

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн
(повне найменування факультету)
Будівництво, морівне та біркова діяльність
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління конкурентоспроможністю
працюючої підприємства
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БД-469

Спеціальності 076 Підприємство,
(код найменування спеціальності)
морівне та біркова діяльність

Освітня програма (спеціалізація)
економіка підприємства

Кавуко Н.М.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Кірко С.Т.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Янова М.І.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництво, архітектура та дизайн
Кафедра Ідентифікаційно, торгівельна та бізнесова діяльність
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність Ідентифікаційно, торгівельна та бізнесова діяльність
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємств
(код найменування)
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

А.М. Пилипко

« _____ » 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Данко Катерина Євгенівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
1. Тема проєкту (роботи) Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства
керівник проєкту (роботи) _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 22 » вересня 20 23 року № 379
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 грудня 2023
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) теоретико-методичні матеріали, нормативні акти, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, аналіз основних показників конкурентоспроможності, шляхи підвищення конкурентоспроможності

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількості слайдів, плакатів)

[illegible]

7. Дата видачі завдання « 28 » вересня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1.	Закріплення теоретичних знань	28.09.2023	
2.	Вибір статистичних матеріалів	03.10.2023	
3.	Підготовка першого розділу	10.10.2023	
4.	Підготовка другого розділу	24.10.2023	
5.	Підготовка третього розділу	10.11.2023	
6.	Підготовка вступу та висновку	24.11.2023	

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)

(PRINTING)

Натація Рауко
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

роботи) _____ (підпис)

Ім'я Сергія Прізвище Жуко

РЕФЕРАТ

Робота містить: 117 сторінок, 38 таблиць, 3 рисунків, 3 додадки, 50 джерел.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в сучасних умовах господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних завдань:

- опанувати теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- надати загальну характеристику діяльності обраного суб'єкта господарювання;
- здійснити аналіз діяльності суб'єкта господарювання;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

Методи дослідження - статистико-економічний, абстрактно-логічний, , прогнозування, графічний.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в неї здійснено постановку та вирішення актуального завдання розробки механізму підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Короткий зміст роботи: розглянуто теоретичні засади комплексного аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, проведено розрахунки, аналіз та зроблено узагальнюючі висновки щодо конкурентоспроможності сучасного суб'єкта господарювання, зокрема щодо поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «НІБУЛОН».

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1 Роль, сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності субєта господарювання	9
1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності субєта господарювання	19
1.3.Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НІБУЛОН»	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НІБУЛОН»	34
2.2. Оцінка основних господарських показників Д ТОВ «НІБУЛОН»	47
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «НІБУЛОН»	60
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІДПРИЄМСТВА ТОВ «НІБУЛОН»	74
3.1. Вектори підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання...	74
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	90
Висновки до розділу 3...	90
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

У сучасних умовах підвищується самотійність суб'єктів господарювання у прийняття та реалізації управлінських рішень, їх економічна відповідальність за результати господарської діяльності. Вибір загальних стратегій конкуренції для суб'єкта господарювання це складний і всієї значимості найважливіша частина всієї фінансово – економічної політики суб'єкта господарювання.

Актуальність цієї роботи у тому, що суб'єкт господарювання не зможе досягти комерційного успіху на ринку утримати свої позиції та переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань щодо підвищення конкурентоспроможності. Мета роботи – провести дослідження на суб'єктів господарювання і дати оцінку конкурентоспроможності та розробити ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Предметом дослідження стали різноманітні процеси формування та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання; організаційно-економічні механізми формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання; напрями забезпечення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання; розгляд практичних аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в різних галузях економіки; формування та реалізація стратегій забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання [9].

Розвиток сучасного бізнесу без ефективної системи управління конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх суб'єкта господарювання, забезпечення довготривалого ефективного функціонування в динамічному конкурентному середовищі та досягнення провідних ринкових позицій.

Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання - це комплекс дій та стратегій, цілеспрямованих на забезпечення конкурентному середовищу, підвищення його ринкової позиції та вміння витримувати конкуренцію. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання підвищує його здатність ефективно задовольняти потреби споживачів товариства, надавати якісні та послуги, а також зберігати стабільну та прибуткову діяльність протягом тривалого часу.

Для досягнення конкурентних переваг та підтримки конкурентоспроможності промисловим суб'єкта господарюванням необхідно аналізувати своє внутрішнє та зовнішнє середовище, розробляти та запроваджувати стратегії, які дозволяють забезпечити ринку їхню ефективність на успішність. Ось деякі основні аспекти управління конкурентоспроможністю промислового суб'єкта господарювання.

Аналіз конкурентного середовища: визначення основних конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін допоможе збагнути, що необхідно суб'єктів господарювання для виходу на лідерські позиції. Аналіз ринкової динаміки, тенденцій споживання, змін у законодавстві тощо також допоможе зрозуміти потреби ринку.

Унікальність продукту або послуги: Виробництво унікальних, високоякісних та інноваційних товарів або послуг може допомогти привернути увагу клієнтів і підвищити попит на продукцію суб'єкта господарювання.

Орієнтація на клієнтів: Задоволення потреб і очікування клієнтів є ключовим аспектом підтримки конкурентоспроможності. Слідкуйте за активним залученням клієнтів, вибираючи з них зворотний зв'язок та виводячи його при плануванні стратегії.

Ефективне управління виробництвом та операціями: Оптимізація виробничих процесів, запровадження новітніх технологій, підвищення продуктивності праці та контроль якості зменшити витрати та вдосконалити якість продукції.

Інновації та дослідження: інвестиції в наукові дослідження, розробку нових технологій та інноваційних продуктів дозволяють суб'єктів господарювання отримати швидкий ринок та залучити нових клієнтів.

Маркетинг та просування: Розробка ефективних маркетингових стратегій, рекламних повідомлень та просування допоможе збільшити свідомість про бренд та привернути більше клієнтів.

Управління персоналом: залучення, підтримка та розвиток управління кваліфікованого персоналу є ключовим чинником ефективного промислового суб'єкта господарювання.

Співпраця та партнерства: Взаємодія з іншими компаніями, партнерство та альянси можуть стати додатковим інструментом для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Дані аспекти взаємодіють між собою, і успішне управління конкурентоспроможністю промислового суб'єкта господарювання вимагають інтегрованого підходу та постійного аналізу результатів.

Проблематика управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання не є принципово новою для науки, оскільки конкуренція завжди була та є іманентною складовою економічного буття всіх без винятку країн ринкової економічної системи. Зростаюча актуальність цих проблем у державах з транзитивною економікою, зокрема в Україні, зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування в них ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються внаслідок інтеграції у світогосподарські процеси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Роль, сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності субєта господарювання

Конкуренція є однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства. Конкуренція сприяє раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів, кращому використанню потенціалу суспільства. У зв'язку з цим дослідження конкуренції є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, яка створює основу для розроблення стратегії і тактики діяльності на ринку.

Конкуренція (з лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку, стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції. Позначатиметься в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо [25, с.6-9].

Науковці дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового; структурного; функціонального. Трактують конкуренції з боку поведінки – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб. Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку з метою визначення ступеня свободи продавця та покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього. Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 року конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами

господарювання з ціллю здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість обирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [25, с. 6-9].

Від ступеня розвитку конкуренції на макрорівні залежать можливості вдосконалення економіки, економічне зростання, ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему. На мікрорівні економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки насамперед залежать від того, наскільки ними вивчені закони конкуренції, її прояви та форми і наскільки вони готові до конкурентної боротьби. Уперше конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою економічного прогресу, проаналізував А. Сміт. У систематизованому вигляді конкуренція (за А. Смітом) – специфічна форма свідомих дій контрагентів ринку, спрямована на досягнення їхніх інтересів, а саме – їх суперництво. А. Сміт розглядає конкуренцію як форму поведінки контрагентів ринку. На відміну від А. Сміта, прихильники структурної концепції конкуренції (А. Маршалл, Й. Шумпетер) уявляли розвиток ринкової системи як динамічної якісної та кількісної зміни її властивостей, функцій і структури. Суттєвою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку і тих умов, які визначають перебіг конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах. Суттєві кроки щодо осмислення конкуренції в капіталістичній ринковій економіці зробили меркантилісти. Основні їх представники – Т. Ман («Багатство Англії у зовнішній торгівлі, або баланс нашої зовнішньої торгівлі як принцип нашого багатства», 1664 р.) та А. Монкретьєн («Трактат політичної економії», 1615 р.) – зробили перші спроби в пізнанні законів руху і внутрішнього механізму ринкової економіки, визначили завдання «раціонального господарювання» як найважливішої проблеми економічної науки. Підтримка державою дешевої імпоротної сировини, регулювання зовнішньої торгівлі із застосуванням протекціоністських тарифів на імпортні товари, заохочення експорту готових товарів, розширення бази оподаткування і

нагромадження капіталу – так меркантилісти описували політику збагачення країни та зміцнення конкурентоспроможності національного суб'єкта економічних відносин. Одна з перших сучасних концепцій про лідерство суб'єктів господарювання на перспективних ринках сформульована у праці Г. Хамела і К. Прахалада. У ній розкрито теоретичні та практичні особливості конкурентної поведінки компаній, що прагнуть не тільки зберегти свої лідерські позиції в галузі, а й докладають максимальних зусиль для «проникнення» на ринки майбутнього. Зокрема, основне завдання суб'єкта господарювання – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Одним із основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Велике значення в досягненні лідерських позицій на глобальному ринку має впровадження компаній на внутрішні ринки інших країн. Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як негативні (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні (є двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науковотехнічним прогресом) риси [25, с.6-10].

