб; копії розпоряджень при перевірці порушень законодавства.

Продовження таблиці 3.3

1	2
З транспортним	
Транспортний засіб та експедиторів задля перевезення та супроводження вантажів.	Заявки на транспортні засоби з вказанням температури перевезення, місця для необхідної кількості палет та палетомісць, ваги бруто, точок завантаження, дат завантаження.
З маркетинговим	
Інформація щодо попиту на продукт на локальному ринку, прогноз на майбутній період; графік проведення виставок та ярмарок.	Звіт щодо робочих, а ,також, нових договорів на поставку продукції; об'єми поставок за номенклатурою.
З фінансовим	
<ul style="list-style-type: none"> - Щоденні виписки банку про відправлені грошові кошти. - Виписки про надходження грошових коштів через касу підприємства. - Дані про дебіторську та кредиторську заборгованості щотижнево. 	Документи на відвантажену продукцію.
З відділом по роботі з персоналом	
<ul style="list-style-type: none"> - Штатний розклад. - Плани щодо оптимальної кількості кадрів, інструкції з питань підбору, розподілення кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Звітність з питань руху, підбору, розподілення, навчання та розвитку кадрів. - Пропозиції по проектах штатних розкладів та удосконаленню організації та норм праці.
Інженером по ТБ	
Інструкції з питань охорони праці, техніки безпеки.	Звіти щодо виконання корегуючих заходів з питань охорони праці та техніки безпеки й усунення порушень правил та норм з охорони праці.

Матричний метод являє собою таблицю, у верхній частині якої поданий перелік структурних підрозділів чи посад, які виконують ті чи інші маркетингові функції, а в лівій частині – перелік завдань та функцій, згрупованих за основними видами ЗЕД. В точках перетину вертикальних і горизонтальних ліній за допомогою символів вказані управлінські впливи, шляхом яких реалізуються права і обов'язки персоналу [86], що наведено в табл. 3.4.

Матриця показує хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, відображає об'єм та характер повноважень кожної посадової особи при реалізації своїх функцій [88].

Опис змісту матриці в цілому може служити як загальне уявлення про стан управління ЗЕД в товаристві.

Таким чином, горизонталь матриці ілюструє процес реалізації прав та обов'язків у взаємодії всіх підрозділів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», пов'язаних з імпорнтними операціями, а набір зовнішньоекономічних функцій по вертикалі показує їх компетенцію.

Для вираження управлінських впливів по реалізації прав і виконанню обов'язків приймаємо наступні умовні позначення з різним ступенем деталізації управлінських дій [83, 87]:

– Р – прийняття рішення. На основі підготовленої інформації керівник чи його заступник здійснюють акт рішення (затвердження, підписання планів роботи, наказів тощо);

– П – підготовка рішення. Комплексна підготовка рішення із задіянням вказаних в матриці структурних підрозділів чи посадових осіб товариства;

– У – участь в процесі підготовки рішення; полягає в підготовці окремих питань чи необхідної інформації за дорученнями підрозділів чи посадової особи, відповідальних за підготовку рішення;

– Уз – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення чи його прийняття;

– В – виконання рішення;

– К – контроль за виконанням рішення.

В таблиці 3.4 відображено опис прикладу використання матричного методу при розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності в процесі здійснення імпорнтної діяльності при прийнятті рішень в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Впровадження використання матричного методу в процес управління в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде мати ряд переваг, а саме:

Умовні позначення: Р- прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль рішення.

3.3. Забезпечення реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю через мінімізацію витрат імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Найвищою формою економічного обґрунтування визнається методика оптимального планування за критерієм мінімуму затрат чи максимуму результатів. Її використання означає одночасне економічне обґрунтування заходів проектування.

Для того, щоб зменшити витрати імпоротної діяльності на логістичні витрати під час здійснення імпортних операцій доцільно буде передивитись заходи щодо транспортування, зберігання продукції та її ваги. Накладні витрати щодо імпорту товарів - це витрати на транспортування товару, його перевантаження та зберігання.

Таким чином, кінцевим перспективним результатом впровадження та використання намічених заходів є виникаючий економічний ефект, що приймає форму чистого прибутку, який і повинен виправдати (окупити) ті витрати капітального характеру, які будуть необхідні в ході реалізації програми удосконалення при управлінні конкурентоспроможністю.

Пропонуємо частково звільнитись від пошуку перевізників та орендувати автомобілі, які будуть покривати потребу в транспортуванні по території України і Євросоюзу, тим самим значно скоротивши витрати і знизивши собівартість імпортованої продукції.

Заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через мінімізацію витрат на імпорту діяльності представлені на рис 3.5. Відповідно пропонуємо мінімізувати витрати підприємства на імпорту

діяльність за такими факторами: страхування, оренда транспортних засобів, заробітна плата та витрати на пальне.

Заходи для скорочення витрат імпоротної діяльності	Фактори	Вартість/кількість за місяць	Сума за рік
	Страхівка	1000/20	20000
	Оренда авто, грн/міс	25000/20	6000000
	Заробітна плата	40000/20	9600000
	Пальне, л/міс	28,45/20000	5832000

Рис. 3.5. Аналіз проекту мінімізації витрат на імпортну діяльність за рахунок власної діяльності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Такий проєкт дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок власних джерел, які не будуть відчутними для компанії.

Проаналізувавши, можемо спостерігати, що в підсумку реалізація даного проєкту .

оренду вантажного авто вантажопід'ємністю 20 т., марка Renault Premium 370.19 вартістю 25 000 грн/міс. за 1 авто. Також інші витрати, пов'язані з орендою авто, страхування, оплата пального, заробітна плата водіям. Щоб не наймати нових кадрів, відповідаючи за розробку шляхів і оптимізацією процесу, пропонується дані обов'язки віддати уже існуючому ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підрозділу міжнародної логістики.

Щоб зрозуміти краще вигоду в оренді власного транспорту, пропонується провести аналіз з цінами перевізників, які ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

використовує для реалізації перевезень по території України і Євросоюзу. Дані наведені в рис. 3.6.

З даного аналізу, видно скільки організація оплачує перевізнику за кожний кілометр шляху від Києва до країни Євросоюзу, з якими співпрацює.

Також виокремлено 2 окремі графі: вартість транспортування до кордону і вартість транспортування територією України.

Всі перевізники працюють тільки за умови повного завантаження фури в 33 палети продукції. Ціни указані згідно відповідних умов при домовленості з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Перевізник	Країна	Вартість, грн/км	Кількість днів в поїзді
Автотрансекспедиція	Польща	44,56	3
Della	Італія	38,19	5
LKW Walter	Франція	38,19	6
Соловій-Транс	Іспанія	41,37	5
Соловій-Транс	Норвегія	50,92	5

Рис. 3.6. Аналіз вартості перевізників, які надають свої послуги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дана вартість включає в себе: витрати на паливо; заробітну плату водія; прибуток перевізника.

Щоб уникнути графі прибутку перевізника, пропонується найм власного транспорту і скорочення витрат.

Далі порівняємо значення за умов роботи з перевізниками або з власним транспортом. Дані наведено у табл. 3.5.

Сума з власним транспортом включає в себе:

- орендна плата авто;
- заробітна плата водія;
- витрати на пальне.

Заробітна плата водія включає в себе: ставка за добу 1300 грн помножено на кількість днів в поїзді. Орендна плата розраховується, як орендна ставка за місяць/кількість днів в місяці і помножено на кількість днів в поїзді.

Таблиця 3.5

Аналіз вартості транспортування продукції на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням технологічних перетворень

Країна	Відстань, км	Вартість доставки перевізниками, грн.	Вартість доставки з власним транспортом, грн.	Витрати палива, л/100 км	Вартість палива, грн/1 л
Польща	784	34931,12	11466,42	188,16	28,45
Італія	2555	97575,45	27020,15	613,2	28,45
Франція	3743	142945,17	36713,65	898,32	28,45
Іспанія	3112	128751,22	30549,30	746,88	28,45
Норвегія	2365	120425,8	25816,31	567,6	28,45

Для відображення всієї картини аналізу знайдемо абсолютні та відносні відхилення в табл. 3.6.

Отже, перевезення власним автотранспортом, при умові повної фури і відповідності термінам поставки, вигідне та допоможе в результаті підвищити конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, щоб привести з Польщі готову продукцію скориставшись послугами перевізника ми витрачаємо 34 931,12 грн за 1 машину, а власним транспортом – 11 466,42 грн, що на 23 464,7 грн або 67,17 % менше, ніж у перевізника. По іншим країнам спостерігаємо досить значну вигоду. Витрати на транспортування з Італії скорочуються на 72,31 %, з Франції – 74,32%, з Іспанії – 76,27%, з Норвегії – 78,56 %.

Таблиця 3.6

Порівняння вартості перевезення між власним транспортом і
перевізником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Країна	Сума з перевізниками, грн.	Сума з власним транспортом, грн.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Польща	34931,12	11466,42	23464,7	-67,17
Італія	97575,45	27020,15	70555,3	-72,31
Франція	142945,17	36713,65	106231,52	-74,32
Іспанія	128751,22	30549,3	98201,92	-76,27
Норвегія	120425,8	25816,31	94609,49	-78,56

Кількість імпортованої продукції буде зростати з кожним роком, що призведе до зростання транспортних витрат, але визначена кількість орендованих авто з урахування потреб підприємства і налагоджена логістична система повністю впораються з поставленою задачею

Проаналізувавши динаміку прогнозованих показників ефективності імпортних операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2021-2024 рр. за умови реалізації запропонованих заходів спостерігаємо позитивні зміни. Транспортні витрати до кордону скоротились на 24,8 % в 2024 році порівняно з 2021 роком, витрати на транспортування продукції територією України також зменшилась на 31,86 %. Дані витрати впливають на формування собівартості, що на останньому етапі допоможе підприємству заощадити значну суму коштів і отримати більший прибуток порівняно з проаналізованим періодом. При збільшенні обсягу імпорту в майбутньому, підприємству рекомендовано створити власний автопарк, який повністю зможе задовольняти потребу в транспорті [89]. На даний момент, більш доцільним є оренда транспортних засобів із поступовим залученням до імпорту автомобілів власного транспорту.