Поняття конкуренції багато авторів визначають поняттям конкурентоспроможності, зосередивши увагу на різних аспектах. Відзначимо, що у науковому середовищі та практичному менеджменті єдиного загальновизнаного визначення конкурентоспроможності не існує, як не існує і єдиного тлумачення конкуренції, здатного комплексно відображати його сутність як економічної категорії. У таблиці 1.1 зібрано ряд трактувань поняття «конкурентоспроможність», що пропонуються різними авторами [33].

Взагалі конкуренція як механізм ринкових відносин примушує суб'єкта господарювання змагатися одне з одним і тим самим сприяти досягненню найвищих результатів. Основним змістом конкуренції є якнайповніше

задоволення потреб населення, свобода доступу на різноманітні ринки, підвищення її якості, не дозволяє економічній владі концентруватись в одних руках, перешкоджає зловживанню такою владою і забезпечує відкритість ринків [29].

Таблиця 1.1 - Значення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це «фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами»
Е. Райса і Дж. Траута	Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це «можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції»
М.В. Маракулін	Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – «здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою)»
А. Е. Воронкова	Конкурентоспроможність – «властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності»
Ж. Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність фірми – це «реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів»
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому»
М. Портер	Конкурентоспроможність – «це властивість товару, послуги, суб'єкта

	ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».
--	---

Здійснений аналіз публікацій засвідчив відсутність єдиного загальноприйнятого визначення терміну «конкурентоспроможність суб'єкта господарювання». В табл. 1.2 наведені найбільш часто вживані дефініції даного поняття

Таблиця 1.2 - Визначення сутності конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Захаров А.Н.	Це «володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання»
Котлер Ф.	«Змагальність суб'єктів господарювання, підприємців, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на даному ринку»
Ламбен Ж.Ж	«Суперництво серед учасників ринкового господарства за найкращі умови виробництва та реалізації товарів»
Рудницька М.О	Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю ринку та «одною з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Кривенко Л.В.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

– формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [21, с. 56-60].

При комплексному аналізі конкурентоспроможності на ринку необхідним є з'ясування факторів, що впливають на ставлення клієнтів до роботи суб'єкта господарювання та його продукції, і, як результат – зміна частки ринку суб'єкта господарювання. Під факторами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання розуміють явища або процеси виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самого суб'єкта господарювання. Усі ці фактори, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування суб'єкта господарювання [18]. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Складові зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, які впливають на його конкурентоспроможність [18]

№ п/п	Складові	Характеристика складових
1	Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2	Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3	Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо
4	Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
5	Ресурсний	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного

	потенціал	навантаження, стан та захищеність всіх видів природ- них ресурсів
6	Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7	Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

Таблиця 1.4. Складові внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, які впливають на його конкурентоспроможність [18]

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
2	Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3	Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів
4	Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5	Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6	Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
7	Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8	Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності суб'єкта господарювання, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
9	Місцезнаходження суб'єкта господарювання	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

Таблиця 1.5 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання за класифікаційними ознаками [18]

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	2	3
1	За джерелами виникнення	- внутрішні (виникнення та потужність прояву внутрішніх факторів залежить від функціонування суб'єктів господарювання, системи загального

		менеджменту тощо); - зовнішні (виникнення та потужність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності суб'єктів господарювання і визначається ситуацією у зовнішньому середовищі)
2	Залежно від сфери походження	-наукові, -техніко-технологічні, -управлінські, - економічні, - соціально-демографічні, - географічні, - екологічні, - політичні

Продовження таблиця 1.5

1	2	3
3	За характером спеціалізації	- загальні (впливають на всі компоненти конкурентного середовища); - специфічні (впливають на компоненти конкурентного середовища, що функціонують в рамках, наприклад, певного регіону, галузі); - індивідуальні (впливають тільки на зміни окремої складової конкурентного середовища)
4	За тривалістю дії	- постійні - тимчасові
5	Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання), - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції суб'єкта господарювання і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
6	Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори- це природні ресурси, географічне положення, - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічне середовище та ін
7	За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і суб'єкта господарювання	- неконтрольовані державою; -контрольовані державою, неконтрольовані суб'єкт господарюванням; - контрольовані суб'єкт господарюванням

Представлені в таблиці 1.4 фактори впливу на формування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зможуть трансформуватися у конкурентну їх перевагу тільки в тому випадку, коли будуть здійснювати позитивний, стимулюючий вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Отже, факторами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є безліч факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а саме: матеріальні та фінансові активи, технології, репутація, клієнти, організаційна структура суб'єкта господарювання, оптимізація витрат, якість менеджменту, маркетингова складова. [18].

Американським економістом Майклом Портером сили, які визначають конкурентний клімат в галузі, були об'єднані в п'ять основних груп. Ці сили можуть впливати:

- 1) на ціни, встановлювані суб'єкта господарюваннями у відповідній галузі на свою продукцію;
- 2) на витрати, які несуть суб'єкта господарювання;
- 3) на капіталовкладення, які допомагають залишатись конкурентоспроможними.

Графічно п'ять сил конкуренції за М. Портером подано на рис.1.1 Саме ці п'ять сил конкуренції визначають середню прибутковість галузі та окреслюють рамки (межі), з якими має рахуватися кожна фірма.[18]

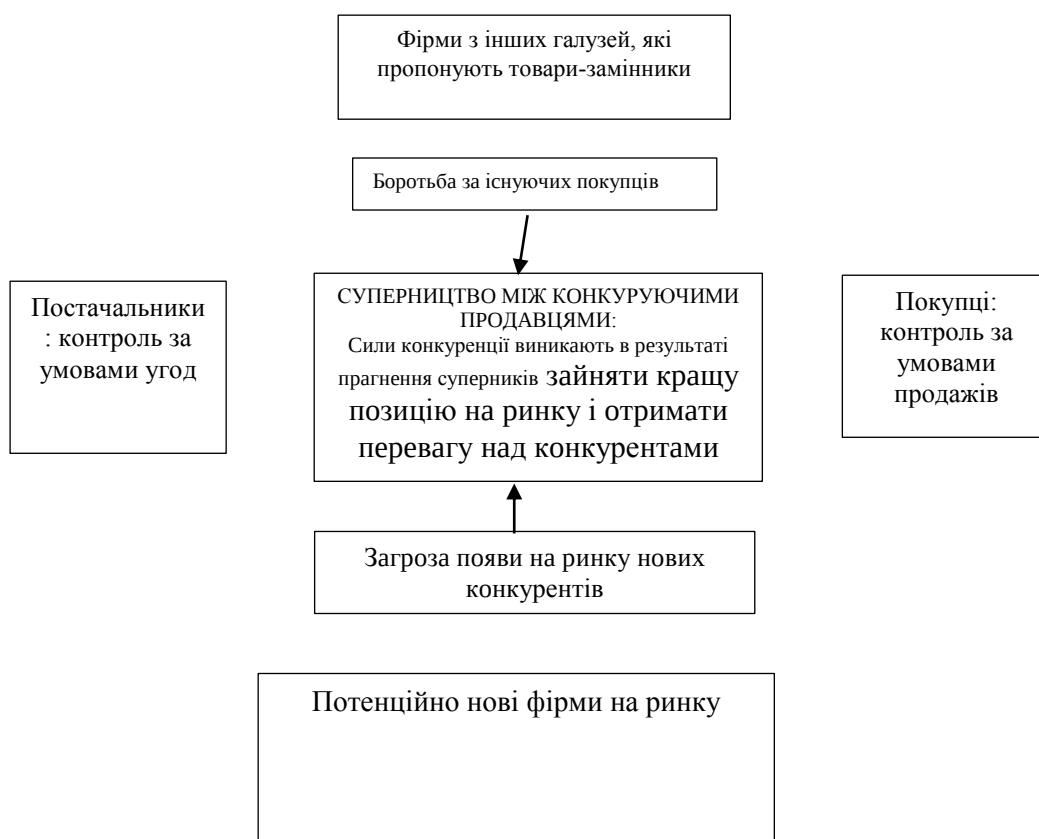


Рисунок 1.1 - Модель п'яти сил конкуренції за М Портером [18]

Охарактеризуємо вплив кожної групи сил.

1. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості галузі. Оскільки поява нових суб'єктів економіки приносить в галузь додаткові виробничі потужності, це призводить до зростання пропозиції та зниження ціни. Нові гравці на ринку, як правило, намагаються відвоювати частку ринку у старих компаній, а це посилює конкуренцію. Поява нових конкурентів залежить від висоти вхідних бар'єрів в галузь і від очікуваної реакції з боку діючих гравців ринку. Загроза проникнення на ринок нових конкурентів посилюється за наявності низьких бар'єрів [30].