Щоб краще зрозуміти, як саме запропоновані заходи вплинуть на загальну ситуацію на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було розроблено динаміку прогнозованих показників фінансових результатів діяльності на майбутні роки. З табл. 3.7 можемо побачити позитивні зміни у 2021-2024 рр. за умови реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

Динаміка прогнозних показників ефективності імпорتنих операцій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2021-2024 рр. за умови реалізації запропонованої стратегії, тис. грн

Показники	2020 (факт)	2021 (розрахунковий рік)	Прогноз			Відхилення, 2021/2020	
			2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Витрати на транспортування імпорتنної продукції до кордону	235858,44	167593,75	167593,75	167593,75	167593,75	-68264,69	75,2
Контрактна вартість	1965487	2088577,33	2219376,299	2358366,667	2506061,427	540574,43	127,50
Митна вартість	2201345,44	2256171,08	2386970,049	2525960,417	2673655,177	472309,74	121,46
Сума митних платежів, у тому числі:	657258,85	667697,11	705628,81	745936,02	788767,50	131508,65	120,01
сума ввізного мита	165100,91	169212,83	179022,75	189447,03	200524,14	35423,23	121,46
сума ПДВ	426117,58	451558,03	479679,81	509562,74	541317,11	115199,53	127,03
витрати на транспортування продукції територією України	66040,36	46926,25	46926,25	46926,25	46926,25	-19114,11	68,14
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції на внутрішньому ринку	129284,85	232727,36	218791,07	199399,11	173751,52	44466,675	134,39
Повна собівартість імпорتنної продукції	3053929,51	3203521,80	3358316,18	3518221,80	3683100,45	629170,95	120,60
Виручка від реалізації імпорتنної продукції на внутрішньому ринку	4168676,16	4429743,124	4707159,634	5001949,594	5315201,03	1146524,9	127,50
Ефект від імпорту	1114746,66	1226221,32	1348843,45	1483727,80	1632100,58	517353,92	146,41
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,37	1,38	1,40	1,42	1,44	0,08	105,72

Таблиця 3.8

Динаміка прогнозних показників фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2021-2024 рр. за умови реалізації запропонованої стратегії, тис. грн

Стаття	2020 (факт)	2021 (розрахунковий рік)	Прогноз			Абсолютні		Відносні	
			2022	2023	2024	2021/2020	2024/2020	2021/2020	2024/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	492267	541494	606473	727768	873321	49227	381054	110,00	177,41
Інші операційні доходи	3643446	4809349	5963592	6798495	7614315	1165903	3970869	132,00	208,99
Разом доходи	4382387	5350842	6570065	7526263	8487636	968455	4105249	122,10	193,68
Собівартість реалізованої продукції	483992	546911	596133	751128	908864	62919	424872	113,00	187,78
Інші операційні витрати	52426	49805	45820	51319	52345	-2621	-81	95,00	99,85
Інші витрати	3706950	3718020	4201362	4243376	3903906	11070	196956	100,30	105,31
Разом витрати	4243368	4314735	4843315	5045822	4865115	71367	621747	101,68	114,65
Фінансовий результат до оподаткування	139019	1036107	871655	2651910	5042919	897088	4903900	745,30	3627,50
Податок на прибуток	424	186499	156898	477344	907725	186075	907301	43985,69	214086,18
Чистий прибуток (збиток)	138595	849608	714757	2174567	4135193	711013	3996598	613,01	2983,65

Також потрібно урахувати те, що не вся продукція доставляється автомобільними шляхами. Є продукція, яка доставляється морським або повітряним видами транспорту, тому розрахунки можна вважати приближеними до реальності [90].

Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти. Це дозволяє підприємству зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

Висновки до третього розділу

Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень досягається при удосконаленні ефективності імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Визначення основних напрямів підвищення імпоротної діяльності та заходів щодо її вдосконалення, обґрунтування доцільності реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпоротної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дозволили зробити наступні висновки:

– Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його

ринкові конкуренти. Це дозволяє підприємству зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Імпортна діяльність дає конкурентну перевагу перед іншими компаніями, можливість виділитися та показати свою унікальність. Таким чином підприємство може стати більш конкурентоспроможним, а отже і зменшення витрат на здійснення процесів імпортової діяльності допоможе стати більш конкурентним.

– Ефективність управління імпортової діяльності залежить від функціонування підприємства в цілому, від правильного вибору постачальників, від якості товару, від його ціни, від строків поставки.

– Удосконалення організації імпортової діяльності необхідно починати з правильного підбору менеджера з закупівлі, адже від його кваліфікації залежить правильна організація імпортних операцій; дослідження цін на продукцію; пошуку шляхів мінімізації витрат на організацію та проведення імпортних операцій.

– Ефективність імпортової діяльності з одного боку залежить від вигод, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції), з іншого боку від витрат на проведення операції (наприклад, витрат на ввіз продукції). Поєднання переваг логістичного підходу, побудови системи управління потоками інформації та професійних і творчих навичок менеджерів підприємства, дозволяє вивчити деталі імпортних операцій та вплинути на їх ефективність.

– Варто пам'ятати що не вся продукція доставляється автомобільними шляхами, а ще й морським або повітряним видами транспорту, тому розрахунки можна вважати приближеними до реальності. Кількість імпортованої продукції буде зростати з кожним роком, що призведе до зростання транспортних витрат, але визначена кількість орендованих авто з урахування потреб підприємства і налагоджена логістична система повинні упоратись з поставленою задачею.

– При збільшенні обсягу імпорту в майбутньому, підприємству рекомендовано створити власний автопарк, який повністю зможе задовольняти

потребу в транспорті. На даний момент, більш доцільним є оренда транспортних засобів із поступовим залученням до імпорту автомобілів власного транспорту. Якщо запропонована кількість авто не зможе покрити весь ринок програми «Власний Імпорт», можливий додатковий найм транспортних засобів і профільних водіїв.

Як наслідок, стратегія удосконалення власної імпортової діяльності дасть можливість здобути конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку.

Tsyhanii

ВИСНОВКИ

Під час написання даної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано всі заплановані завдання.

У роботі було визначено сутність та характеристики конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень, розглянуто сучасні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства, досліджено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «СІЛЬПО ФУД», проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД за 2018-2020 роки, оцінено стан управління та ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», визначено основні напрями підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», обґрунтовано доцільність реалізації запропонованої стратегії по мінімізації витрат імпортової діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

- Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів; це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

Конкурентні стратегії - це стратегії, які мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг:

лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування. Так виникає сукупність принципів положень, ключовими з яких є:

- конкурентоспроможність характеризується ефективністю використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;

- показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;

- існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

- ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом багатьох років незмінно є одним із лідерів України у сфері ритейлу. Починаючи з 2005 року компанія імпортує товари різних категорій: продукти харчування та непродовольчі товари.

Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2018-2020 для підприємства були складними та неприбутковими. Всі розраховані показники свідчать про незадовільний стан підприємства у всіх значеннях та його збитковість і неплатоспроможність.

Власний імпорт є однією з основних стратегічних заходів Fozzy Group, яка спрямована на розширення асортименту продуктів у всіх роздрібних мережах Fozzy Group, доставку унікальних продуктів на український ринок з метою надання конкурентних переваг роздрібним мережам та надання більшого вибору споживачам, політику продуктів "за розумною ціною" шляхом зниження витрат на кожному етапі процесу імпорту та прямий контроль над якістю та кількістю "поставлених товарів".

- Серед стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень можна виділити підвищення унікальності підприємства, його послуг чи продуктів, а також зменшення витрат підприємства. Саме імпортна діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є унікальною

діяльністю підприємства, що виділяє його, саме це дозволяє представляти на ринку унікальні продукти і цим самим збільшити свою конкурентоспроможність.

Отже, підвищення ефективності імпортних процесів дозволить виділитись на ринку з особливими продуктами, а також зменшити витрати підприємства, що можна досягнути через поєднання переваг логістичного підходу, побудови системи управління потоками інформації та професійних і творчих навичок менеджерів підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновано досягнути за допомогою поєднання переваг логістичного підходу, побудови системи управління потоками інформації та професійних і творчих навичок менеджерів підприємства.

Удосконалення організації імпортного процесу необхідно починати з правильного підбору менеджера з закупівлі та менеджера ЗЕД, адже від їх кваліфікації залежить правильна, чітка організація імпортних операцій; дослідження цін на продукцію; пошук шляхів мінімізації витрат на організацію імпортних операцій та їх впровадження. Також багато залежить від внутрішньої організації роботи, тож було запропоновано чітко розділити обов'язки у процесі імпорту продукції для максимальної оптимізації всіх процесів.

Кількість імпортованої продукції буде зростати великими темпами і надалі. При збільшенні обсягу імпорту в майбутньому, компанії рекомендовано створити власний автопарк, який повністю задовольнить потребу в транспорті. На даний момент, більш доцільним є оренда транспортних засобів із поступовим залученням до імпорту власних автомобілів.