2. Наявність товарів-замінників (товарів-субститутів) обмежує ціну, яку можуть запросити суб'єкта господарювання галузі за свою продукцію. За високої ціни споживачі переключаються на закупівлю товарів-замінників, що може викликати в галузі певні труднощі щодо реалізації товарів, зниження цін і, в підсумку, падіння обсягів виробництва. Конкурентна загроза з боку товарів-субститутів посилюється за умови привабливості ціни, низького рівня витрат покупців при переході до нових товарів, а також коли за оцінкою покупців товари-субститути володіють рівними або навіть кращими якостями [30].

3. Сильна ринкова влада покупців надає їм можливість контролювати умови угод, а отже вони можуть ефективніше відстоювати свої інтереси. Прагнення покупців до зниження цін в поєднанні з вимогами до підвищення якості та маніпулювання поведінкою конкурентів веде до зниження потенційних прибутків виробників [30].

4. Загрози з боку постачальників, серед яких можливість підняття ціни, зниження якості товарів або послуг, порушення термінів і умов поставки. Тобто, постачальники є для галузі значною ринковою силою, у випадку, якщо вони намагаються диктувати ціну на свою продукцію, обмежувати обсяги поставок та впливати на добробут галузі-споживача через надійність своїх поставок або якість та технічні характеристики своїх виробів [30].

5. Конкуренція між , яка виникає за умови, що одна або декілька фірм відчують труднощі зі збутом своїх товарів або вбачають можливості поліпшення свого положення на ринку за рахунок конкурента. Реалізація сильної

конкурентної стратегії однією фірмою посилює гніт конкуренції, випробовуваний іншими фірмами. Таке суперництво між прямими конкурентами може привести або до стратегічного успіху, або до стратегічної поразки [30].

Досить сильно на становище суб'єкту економіки впливає ступінь гостроти внутрішньої конкуренції. За умов гострої конкуренції суб'єкта господарювання несуть великі витрати на рекламу і маркетинг, вкладають значні суми в оновлення виробничих потужностей і наукові дослідження. Намагання витіснити конкурентів за рахунок цінового демпінгу призводить до «витікання» прибутку до споживачів замість того, щоб залишитися в галузі [30].

Отже, концепція п'яти сил конкуренції - це інструмент, що дозволяє аналізувати ступінь інтенсивності конкуренції на конкретних ринках. Саме так вчиняють суб'єкта господарювання перед прийняттям стратегічних рішень про вхід до нової для себе галузі або про припинення діяльності в галузі, що стала безперспективною. Прийняттю обґрунтованого рішення передують оцінка ситуації в галузі з точки зору дії кожної з п'яти сил, врахування своїх реальних можливостей протистояти виявленим загрозам. Наявність конкуренції на ринку товарів чи послуг, на якому діє суб'єкт господарювання, вимагає від нього забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності щоб інші учасники не витіснили його з даного ринку. В загальному виді конкурентоспроможність розглядають як узагальнену економічну категорію, яка характеризує економічну ситуацію, в тому числі проектні, виробничі, розподільчі та споживчі аспекти результатів економічної діяльності.

1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Існують різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур. Вони ґрунтуються на вимірі конкурентних переваг, які використовуються даними суб'єктами господарювання в своїй маркетинговій стратегії: якість і ціна товару, обслуговування споживачів, терміни виконання замовлень, імідж і т.д. В світовій практиці використовується ряд методів аналізу

конкурентних переваг. Серед них варто виділити SWOT (сила, слабкість, можливості, погрози), LOTS, PIMS (Profit Impact of Market Strategy) та Mckinsey (стратегія, навички загальноприйняті цінності, структура, системи, кадри, стиль). [27].

На основі цих методів оцінка конкурентних переваг здійснюється на ранніх стадіях інвестування при техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних проектів. Разом з тим не всі переваги можна оцінити кількісно. В цих випадках застосовуються експертні методи оцінки. В рамках теорії порівняльних витрат, запропонованої класиками економічної теорії, безпосередньо оцінити конкурентоспроможність неможливо, тому були запропоновані непрямі методи оцінки. Одним із найбільш часто застосовуваних є метод, що базується на припущенні, тобто чим нижчі витрати виробництва в галузі, тим більшими перевагами володіє галузь по відношенню до конкурентів. Виходячи із цього дати оцінку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання досить непросто, оскільки наявні переваги характеризують конкурентоспроможність не тільки окремого суб'єкта, але і всієї галузі. Методологічна незавершеність наявних підходів спонукала до розробки в рамках теорії порівняльних витрат інших методів вирішення проблеми. Наприклад, пропонувалось в якості показника розглядати кінцевий результат взаємодії підприємницьких структур з ринком в плані його досягнення яких-небудь цілей – обсягу прибутку, норми прибутку, рівня продажу, частки на ринку і т. д. Якщо які-небудь показники, прийняті за критерії конкурентоспроможності, досягаються, то із цього слідує, що суб'єкт господарювання, який розглядається, володіє певною мірою конкурентоспроможності [27].

Методи оцінки конкурентоспроможності на основі теорії факторів виробництва можуть використовуватись суб'єктами господарювання, але вони мають певні обмеження. По-перше, теорія рівноваги була розроблена для дослідження процесів розвитку галузі в умовах досконалої конкуренції. По-друге, методологія, що аналізується, формується на основі припущення, згідно якого галузі в результаті свого розвитку повинні прийти до стану рівноваги. Цього

практично не спостерігається. В рамках теорії рівноваги і факторів виробництва критерієм конкурентоспроможності слугує наявність у виробника факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у інших конкурентів, ефективністю. Окремі напрямки в методах оцінки конкурентоспроможності займають матричні методи. Базуються на вивченні процесів конкуренції в динаміці. Їх методологічною передумовою є концепція життєвого циклу технології та продукції. Адже будь-яка продукція з моменту її появи на ринку проходить певні стадії життєвого циклу – впровадження, ріст, насичення та спад. В середині 70-х років був розроблений матричний метод оцінки конкурентоспроможності продукції, який в подальшому застосовувався і при вивченні конкурентоспроможності підприємницьких структур. Інструментом дослідження в даному випадку служить матриця, яка складається із чотирьох квадрантів і побудована з використанням двох показників, один із яких є тимчасовим. Варта також уваги оцінка конкурентоспроможності суб'єктів господарювання по якості продукції, яка здійснюється методом профілів. Алгоритм процедури даного методу включає три етапи [27].

На першому етапі встановлюються існуючі ринки для продукції, що аналізуються та їх вимоги. Для кожного ринку встановлюється рівень задоволення вимогам конкуруючої на ньому продукції в порівнянні з ідеальною, яку хотів би мати споживач. Інформація збирається на основі опитування достатньо представницьких груп споживачів. На другому етапі вирішується питання стосовно того, якою повинна бути створена продукція, щоб її можна було реалізувати з максимальною рентабельністю. На останньому етапі аналізується робота збутового підрозділу суб'єкта господарювання в порівнянні з аналогічними підрозділами конкурентів. Мета даного етапу – виміряти тривалість часу реалізації продукції та вивчити можливості його зниження [27].

Методи оцінки конкурентоспроможності на основі характеристик якості продукції не містять простих критеріїв, що дозволяють давати однозначну оцінку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Тому застосовуються непрямі узагальнюючі показники або система показників, що повною мірою

знижує методологічну цінність даного підходу. Заслуговує уваги методика оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур на основі ключових факторів успіху. Алгоритм складається із п'яти логічно послідовних етапів:

1. Визначається декілька (8-10) найбільш важливих для даної галузі ключових факторів успіху.

2. Для кожного фактора визначається питома вага, виходячи із його значимості. Сума ваги по всіх виведених ключових факторах повинна бути рівна 1,0.

3. Позиція кожного конкурента по окремому ключовому фактору оцінюється експертним шляхом виходячи із відповідної шкали. Оцінки можуть бути, наприклад, від 1 до 10, де 1- сама слабка позиція, а 10 – сама сильна.

4. Визначається загальна оцінка конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на основі суми рейтингових оцінок для кожного конкурента. Найбільш конкурентоспроможний суб'єкт той, який отримав максимальну оцінку.

5. Позиції, по яких виявлені істотні недоліки або позитивні сторони, повинні бути використані при виробці стратегії життєздатності суб'єкта господарювання. Загальне правило наступне: ті позиції, по яких відмічені переваги, повинні бути максимально використані для посилення його конкурентної позиції. По тих позиціях, де переваги у конкурентів, повинні бути вироблені заходи, які б заважали їм їх використовувати. Після порівняння необхідно вирішити, по яких показниках варто обійти конкурентів, а по яких триматися з ними на одному рівні, або навіть і поступитись [27].

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції

Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті суб'єкта господарювання, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і

служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч чинників — ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників — критеріїв конкурентоспроможності.