Результатом даної роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень і запропоновані практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 67-70
2. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
3. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuiv.gov.ua>.
4. Забезпечення конкурентоспроможності регіонів у контексті активізації економічного розвитку / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, І. Е. Польська [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 48 с.
5. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1. С. 58-64.
6. Ломака, Я.; Русак, Г. Теоретичні основи конкуренції як середовища функціонування підприємств. *The 12 th International scientific and practical conference «IMPACT OF MODERNITY ON SCIENCE AND PRACTICE»(13-14 April, 2020). Edmonton, Canada 2020. 678 p. 2020. p. 444.*
7. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. №154, 93-97.
8. Луцький М. Г. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. *Інститут економіки і менеджменту: електронне наукове фахове видання*. 2007. No 1. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm
9. Стрішенець, О., Павлов, К. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. *Економічний часопис*

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2017. №3, 7-12.

10. Поліщук І. І., Олійник А. В. Підходи до визначення поняття конкурентоспроможність банку URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7590/1/st_polishchuk.pdf

11. Porter, Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster, 2008. 658 p.

12. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №1. С.50–55.

13. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/36/39/>

14. Економічна енциклопедія : у 3-х т. – Т.1. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2008. 864 с

15. Азаренкова Г. М., Тищенко О. М., Сословський В. Г. Конкурентні переваги банків. *Вісник НБУ*. 2018. № 9. С. 20 - 24.

16. Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. Конкурентність на транскордонних ринках / Е. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2015. 214 с

17. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми : Мрія-1 ЛТД: УАБС, 2013. 60 с

18. Головчук Ю. О. Пчелянська, Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, 2020, №3. С.66-70.

19. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки* , 2018. №1 (35)).

20. Діденко, Є. О.; Жураківський, П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>

21. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2016. №10. С. 474-477.
22. Шевчук К.І. Економічні інструменти управління ефективністю і конкурентоспроможністю виробництва (підприємства) Міжвідомчий наук.-тех. зб. «Будівельне виробництво».-Вип.63.-К.:БП НДІБП, 2018
23. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с
24. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: НАУ, 2019. С.
25. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. К.: НАУ, 2020. 232 с
26. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefieva, O., & Arefiev, S. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 2021. №3. 134-141. DOI:10.33271/nvngu/2021-3/134
27. Kovalchuk A. The imperatives of structuring an enterprise economic safety system in an adaptive development environment. *Znanstvena Misel*. 2020. No 49–1. С. 25–27.
28. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 64-70 <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
29. Пілецька, С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*, 2016. №23 (2), С. 139-145.
30. Вовк О.М. Детермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.
31. Прохорова В.В., Колещук О.Я. Просторово-динамічна оцінка

системи управління сучасними промисловими підприємствами. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 3(41). С. 133–139.

32. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. Вип. 1 (19). С. 20-32

33. Драган, О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

34. Касич, А. О., Глущенко, Д. О.. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

35. Петрова А. Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.

36. . Douglas S.P. D.K. Rhee . Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets *Journal of International Business Studies*. 1989. Vol. 50. P. 437—463.

37. Маматова Л., Пожидаєва А Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 2019. №37, С. 121-126.

38. Сукач Г. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “*, 2021 С. 138-140.

39. Добрянська, Н. А.; Варгатюк, М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015, №20. С. 84-87.

40. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і менеджмент культури*, 2013, №1. С. 78-80.

41. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 49. С. 160–165.
42. Ареф'єва О. В., Кравчук Н. М., Катан М. Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 127-134.
43. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Серія «Економіка». 2011. № 36. С. 100–105.
44. Ільченко І.Ю. Методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-стратегії підприємства. *Агросвіт*. 2020, № 14, с. 51-57.
45. Яцковий, Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013, №4 С. 183-188.
46. Богацька, Н. М.; Цинкобур, Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*, 2017, №4. С. 599-603.
47. Котенко, С. І.; Швіндіна, Г.О.. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*, 2018, №3 (37).
48. Белов О.В. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності торгівельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. 2011. Спецвипуск 33, Ч. 1. С. 18–25.
49. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія Х. : ІНЖЕК, 2008. –352 с.
50. David P.A. Path Dependence, its critics, and the guest for “historical economics. Stanford, CA: Economics Department. Working Paper. 2000. №12
51. Сафонов, Ю. М. Методологія застосування SWOT та PEST-АНАЛІЗУ для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2020, №19.3 (46). С. 36-47.

52. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

53. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефектива економіка* 2017. №2 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428%20>.

54. Ковальчук А. М. Циганій С. В. Економічна діагностика стратегічного управління імпортною діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2021. №33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/33>

55. Циганій С.В. Сучасні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами. – Національний авіаційний університет. – Київ, 2021. - С.131-133

56. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, 2020. (156), С. 129-135.