1.3.Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

Адаптація досвіду насьогодні провідних країн світу у сфері управління конкурентоспроможністю національної економіки й економіки регіонів зумовлена тим, що останнім часом посилилася тенденція інтеграції української економіки у світовий економічний простір. У зв'язку з тим, що в умовах глобалізації економіки створюються жорсткі вимоги до рівня конкурентоспроможності країни та її регіонів, раціональне використання прогресивного світового досвіду стає все важливішим для інтегрування України в світове господарство. Зараз логіка розбудови конкурентоспроможності промисловості, зокрема в регіональному аспекті, має відповідати викликам новітніх міжнародних економічних відносин, сучасна динаміка яких демонструє про посилення ролі колективних зусиль у формуванні симетричних відповідей на кризові явища світового ринку [22].

На думку авторів, нині для України немає іншої альтернативи економічного розвитку, окрім рішучих дій із відновлення та модернізації промислового сектора національного господарства. Це, в свою чергу, вимагає розроблення та провадження сучасної промислової політики, яка є інструментом управління конкурентоспроможністю промисловості країни та її регіонів. Розглянемо характеристики промислової політики провідних країн світу [22].

Узагальнюючи підсумки аналізу державної промислової політики провідних країн світу, можна дійти висновку, що сьогодні проблеми у сфері формування та реалізації національної промислової політики виходять на перший план. Пріоритетними напрямками розвитку промисловості країни та її регіонів є підтримка високотехнологічних галузей промисловості, пошук можливостей для

залучення між-народних інвестицій і підвищення конкурентоспроможності промислової продукції та розвитку конкурентного середовища. У табл. 1.6 подано узагальнені пріоритети в галузях передових виробничих технологій у країнах ЄС, США, Китаї, Україні [22].

Таблиця 1.6- Пріоритети в передових виробничих технологіях ЄС, США і Китаю [22]

Європейський Союз	США	Китай	Україна
- нові виробничі процеси; - адаптивні і розумні виробничі системи; - цифрове, віртуальне і ресурсоефективне виробництво; - мобільні та спроможні кооперуватися суб'єкта господарювання (мережеве виробництво та динамічні виробничі ланцюжки); - «людиноцентричне» виробництво; - виробництво, орієнтоване на споживача	- сенсори, вимірювання і контроль процесів; - сучасний дизайн матеріалів, технології синтезу й обробки; - технології візуалізації, інформатика та цифрове виробництво; - сталі (раціональні) виробництва; - промислові нанотехнології; - виробництво гнучкої електроніки; - виробничі біотехнології і біоінформатика; - 3D-друк; - сучасне виробництво й обладнання для тестування (контроля якості); - промислова робототехніка; - сучасні технології формоутворення із'єднання	- ІКТ-індустрія нового покоління; - біоінженерія; - високопродуктивні технології і обладнання; - сучасні матеріали; - «розумні технології»	- ІКТ-індустрія (насамперед у галузі розробки програмного забезпечення); - нові композиційні матеріали із заданими властивостями; - промислові нанобіотехнології (насамперед біомедицина і фармація, нові аграрні технології); - математичне моделювання для створення розумних виробничих систем; - космічні дослідження і розробки (зокрема розробка важких ракет)

Для досягнення поставлених цілей Україні необхідно підвищити експорт високотехнологічного обладнання, зменшити витрату грошей на різні псевдонаукові розробки, виділити технологічні пріоритети відповідно до світових тенденцій і вкладати кошти тільки у цих напрямках та навчитися управляти конкурентоспроможністю власної промислової продукції.

Здійснено аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю промисловості у провідних країнах світу.

США. У США створено й використовується ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності. Одна з найбільш відомих таких програм складена для корпорації.

«ІВМ». Вона передбачає: переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції (наприклад витрат на підвищення якості, поліпшення обслуговування тощо); розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоспроможної продукції; конкретизація методів контролю конкурентоспроможності продукції; введення принципу «нуль дефектів»; встановлення єдиного для всіх.

Контроль за рівнем конкурентоспроможності здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції і має не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, поділяється на ряд стадій:

- 1) контроль за розробкою нової продукції;
- 2) вхідний контроль матеріалів і комплектуючих;
- 3) контроль конкурентоспроможності процесу виготовлення продукції;
- 4) контроль обслуговування продукції у споживача.

Найголовнішим критерієм ефективності системи управління конкурентоспроможністю продукції вважається ступінь задоволення запитів споживачів. Вектори з удосконалення системного управління конкурентоспроможністю орієнтовані не тільки на поточний період і найближчу перспективу, а й на далеке майбутнє. Аналізуючи західноєвропейський досвід

комплексного управління конкурентоспроможністю, що впровадження систем конкурентоспроможності проводиться тут поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготовлена групою менеджерів із конкурентоспроможності, вживаються конкретні заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення від- повідного рівня конкурентоспроможності [12].

Велика Британія. Велика Британія – високорозвинена індустріальна держава, промисловість якої дає майже 90 % експорту. Компанії Великої Британії є світовими лідерами за обсягом виробництва в деяких галузях промисловості: «Роллс-Ройс» – з виробництва авіаційних двигунів, «Брітіш-Стіл» – з виплавки сталі, «Шелл», «Брітіш петролеум» – з нафтопереробки. Як і інші країни, що мають незначні запаси мінеральних ресурсів, Велика Британія орієнтується на імпорт сировини. Суб'єкта господарювання, що її переробляють, розташовані в портових містах. Промисловість спрямована на розвиток трудових та наукомістких галузей, особливо машинобудування.

Управління конкурентоспроможністю промисловості у королівстві складається з двох етапів: перший етап – забезпечення конкурентоспроможності на етапі проектування, другий – на етапі виробництва. Такий підхід дає можливість мінімізувати виникнення відхилення на етапі виробництва, адже чим пізніше виявляється помилка, тим більші видатки на її усунення. Слід відзначити, що у промисловості Великої Британії найбільшу увагу приділяють рівню конкурентоспроможності сировини [22].

Німеччина. Управління конкурентоспроможністю промисловості Німеччини має свої особливості. Забезпечується за рахунок створення стійких форм вертикально-інтегрованих структур та переходу до високодиверсифікованих форм ведення господарювання. Німецькі промислові компанії, як і більшість крупних європейських виробників промислової продукції, є учасниками інтеграційного об'єднання, що дозволяє їм за рахунок об'єднання ресурсів, потужностей та можливостей отримати переваги від ефекту масштабу і розширити частку ринку. Важливим інструментом підтримки

стабільності та зменшення ризику для промисловців розвинених країн стала логістика, а саме впровадження її методів та моделей у процес функціонування суб'єкта господарювання. Наприклад, такі відомі промислові гіганти, як General Motors, Massey-Ferguson, Renault реалізують одну з найпоширеніших мікрологістичних систем виробництва – систему Канбан, яка підтримує мінімальний рівень запасів та забезпечує безперервну роботу виробничих дільниць і персоналу. Аналіз 80 німецьких фірм свідчить про те, що завдяки впровадженню цієї системи забезпечується скорочення виробничих запасів на 50 %, запасів готової продукції – на 80 %, а продуктивність праці зростає на 20-50 %. Що до контролю за конкурентоспроможністю промисловості Німеччини, то у країні найбільшу увагу надають рівню конкурентоспроможності конструкторських розробок [22].

Франція. Франція – економічно високорозвинена країна. Значного розвитку набули такі прогресивні галузі промисловості, як нафтопереробна, хімічна, машинобудівна, електротехнічна та електронна, виробництво будівельних матеріалів. Ряд галузей, а саме ядерна енергетика, інформатика, ракетобудування, завоювали міжнародне визнання. Тому питанням конкурентоспроможності промисловості у країні приділяється дуже висока увага. До того ж, Франція має певні особливості у плані розміщення секторів промисловості. У столиці держави та її околицях виробляється близько 20 % усієї продукції, така ж частка належить Північному і Ліонському районам. При цьому рівень індустріалізації в східних і північних регіонах істотно перевищує аналогічний показник центру, півдня і заходу країни. Варто враховувати той факт, що нині в країні на належному рівні розвитку знаходяться також електротехнічна і будівельна промисловість, біоіндустрія і багато інших галузей. Модель управління конкурентоспроможністю французьких промислових компаній включає ряд положень: ціна продукції повинна відображати кон'юнктуру ринку; продукція має бути запропонована своєчасно; рівень конкурентоспроможності продукції повинен відповідати вимогам ринку. Велику

увагу приділено рівню конкурентоспроможності технології та складської логістики [22].

Італія. У галузевій структурі промисловості Італії переважають обробні галузі (76 %). Провідна роль належить галузям машинобудування, хімічної промисловості, харчосмакової промисловості. Останніми роками зростає частка наукомістких галузей машинобудування. Змінюється і територіально структура промисловості: відбувається її децентралізація, переорієнтація на довізну сировину із розміщенням у припортових містах, зростання промислового потенціалу центру та півдня країни. У багатьох інших сферах діяльності, починаючи з післявоєнних років, держава також зробила істотний прорив. Серед них слід відзначити електротехнічну та меблеву промисловість, виробництво предметів розкоші, зброї, а також біоіндустрію.

Італійські монополістичні групи не надто помітні в світовій економіці. Так, до списку 500 най-більших компаній світу за річним оборотом (версія Fortune за 2007 р.) увійшли лише 10 італійських монополій. Це, взагалі, мало для такої великої країни. Слід зазначити, що компаній Німеччини в цьому списку – 37, Франції – 38, Великобританії – 33. Непорівнянні італійські компанії з компаніями з країн, зазначених вище і за капіталізацією.

Управління конкурентоспроможністю промисловості Італії перебуває на не найкращому рівні. Це обумовлено рядом проблем, серед яких можна відзначити те, що в останні роки Італія стала ще більше відставати від більш розвинених країн у технологічному плані. Це пояснюється, перш за все, дуже скромними інвестиціями Італії в НДДКР. Італія тут займає одне з останніх місць і в Євро-союзі, і в ОЕСР, інвестуючи в НДДКР 1,12 % ВВП. Крім того, ці інвестиції дуже неефективно використовуються внаслідок надмірної бюрократизації управління, що продовжує бути типовим для італійської системи. Що ж стосується такого важливого показника, як кількість науковців на 1000 працюючих, то Італія в ОЕСР знаходиться на одному з останніх місць, поступаючись «першістю» в антирейтингу лише Туреччині й Мексиці. Італія також знаходиться позаду більшості європейських країн і за рівнем освіти.

Безсумнівно, впливає на рівень конкурентоспроможності промисловості країни та її регіонів [22].

Японія. В Японії є свої характерні риси управління конкурентоспроможністю, які обумовлені культурою та історичними особливостями. До них відносяться:

- багаторічне, послідовне і цілеспрямоване вирішення проблеми конкурентоспроможності. З кінця 1940-х років японська промисловість прямувала до комплексного управління конкурентоспроможністю, початком чого стало загальне освоєння статистичних методів контролю рівня якості, а відповідно, і рівня конкурентоспроможності;
- послідовне створення систем вивчення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, формування культу споживача-замовника;
- принцип загальної участі («лідерства»), що реалізовується широким спектром дій – від національного законодавства до оцінювання й аналізу помилок, допущених конкурентами;
- усвідомлення поступової втрати ефективності навіть відмінною системою управління конкурентоспроможністю і регулярні перевірки функціонування такої системи;
- організація робіт, спрямованих на підвищення загального рівня конкурентоспроможності;
- модернізація інтелектуального і фізичного потенціалу працівників у формі участі в різних спеціалізованих гуртках;
- широко розвинена і постійно діюча система пропаганди значення зростання конкурентоспроможності продукції для забезпечення стійких темпів економічного зростання держави;
- державний вплив на зростання конкурентоспроможності національної продукції. Введено обов'язкову державну сертифікацію й паспортизацію продукції, що експортується [14].

Результати аналізу звіту про Світовий індекс промислової конкурентоспроможності за 2016 рік, підготовленого компанією «Делойт Туш

Томацу Лімітед» («Делойт Глобал») і Радою з конкурентос-проможності США, свідчать, що промислове виробництво продовжує відігравати значну роль у розвитку глобальної економіки. Впливаючи на розвиток промислової інфраструктури, створення нових робочих місць, а також на показники валового внутрішнього продукту (ВВП), виробничий сектор відкриває шлях до економічного процвітання.

Розглядається зміна позицій серед країн світу в секторі промислового виробництва:

- Керівники компаній вважають, що використання передових виробничих технологій є ключем до нових джерел підвищення конкурентоспроможності в майбутньому. Враховуючи поєднання цифрового і матеріального аспектів у секторі промислового виробництва, респонденти дослідження вважають, що використання інноваційних технологій є основним чинником для підвищення конкурентоспроможності.

- У процесі переходу на забезпечення вищої якості передові виробництва віддають перевагу розвиненим країнам. Враховуючи, що галузь промислового виробництва дедалі частіше використовує сучасні продукти, інноваційні технологічні процеси і матеріали, у 2016 році центр впливу у сфер промислового виробництва ХХ століття (США, Німеччина, Японія і Великобританія) змістився до десятки найбільш конкурентоспроможних країн світу.

Поява двох регіональних лідерів на конкурентному ринку. Серед топ-10 конкурентоспроможних країн у секторі промислового виробництва Північна Америка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон посіли провідні позиції. Три північноамериканські країни потрапили до першої десятки рейтингу і, як очікується, збережуть свої позиції протягом наступних п'яти років. Очікується, що до 2024 року п'ять країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, серед яких Китай, Японія, Південна Корея, Тайвань та Індія, увійдуть до першої десятки рейтингу, залишивши в ньому лише два вільних місця для країн Європи, які посядуть Німеччина і Великобританія.

Велика п'ятірка. Очікується, що п'ять країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону – Малайзія, Індія, Таїланд, Індонезія і В'єтнам (відома як MITI-V або Mighty Five) увійдуть до рейтингу топ-15 конкурентоспроможних країн у секторі промислового виробництва протягом наступних п'яти років.

Світовий досвід управління конкурентоспроможністю промисловості довів доцільність і необхідність для України та її регіонів інтеграції до Європейського Союзу. Конкурентоспроможність промисловості регіонів України буде значно вищою, якщо запроцює державна регіональна політика, яка базується на європейських принципах та підкріплена реформою адміністративно-територіальною устрою, децентралізацією з чітким розмежуванням повноважень між державними органами влади та органами місцевого самоврядування. Держава має стимулювати розвиток міжна-родної кооперації у виробничій та науково-технічній сфері, забезпечувати інформаційно-консалтингову підтримку міжрегіональної взаємодії та стимулювати поглиблення зовнішніх вироб-ничих і фінансових зв'язків з метою конкурентних переваг країни в цілому.

Висновки до розділу 1

Отже, проведене дослідження в першому розділі дало змогу визначити, що конкуренція це визначальна та обов'язкова умова функціонування економіки на ринку. Проте вона має свої позитивні та негативні риси, так звані плюси й мінуси. До плюсів належать : наявність інноваційності процесу, чутливість до попиту, високоякісна продукція, висока продуктивність праці, мінімум витрат, реалізація принципом оплати за кількістю та якістю праці, наявність можливості врегулювання з боку держави. Серед мінусів – «виграють» одні і «програють» інші, підштовхування до нечесних методів «виграти», висока експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення. Конкурентні переваги дають для суб'єктів господарювання більше можливостей на ринку їх функціонування, правильне та розумне управління конкурентоспроможністю дає значні переваги

субе'ктів господарювання при боротьбі з конкурентами на ринку та збільшення своєї прибутковості [29].

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це його перевага по відношенню до інших суб'єктів господарювання даної галузі всередині країни і за її межами. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання може бути оцінена тільки в рамках групи суб'єктів господарювання, що відносяться до однієї галузі, або суб'єктів господарювання, що випускають аналогічні товари (послуги). Конкурентоспроможність можна виявити тільки порівнянням між собою цих суб'єктів господарювання як в масштабі країни, так і в масштабі світового ринку. Метою формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має стати забезпечення його сталого функціонування за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища. Цей процес складається із певної кількості етапів, які пов'язані між собою логічною послідовністю. Під чинниками конкурентоспроможності розуміють сукупність тих явищ і процесів виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самих суб'єктів господарювання. Запропоновано класифікувати чинники конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на техніко-економічні, комерційні і нормативно-правові на основі розподілу чинників конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. В загальному до чинників зовнішнього середовища можуть бути віднесені: рівень розвитку економіки країни, державне регулювання економіки (оподаткування, кредитно-фінансова і банківська системи, законодавче забезпечення бізнесу, система зовнішньоекономічних зв'язків і т. д.), система комунікації, організація вхідних матеріальних потоків (сировина, напівфабрикати, що комплектують, запчастини), чинники, що визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживача до якості продукції і умов постачання, канали збуту, динаміка руху товару), рівень конкуренції. З'ясовано, що управління конкурентоспроможністю

сільськогосподарської продукції являє собою складний багаторівневий та всеохоплюючий процес, націлений на виявлення, формування та застосування конкурентних переваг на кожному етапі виробництва сільськогосподарської продукції, з метою нарощування рівня її конкурентоспроможності та, відповідно, ефективності, а в умовах стогодення, втримання його на досягнутому рівні. Система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання (товарів, робіт, послуг) – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для суб'єкта господарювання (товарів, робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [29].

Система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є динамічною, внаслідок чого виникає необхідність її постійного вдосконалення, що є особливо актуальним в умовах структурної перебудови національної економіки та обґрунтування методично-організаційних засад політики її економічного зростання. Теорія та практика управління конкурентоспроможністю вітчизняних суб'єктів господарювання свідчить про те, що в цілому управління суб'єкт господарюванням стає більш ефективним за умови реалізації наукових принципів та методів організації управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання [9].

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПОКАНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1. Загальна характеристика ТОВ СП «НУБІЛОН»

ТОВ СП «Нібулон» – українська сільськогосподарська компанія, що спеціалізується на виробництві та експорті таких зернових культур, як пшениця, ячмінь та кукурудза. Штаб-квартира знаходиться в Миколаєві. Це єдина сільськогосподарська компанія в Україні, яка має власний флот і суднобудівний завод [11].