57. Хоменко, Я. В.; Резнікова, О. С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. *Академічний огляд*, 2013, 2: 154-161.

58. Луцький М. Теоретичні аспекти управління корпораціями: Монографія. К.: Каравела, 2008. 225 с.

59. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2019, №23 С.40-44.

60. Ареф'єва О.В. Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108-116.

61. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, 2020, №3 С. 66-70.

62. Вовк М. О. Економічна сутність поняття технологічної реструктуризації підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний форум*, 2019. №2, С. 135-141.

63. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/reports>

64. Звіт про управління Товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf?_ga=2.77705558.399753355.1639917532-58098369.1639917532

65. Мулик, Я. І. Ліквідність підприємств як елемент управління фінансовою безпекою: методичне та інформаційне забезпечення. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2017, 4: 42-51.

66. Мазур А. М. Діагностика фінансової стійкості як складова управління економічними процесами на підприємстві. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : зб. матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 19 квітня 2018 року К. : НАУ, 2018. –С. 84.

67. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*, 2017. №1, С. 111-118.

68. Кузьменко, А. Ю., & Кузьменко, С. В. Управління імпоротною діяльністю підприємства. *нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації*, 76.

69. Одрехівський, М. В.; Маланія, Б. Х. Фінансовий механізм управління експортно-імпоротною діяльністю інноваційних систем. *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпоротною діяльністю: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 2018, с. 101-102.

70. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
71. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с.
72. Решетняк К. Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2012. – №3(124).
73. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Держава та регіони*. – 2008. №3. – С. 270-277.
74. Beamish Paul W., Morrison Allen, Rosenzweig Philip M. International management. 3. ed. Boston, Mass. etc.: Irwin: McGraw-Hill, 2007..
75. Дорошкевич, К. О. Вороновська М. М. Стратегія і тактика експортно-імпортної та митної діяльності підприємств. *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 2018, с.77-78.
76. Дергачова, В. В.; Мельник, В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11.
77. Ареф'єва О. В., Пілецька, С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*, 2018. №5. С.484
78. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06)
79. Терещенко, І. О.; Білецька, Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*, 2019, №20. С.82-87.
80. Сивак, В. Р. Управління формуванням стратегічних конкурентних переваг в експортній діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового*

товариства «Ватра» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: с. 151.

81. Панченко, М. О.; Капелюшна, А. А. Особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2018, №17, вип. 1. С. 118-128.

82. Дяченко, Т.О. Особливості розробки механізму конкурентоспроможності транспортного підприємства в сфері зовнішньоекономічної ДІЯЛЬНОСТІ. *The 2nd International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects" (September 15-17, 2021) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2021. 499 p. 2021. p. 428.*

83. Ковальчук А. М. Стратегічний підхід до формування мотиваційного управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6, том 2 (276). С. 104-109

84. Дідович, І. І., Кульчицька, Е. А., Юрків, Н. М., Маліновська, М. В. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання. *Економіка і організація управління*, 2021. №4. С. 168-177.

85. Іванова, М. І., Варяниченко, О. В., Єгорова, П. В. Процес формування конкурентної зовнішньоекономічної стратегії металургійного підприємства. *Бізнес Інформ*, 2020. №4 (507).і

86. Борисюк І.О., Єрьоменко А.В. Основні напрями підвищення конкуретоспроможності підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. № 6 (35). С. 29-35.

87. Зубкова А.Б., Данько Т.В. Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку: залежність від культури якості: монографія Вид-во нац. техн. ун-ту «Харківський політехнічний інститут»: Харків, 2015. 258 с.

88. Ковальчук А. М. Стратегічний підхід до формування мотиваційного управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6, том 2 (276). С. 104-109

89. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною

безпекою підприємства в умовах змін. Економічний вісник НТУУ "КПІ" 2021. №18 С. 88-93 <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231>

90. Pohrebniak, A., Tkachenko, T., Arefieva, O., Oksana, K., & Chub, A. Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 2021. 21(9), 118-124.