Підприємство засновано у грудні 1991 року як спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське суб'єкт господарювання «Нібулон» (ССГП «НІБУЛОН»), основним видом діяльності якого було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи та соняшнику зарубіжних селекція на внутрішньому ринку України [36].

У 1998 році ССГП «НІБУЛОН» отримало кредит за сприяння Міжнародного банку реконструкцій та розвитку в рамках програми «Проект розвитку експорту». Вперше в Україні кредит за сприяння міжнародної фінансової установи було надано безпосередньо сільгосптоваровиробнику та в максимальному розмірі – 5 млн. доларів США. Кредитні кошти та власні кошти суб'єкта господарювання у сумі близько 9 млн. доларів США. Кредитні кошти та власні кошти суб'єкта господарювання у сумі близько 9 млн доларів США було використано на придбання імпоротної сільськогосподарської техніки. Після успішного завершення програми МБРР відзначив роботу «НІБУЛОНу» іменною грамотою як найуспішнішою в Україні компанію в рамках програми проекту розвитку експорту [36].

На початку 2003 року суб'єкт господарювання змінило організаційно-правову форму на «Товариство з обмеженою відповідальністю

сільськогосподарське суб'єкт господарювання «Нібулон»-(далі Компанія та його дочірні суб'єкта господарювання, далі Група або «НІБУЛОН»), яке стало повним правонаступником ССГП «НІБУЛОН». Засновниками ТОВ СП»НІБУЛОН» є Вадатурський Олексій Опанасович та Вадатурський Андрій Олексійович з частками у статутному фоні суб'єкта господарювання 80%, та 20% відповідно [36].

У середині 2003 року на перевантаженому терміналі було введено в експлуатацію потужності з прямою перевалки зерна на судна. Вже у серпні 2003 року завантажено перше судно «DSPioneer» з експортним вантажем фуражного ячменю. Наявність власних портових потужностей у складі перевантажувального терміналу показала інші проблеми у транспортній інфраструктурі України застарілий парк залізничних вагонів-зерновозів та їх брак у найбільш навантажені періоди після збирання врожаю реальна альтернативу вирішення транспортних проблем суб'єкта господарювання, вбачало у відродженні судноплавства внутрішніх водними шляхами України. Це дало б можливість підвищити ефективність логістичних ланцюгів транспортування збіжжя та знизити навантаження націоналістичний автотранспорт. Протягом наступних років група створювала успішну інфраструктуру у складі мережі лінійних елеваторних комплексів річкових перевантажуваних терміналів та засобів транспортування вантажів водою власного флоту в складі несамохідних барж буксирів плавних кранів та допоміжних суден. Група розвинула свою структуру до 43 підрозділів у 13 регіонах України. Мережа елеваторів налічує 12 річкових перевантажувальних терміналів та 14 лінійних елеваторних комплексів, у тому числі 3 споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор». Створені та успішно функціонують два дочірні закордонні суб'єкта господарювання: «NIBULONtradingB.V.» (Нідерланди) та «NIBULON SA» (Швейцарія) [36].

Логістичні потужності «НІБУЛОН» налічують:

- 114 одиниць сучасних вантажних автомобілів;

- 42 несамохідні баржі загальною ємністю більше 148,25 тис.тонн, 2 плавкрани,
- 17 буксирів різного призначення;
- 162 вагонів-зерновозів підвищеної місткості;
- 12 річкових перевантажувальних терміналів ємністю 956,8 тис.тонн
- 14 лінійних елеваторних комплексів ємністю більше 911,9 тис.тонн (у т.ч. споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор»).

За результатами 2020-2021 року маркетингового року групу встановлено новий рекорд у транспортуванні вантажів внутрішньоводними шляхами близько 4 3 млн тонн різноманітної продукції зерно метал вугілля будівельні матеріали херсонські кавуни а також великогабаритні вантажі [36].

В цілому за 30 років діяльності ТОВ СП «Нібулон» створив унікальну в Україні зернову логістичну інфраструктуру, що складається з перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання та відвантаження зерна та олійних культур, потужного автопарку та виробничих філій, розташованих по всій Україні. Зараз суб'єкта господарювання компанії працюють у більшості регіонів нашої країни [11].

На сьогоднішній день мережа компанії складається з 27 перевантажувальних терміналів і комплексів з прийому, зберігання та відвантаження зернових та олійних культур, а саме – 445 силосів для зберігання зерна, що є найбільшою кількістю в Україні [11].

Центральний офіс ТОВ СП «НІБУЛОН» знаходиться в м. Миколаєві – обласному центрі південного регіону України, який традиційно є аграрним. Як свідчать історичні документи, ще в кінці XIX століття цей регіон був в числі лідируючих по виробництву зерна. [36].

10 квітня 1862 р. Державною радою було прийнято рішення про відкриття Миколаївського комерційного порту і створення митниці. Незабаром Миколаїв став важливим центром зернового експорту. У 80-ті роки XIX століття з Миколаївського порту вивозилося щорічно в середньому понад 23 млн пудів

зерна. У 1893 р. в Миколаївському комерційному порту був побудований елеватор для зберігання зернових. Зерно і хлібопродукти були основною продукцією, що експортується з Миколаївської області. Поступово розвивалася інфраструктура зерноекспорту, до торгівлі зерном залучалося все більше операторів. Експорт пшениці у врожайні роки (1905, 1910 рр.) сягав 50 млн пудів. [36].

Встановлення радянської влади і побудова планової економіки перервало сформовані тенденції в розвитку торгівлі зерном. Однак після 1917 р. регіон зберіг своє значення в масштабах вітчизняного зерновиробництва. Після Другої світової війни обсяги зерна, вирощеного в Україні, у т.ч. в Миколаївській області, відігравали важливу роль у задоволенні сукупного попиту на зернові на території Радянського Союзу [36].

Компанія «НІБУЛОН» з моменту свого створення пережила всі етапи розвитку країни, зміни в економічній і політичній ситуації та законодавчому полі, показавши здатність до виживання і стабільного розвитку [36].

За 30 років діяльності «НІБУЛОН» створив сучасну унікальну зернову логістичну інфраструктуру в Україні, яка складається із перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних культур, потужного флоту і виробничих підрозділів по всій Україні. На сьогодні компанія представлена у більшості областях нашої країни.

Загальний обсяг потужностей для зберігання зерна складає 2,25 млн тонн (загальна місткість елеваторних ємностей – 2,08 млн тонн) [36].

У 2009 році розпочали реалізацію інвестиційного проєкту з відродження річок Дніпро та Південний Буг як судноплавних транспортних артерій України, у рамках якого збудовано 18 елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів у різних регіонах України. На сьогодні мережа компанії складається з 27 перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних – це 445 зерносховищ силосного типу – найбільша кількість в Україні [36].

«НІБУЛОН» лідер серед експортерів сільськогосподарської продукції з України протягом багатьох років якому належить одна з ключових ролей забезпечення світової продовольчої безпеки за свою історію експортували продукцію майже 80 країн світу цього року завдяки ефективній роботі фахівців експертній мапі з'явилася Болгарія. Вперше в історії групи розпочав «НІБУЛОН» співпрацювати щодо відвантаження ріпаку з Великобританії окрім іншого компанія небайдужий до світу в Україні на її розвиток направляють значні ресурси та інвестиції, компанія як багаторічний лідер агропромислового комплексу України підписав договір про впровадження дуальної форми освіти з Уманським національним університетом садівництва тепер студентство матиме унікальну змогу пройти практичне навчання на сучасних потужних суб'єкта господарювання «НІБУЛОНа» для під керівництвом найкращих фахівців галузі подібний досвід співпраці значно підвищить якість української освіти підготує фахівців нового формату для аграрно-промислового комплексу та підвищить конкурентноздатність нашої молодості в умовах глобалізації [36].

Таблиця 2.1- Загальна місткість зерносховищ ТОВ СП «НУБІЛОН» [36]

Область	Назва	Тонн
1	2	3
Миколаївська область	Перевантажувальний термінал для перевалки зернових та олійних культур у м.Миколаїв	172,6 тис.тонн.
	ТОВ «Колосівський елеватор»	50,8 тис.тонн
	ТОВ «АК Врадіївський»	41,0 тис.тонн
	Філія «Снігурівська»	15,0 тис.тонн
	Філія ДП Лідієвське	3,0 тис.тонн
	Філія «Вознесенська»	97,1 тис.тонн
	Філія «Новоодеська»	76,0 тис.тонн
	Філія «Прибужанівська»	4,0 тис.тонн

Вінницька область	Філія «Хмільник»	10,5 тис.тонн
	Філія «Південний Буг»	4,0 тис.тонн
Дніпропетровська область	Філія «Зеленодольська»	76,0 тис.тонн

Продовження таблиця 2.1

1	2	3
Запорізька область	Філія «Кам'янка-Дніпровська»	75,2 тис.тонн
	Філія «Хортиця»	77,0 тис.тонн
	Філія «Тернівська»	76,0 тис.тонн
Житомирська область	Філія «Тетерів»	76,0 тис.тонн
	Філія «Бистрицька»	3,0 тис.тонн
	Філія «Романівська»	2,0 тис.тонн
	Філія «Чуднівська»	2,8 тис.тонн
Київська область	Філія «Денихівська»	76,0 тис.тон
	Філія «Переяславська»	76,0 тис.тон
Полтавська область	Філія «Решетилівська»	38, 5 тис.тонн
	Філія «Глобинська»	77,1 ис.тон
	Філія «Ромодан»	77,3 тис.тонн
	Філія «Скороходівська»	75,6 тис.тонн
	Філія «Марянівська»	76,8 тис.тонн
	Філія «Кременчуцька»	96,2 тис.тонн
Хмельницька область	Філія «Смотрич»	66,0 тис.тонн
	Філія «Камянець-Подільська»	1,2 тис.тонн
	Філія «Мрія»	1,8 тис.тонн
Черкаська область	Філія «Золоніська»	66,0 тис.тонн
	Філія «Вітове»	75,2 тис.тонн
	Філія «Чигирин»	06 тис.тонн

«НІБУЛОН» лідер серед експортерів сільськогосподарської продукції з України протягом багатьох років якому належить одна з ключових ролей забезпечення світової продовольчої безпеки за свою історію експортували продукцію майже 80 країн світу цього року завдяки ефективній роботі фахівців експертній мапі з'явилася Болгарія. Вперше в історії групи розпочав «НІБУЛОН» співпрацювати щодо відвантаження ріпаку з Великобританії окрім іншого компанія небайдужий до світу в Україні на її розвиток направляють значні ресурси та інвестиції, компанія як багаторічний лідер агропромислового комплексу України підписав договір про впровадження дуальної форми освіти з Уманським національним університетом садівництва тепер студентство матиме унікальну змогу пройти практичне навчання на сучасних потужних суб'єкта господарюваннях «НІБУЛОНа» для під керівництвом найкращих фахівців галузі подібний досвід співпраці значно підвищить якість української освіти підготує фахівців нового формату для аграрно-промислового комплексу та підвищить конкурентноздатність нашої молодості в умовах глобалізації [36].

У структурі групи ТОВ «НІБУЛОН» - багатогалузеве суб'єкт господарювання, що здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів ;
- тваринництво та м'ясо переробка.

Загальна характеристика видів діяльності наведена в табл. 2.2.

ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК

«Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці. ТОВ «Комодитиз Груп» – трейдингові операції [13].

ТОВ «Агромедіа-Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності у сфері АПК – український тижневик ділової інформації «Агро-Профі»

NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) – здійснюють трейдингову діяльність [13].

ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське» – новостворені суб'єкта господарювання з основним напрямком діяльності – сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дані суб'єкта господарювання створені ТОВ СП «Нібулон» в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності [13].

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика видів діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Вид діяльності	Характеристика
Експортна діяльність	– Лідер серед експортерів сільгосппродукції з України – 8-12% експорту з України здійснює Група Нібулон – Група Нібулон є учасником програми ООН з продовольчої безпеки
Аграрне виробництво	– 21 філія у 8 областях України – 80,5 тис. га - сталий банк землі – 52,95 тис. тонн - ємність складів для приймання збіжжя
Складська логістика	– 172,6 тис. тонн - ємність Перевантажувального терміналу – 956,8 тис. тонн - ємність 12 річкових терміналів – 911,9 тис. тонн - ємність 14 елеваторів
Транспортна діяльність	– 109 одиниць сучасних вантажних автомобілів – 72 одиниці - загальна кількість флоту – 157,25 тис. тонн - ємність 42 несамохідних барж та плавкрана «Нібулон МАКС» – 108 одиниць сучасних залізничних в
Суднобудівно-судноремонтний завод	□ Сучасне суб'єкт господарювання з повним циклом будівництва повнокомплектних суден довжиною до 140 м

ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК

«Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці. ТОВ «Комодитиз Груп» – трейдингові операції [13].

ТОВ «Агромедіа-Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності у сфері АПК – український тижневик ділової інформації «Агро-Профі»

NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) – здійснюють трейдингову діяльність [13].

ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське» – новостворені суб'єкта господарювання з основним напрямком діяльності – сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дані суб'єкта господарювання створені ТОВ СП «Нібулон» в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності [13].

Вищим органом управління ТОВ «НІБУЛОН» є ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ товариства (ВЛАСНИКИ) . До компетенції Загальних зборів учасників товариства належать питання:

- визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання;
- внесення змін до Статуту;
- затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх суб'єктів господарювання тощо;

Наглядова рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ [36].

Дирекція товариства є виконавчим органом, що здійснює оперативне керівництво товариством. Дирекція керується у своїй діяльності законодавством, Статутом товариства, внутрішніми документами, рішеннями загальних зборів учасників та наглядової ради [36].

Генеральний директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво його поточною діяльністю. Служба внутрішнього аудиту підпорядкована та звітує виключно власникам товариства. Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підпорядковані дирекції. Керівники відділів,

служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених суб'єктів господарювання групи «НІБУЛОН» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями [36].

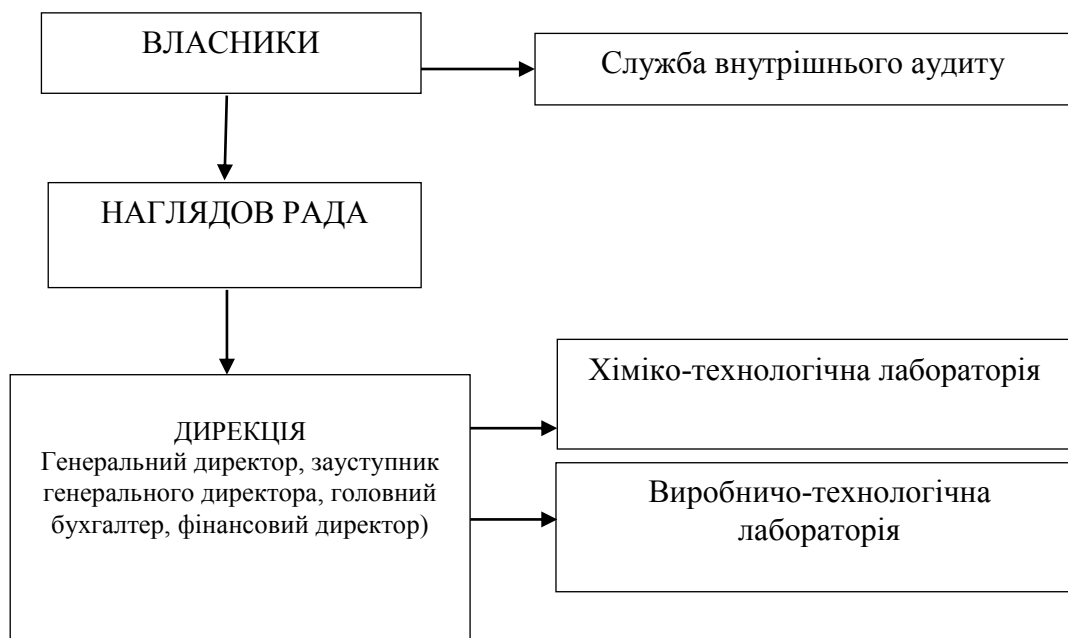


Рисунок 2.1- Загальна структура управління ТОВ «НІБУЛОН» [36]

Виробничу програму з рослинництва у складі групи ТОВ СП «НІБУЛОН» через мережу з 20 філій та 1-ої відокремленої юридичної особи (ТОВ «Врадіївське»), засновником та єдиним учасником якої є ТОВ СП «НІБУЛОН», розташованих у 8-ми областях України: Вінницькій, Житомирській, Луганській, Миколаївській, Сумській, Харківській, Хмельницькій та Черкаській. Суб'єкт господарювання успішно співпрацює із всесвітньовідомими американськими, європейськими та іншими виробниками сільськопродукції, техніки та засобів захисту рослин. На виробничих філіях групи діють машинно-тракторні станції (МТС), завданням яких є забезпечення повного циклу сільськогосподарських робіт на орендованих землях. Також діють сервісні центри з обслуговуванням та ремонту техніки, на базі суб'єкта господарювання постійно проводяться тренінги і семінари за участі іноземних спеціалістів. На результати галузі [36].

На результати галузі рослинництва в Україні обсяг виробництва та якісні показники продукції, що вирощуються вагомий вплив мають погодну кліматичні умови, протягом 2017-2019 років в Україні відбувалось стійке зростання обсягів

виробництва основних сільгоспкультур : пшениці ячменю ріпаку соняшнику кукурудзи та сої, проте складні погодно-кліматичні умови, що склалися в Україні протягом 2020 року мали вкрай негативний вплив на обсяг виробництва та якість збіжжя, причинами низької врожайності озимих культур у 2020 році (пшениці ячменю та ріпаку) стали над низькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривале посушливий період з березня по травень 2020 року. Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності «НІБУЛОНу» втратили майже 12,3 % врожаю поранніх турів (пшениці ячмінні ріпак) та майже 32% попозніх культурах (кукурудза, соняшник, соя) у цілому виробництво основних культур в Україні у 2020 році знизилось на 12,4% порівняно за результатами 2019 р. [36].