Tsyhanii

ДОДАТКИ

Tsyhanii

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод, побудований на основі теорії ефективної конкуренції	У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємств з показниками підприємств- конкурентів або з середньогалузевими показниками. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.	Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже досяжні та трудомісткі розрахунки; не дає змоги оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, що засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства	Ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищоюте конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни.	Аналіз якості виготовленої продукції. Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару.	Дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару; можна використати лише для виробників одного виду продукції.
Графічні методи	Передбачають побудову певних матриць або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності та визначення конкурентного статусу підприємства.	Простота та високий ступінь наочності.	Функціональна обмеженість: графічні методи дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не забезпечують головного – інтегральної оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Метод таксономії	Ґрунтується на обробці матриць відстаней досліджуваного об'єкта до еталона або антиеталона та розрахунку узагальненого таксономічного показника. Узагальнюючий показник таксономії (показник конкурентоспроможності) відображає ступінь подібності до еталона (антиеталона)	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різномірних параметрів; - допомагає «згорнути» багатовимірний статистичний матеріал у часі та просторі у єдину кількісну характеристику; - як синтетична величина врахує вплив значень всіх індивідуальних показників; - дозволяє вирішити проблему упорядкування багатомірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона. 	<ul style="list-style-type: none"> - результати не відображають, наскільки досліджуване підприємство відстає від реальних підприємств-лідерів, оскільки еталон – це гіпотетичний суб'єкт господарювання; - притаманний ефект компенсації, коли малі значення одного з показників можуть бути компенсовані великим значенням деякого іншого.
Матричні методи	Засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці, базуються на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції. В основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> - можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу; - простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; - придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками; - не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку; - відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.
Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу грошових потоків	Дозволяє визначити строки та обсяги позикових коштів, що необхідні для підприємства, оцінити цілеспрямованість кредиту і можливість його повернення.	<ul style="list-style-type: none"> - Простота розрахунків, наочність отриманих результатів і їх достатня інформативність для прийняття управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> Достатньо важко планувати обсяг надходжень грошових коштів і обсяг наступних виплат на довгу перспективу з необхідним ступенем точності.

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Методика оцінки конкурентоспроможності фірми Ж.Ж. Ламбена	Пропонується вести аналіз за трьома факторами: ціна, реклама, якість (точніше – зниження ціни, посилення рекламного тиску і підвищення якості). На основі цих чинників необхідно побудувати матрицю еластичності конкурентної реакції. На основі даної матриці порівнюються конкуруючі марки або фірми.	Наочність конкурентної переваги та конкурентоспроможності фірми по відношенню до конкурентів.	При розгляді конкурентоспроможності фірми враховується мала кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність.
Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства	Встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях.	Рейтингові методики можуть враховувати не тільки матеріальні активи, але і нематеріальні активи (репутація керівництва, організаційні здібності та ін.). Наприклад: загальна якість керівництва, якість продукції або послуг, фінансова стабільність, ступінь соціальної відповідальності та ін.	Надмірне використання експертних методів. І вибір критеріїв відбору субіндексів і визначення вагових коефіцієнтів в цих системах повністю залежать від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку.
Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу грошових потоків	Дозволяє визначити строки та обсяги позикових коштів, що необхідні для підприємства, оцінити цілеспрямованість кредиту і можливість його повернення.	Простота розрахунків, наочність отриманих результатів і їх достатня інформативність для прийняття управлінських рішень.	Достатньо важко планувати обсяг надходжень грошових коштів і обсяг наступних виплат на довгу перспективу з необхідним ступенем точності.

Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але обмежене

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене
Метод термінів Оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозової звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Назва нормативно-правового акту, номер, дата прийняття (джерело)	Стаття	Характеристика регулятивного впливу на сферу діяльності (промисловість)	Конкретизація регулятивного впливу на діяльність суб'єкта господарювання
1	2	3	4
Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV	Стаття 62	Підприємство як організаційна форма господарювання	Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.
	Стаття 63	Організаційна структура підприємства	Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.
	Стаття 64	Управління підприємством	Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.
Закон України про зовнішньоекономічну діяльність Від 16.04.1991 № 959-XII	Стаття 1	Основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами; Імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4
	Стаття 3	Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності	Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є: - юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;
	Стаття 4	Види зовнішньоекономічної діяльності	До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать: - експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
	Стаття 6	Договори (контракти) суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та право, що застосовується до них	Суб'єкти, які є сторонами зовнішньоекономічного договору (контракту), мають бути здатними до укладання договору (контракту) відповідно до цього та інших законів України та/або закону місця укладання договору (контракту). Зовнішньоекономічний договір (контракт) складається відповідно до цього та інших законів України з урахуванням міжнародних договорів України. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності при складанні тексту зовнішньоекономічного договору (контракту) мають право використовувати відомі міжнародні звичаї, рекомендації, правила міжнародних органів та організацій, якщо це не заборонено прямо та у виключній формі цим та іншими законами України.
	Стаття 7	Основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою: - законів України; - передбачених в законах України актів тарифного і нетарифного регулювання, які видаються державними органами України в межах їх компетенції; - рішень недержавних органів управління економікою, які приймаються за їх статутними документами в межах законів України;

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4
	Стаття 14	Ведення розрахунків та кредитування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	<p>Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право:</p> <ul style="list-style-type: none"> - самостійно визначати форму розрахунків по зовнішньоекономічних операціях з-поміж тих, що не суперечать законам України та відповідають міжнародним правилам; - безпосередньо брати і надавати комерційні кредити за рахунок власних коштів у діючій на території України валюті та в іноземній валюті як у межах, так і за межами України, самостійно приймати рішення у зазначених питаннях; - вільно обирати банківсько-кредитні установи, які будуть вести їх валютні рахунки та розрахунки з іноземними суб'єктами господарської діяльності, користуватись їх послугами, з додержанням при цьому вимог чинних законів України.
	Стаття 16	Ліцензування зовнішньоекономічних операцій	<p>Ліцензування імпорту товарів запроваджується в Україні в разі:</p> <ul style="list-style-type: none"> різкого погіршення стану платіжного балансу та зовнішніх платежів (якщо інші заходи є неефективними); різкого скорочення або мінімального розміру золотовалютних резервів; імпорту золота та срібла, крім банківських металів; необхідності забезпечення захисту патентів, торгових марок та авторських прав; необхідності забезпечення виконання міжнародних договорів України; необхідності застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань.
Закон України про ліцензування окремих видів діяльності від 02.03.2016 VIII	Стаття 7	Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню	<p>Ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішньоекономічна діяльність відповідно до статті HYPERLINK "https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12"16 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність".

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4
	Стаття 11	Документи, що подаються для одержання ліцензії	Здобувач ліцензії подає до органу ліцензування заяву про отримання ліцензії за визначеною ліцензійними умовами формою.
	Стаття 14.	Плата за видачу ліцензії	За видачу ліцензії справляється разова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом.
Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI	Розділ VI. Стаття 212	Платники податку	Платниками податку є: Особа - суб'єкт господарювання, яка ввозить підакцизні товари (продукцію) на митну територію України.
	Стаття 213	Об'єкти оподаткування	Об'єктами оподаткування є операції з: ввезення підакцизних товарів (продукції) на митну територію України;
	Стаття 222.	Порядок і строки оплати податку	Сплата податку в разі ввезення підакцизних товарів на митну територію України - Податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) сплачується платниками податку до або в день подання митної декларації. - У разі ввезення маркованої підакцизної продукції на митну територію України податок сплачується під час придбання марок акцизного податку з доплатою (у разі потреби) на день подання митної декларації.
Постанова від 27 грудня 1991 р. N 396 Київ про акцизний збір	Стаття 2	Платники акцизного збору	Платниками акцизного збору є підприємства й організації незалежно від форм власності і господарювання, включаючи спільні підприємства, об'єднання і організації з участю іноземних юридичних і фізичних осіб, громадяни-підприємці та інші суб'єкти підприємницької діяльності, які реалізують підакцизні товари на території України
	Стаття 5	Порядок і строки сплати акцизного збору	Суми акцизного збору по ввезених на територію України товарах зараховуються до республіканського бюджету, а по товарах, вироблених в Україні, - до місцевого бюджету за місцем їх виробництва і республіканського бюджету у співвідношеннях, встановлених Верховною Радою України.

Назва документа	Дата прийняття	Що регулює у діяльності суб'єкта господарювання
Статут	Від 22.09.2009 року	Документ, що має юридичну силу, в якому прописаний правовий статус підприємства, види діяльності та порядок її здійснення, а також права та обов'язки організації.
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Від 10.01.2018	Регулюють права та обов'язки учасників трудового процесу (трудоий розпорядок, правила прийому на роботу, стягнення за порушення правил, заохочення за успіхи і тд).
Посадові інструкції	-	Посадові інструкції регулюють організаційно-правовий статус працівників і визначають їхні конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи працівників.
Положення про оплату праці	Від 01.09.2018	Регулює систему оплати праці, строки та порядок, визначає посадові оклади працівників, також регулює систему набонок та вирахувань.
Штатний розпис	Від 15.05.2017	Визначає назви посад, чисельність персоналу, оклади по кожній посаді.

Рис. Г.1. Внутрішні організаційні документи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Баланс ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 2019 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 року					
	Код рядка	Примітка	Форма № 1 31 грудня 2019	Код за ДКУД 31 грудня 2018	1801001 1 січня 2018
	2	2а	3		5
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8		305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	1 185 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
	1200	17			2 134 510
	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Продовження додатку Д

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	1700				
Баланс	1900		698 423	21 088 745	11 607 226

Звіт про фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний
				період
1	2	2а	3	попе еднього ок
				4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, обіт. послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
п иб ток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	12 940 168)	10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
п иб ток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
п иб ток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	
Чистий фінансовий результат:				
п иб ток	2350			
збиток	2355			

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний
				період
1	2	2а	3	попе еднього ок
				4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	

Баланс ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 рік

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		123 481	92 844
Основні засоби	1010		10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136			6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
	2	2а		
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17		
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700			
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Звіт про фінансові результати «ТОВ СІЛЬПО-ФУД» за 2020 р.

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, обіг, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, обіг, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
п ибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			153 528	1 638 317
п ибуток	2190			
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				268 583
п ибуток	2290			
збиток	2295		(3 157 847)	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
п ибуток	2350			
збиток	2355			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577