Таблиця 2.3- Обсяги виробництва в Україні, тис.тонн[36]

Культура	2021 рік	2020 рік	Приріст %
Кукурудза	42 110	30 295	+39,0%
Пшениця	32 151	24 885	+29,2%
Соняшник	16 392	13 114	25,0%
Ячмінь	9 437	7 635	+23,6%
Соя	3 493	2 797	+24,9%
Ріпак	2 939	2 558	+14,9%
Сорго	173	107	+61,7%
Всього	106 695	81 391	+31,1%

Основним напрямком діяльності групи є експорту світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва в Україні: пшениці ячменю кукурудза ріпаку соняшнику сорго та сої. У 2021 році Україна збільшила обсяг експорту на 0,7% порівняно з минулим в 2020 роком, несприятливим погодно-кліматичними умовами, які призвели до значних втрат рослинництві. Втрати врожаю в 2020 році

вплинули на результати експорту з України за перше півріччя 2021 року та не дозволили отримати рекордні показники експорту незважаючи на рекордний обсяг виробництва. [36]

Таблиця 2.4- Обсяг експорту з України по півріччям, тис.тонн [36]

ПАРАМЕТР	1-е півріччя	2-е півріччя	Всього
2019 рік	26 044	34 916	60 560
2020 рік	24 897	28 661	53 557
2021 рік	18 336	35 575	53 911
Порівняння 2020 року з 2019 роком %	-4,4%	-17,9%	-12,1%
Порівняння 2021 року з 2020 роком %	-26,4%	+24,1%	+0,7%

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2021 році склали 20,6 млн. тонн проти 15,8 млн. у 2020 році.

Таблиця 2.5- Зростання обсягів транспортування основними артеріями[36]

Рік	р.Дніпро	р. Дунай	р. П.Буг	Всього
2019 рік	11,7	5,7	0,8	18,2
2020 рік	11,2	4,1	0,5	15,8
2021 рік	14,4	5,5	0,7	20,6
Порівняння 2020 р. з 2019 р.%	-3,9%	-28,1	-37,5	-13,2%
Порівняння 2021 р. з 2020 р.%	+24,7%	+34,2	+40,0	+30,4%

Дніпром транспортували в основному будівельні матеріали, зерно і металопродукцію. Дунай забезпечив перевезення руди, зерна та металопродукцію, а Південний Буг використовували традиційно для перевезень зернових [36].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності групи «Нібулон», втратили майже 12,3% врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя).

У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2020 році знизилось на 14,9%, порівняно з результатами 2019 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2020 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8% більше ніж результат 2017 року [14].

Несприятливі погодно-кліматичні умови 2020 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва ТОВ СП «Нібулон».

Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.1.

Виробничий сезон 2021 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тонн валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2021 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тонн.

2021 рік у порівнянні з попереднім результатом 2020 року – це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тонн, а пізніх – 192 тис. тонн. Зниження обсягів виробництва в Україні в 2020 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14]. Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2020 році становили 15,8 млн. тонн, проти 18,2 млн. тонн у 2019 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодно-кліматичних умов 2020 року [14]. Проте протягом 2020 року судноплавна компанія «Нібулон» перевезла внутрішніми водними шляхами понад 4,1 млн. тонн різноманітних вантажів – найкращий показник в історії групи. Обсяг перевезень флотом компанії,

порівняно з попереднім роком, зріс на 8,8%. Щороку зростає частка групи «Нібулон» в обсягах річкових перевезень в Україні.

«Нібулон» цілеспрямовано надає переваги флоту у транспортуванні будь-яких вантажів як найбільш економічно ефективному та найменш екологічно впливовому виду транспорту [15]. У структурі вантажів, перевезених флотом групи у 2020 році, зерно займало 99,6% проти 98,7% у 2019 році. Відповідно до збільшення обсягів річкових перевезень збільшувались і обсяги операцій з перевантаження. Протягом 2020 року група виконала операції з перевантаження в об'ємі понад 4,2 млн. тонн, що на 9,9% більше за результат 2019 року [15]. Після введення в експлуатацію флагмана власного флоту – самохідного плавкрана «Нібулон МАКС» група повністю забезпечила власні потреби у перевалочних потужностях на флоті та не залучала плавкрани сторонніх організацій протягом 2020 року.

2.2. Оцінка основних господарських показників ТОВ НІБУЛОН

Одним із основних джерел інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання є його фінансова звітність. Звітність кожного суб'єкта господарювання в різних країнах, за умов ринкової економіки ґрунтується на узагальненні та систематизації даних бухгалтерського обліку і є інформаційною базою, що пов'язує суб'єкт господарювання як із звичайними громадянами, так і з партнерами які користуються цією інформацією [8]

Детальне вивчення бухгалтерських звітів дає змогу сформулювати позитивні сторони фінансової ситуації, а також недоліки у роботі суб'єкта господарювання, допомагає визначити шляхи вдосконалення її діяльності. Основою бухгалтерської звітності суб'єкта господарювання є бухгалтерський баланс, який являє собою зведену двосторонню таблицю всіх бухгалтерських рахунків суб'єкта господарювання. У ній відображено його фінансовий стан на день складання в порівнянні з початком звітного року. Таке подання даних в

балансі і дає можливість аналізу, зіставлення показників, визначаючи їх зростання або зниження. Звітність яка використовується для аналізу [8]:

- Бухгалтерський баланс.
- Звіт про фінансові результати.
- Звіт про власний капітал.
- Звіт про рух грошовий коштів.
- Заключення аудитора.

За організаційними формами проведення розрізняють внутрішній та зовнішній аналіз табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки зовнішнього та внутрішнього аналізу [8]

№ п.п.	Внутрішній аналіз	Зовнішній аналіз
1	Майно і капітал	Прибуток і рентабельність
2	Фінансова стійкість та стабільність	Ефективність використання позикового капіталу
3	Ділова активність	Ліквідність балансу і платоспроможност
4	Динаміка прибутку	Експрес-діагностика фінансового стану
5	Кредитоспроможність.	Рейтингові оцінки емітентів
6	Ефективність використання фінансових ресурсів	-
7	Ліквідність та платоспроможність	-
8	Комплексна оцінка	-

У сучасній практиці існують певні методи аналізу фінансового стану, які ґрунтуються на використанні різних абсолютних і відносних показників, що дають можливість не тільки проводити аналіз статей балансу, а й порівнювати суб'єкта господарювання всередині галузі, а також суб'єкта господарювання однієї галузі з суб'єкта господарюваннями іншої. Таке зіставлення має проводитися не тільки за звітний період, а й за ряд років. Якість проведеного фінансового аналізу залежить, по-перше, від обґрунтованості методів аналізу, по-друге, від повноти, достовірності і якості використовуваної інформації. Існують

такі методи проведення аналізу (рис. 2.2). Коефіцієнтний метод передбачає розрахунок певних коефіцієнтів суб'єкта господарювання, які показують як впливають певні фактори на його фінансовий стан. Саме за допомогою коефіцієнтного методу буде здійснений аналіз ТОВ «НІБУЛОН» [8]

МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ
ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ (ЧАСОВИЙ) АНАЛІЗ
ВЕРТИКАЛЬНИЙ (СТРУКТУРНИЙ) АНАЛІЗ
ТРЕНДОВИЙ АНАЛІЗ
АНАЛІЗ ВІДНОСНИХ ПОКАЗНИКІВ (КОЕФІЦІЄНТІВ)
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ
ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ

Рисунок 2.2 – Методи проведення фінансового аналізу [8]

У будь-якої підприємницької діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції, доводиться стикатися з таким поняттям, як знос. Це поняття застосовується для основних фондів, які беруть безпосередню участь у виготовленні товару. В аналізі майнового стану особлива роль відводиться оцінюванню основних засобів. Дана оцінка здійснюється по наявності, стану і руху, а також ефективності використання цього виду активів. [8]

Таблиця 2.7 - Фінансові показники, що характеризують фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання [8].

№ п/п	Фінансові показники	Умовне значення	Формула для розрахунків
1	2	3	4
Показники майнового потенціалу (Хм)			
1.	Коефіцієнт зносу	Кзоф	$\Phi.\text{№}1., \text{p.}1012 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1011$
2.	Коефіцієнт оновлення фондів	Кооф	$(\Phi.\text{№}1 \text{ p.}1011 \text{ за поточний рік} - \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1011 \text{ за попередній рік}) /$

			Ф.№ за поточний рік
--	--	--	---------------------

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
3	Коефіцієнт мобільності активів	Кма	Ф. №1 р. 1995+ р.1200 / Ф. № 1, р.1095
4	Фондовіддача основних фондів	Фоф	Ф.№2 р. 2000 / Ф.№ 1 р.1010
Показники фінансової стійкості (Хфс)			
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Кзвок	Рк/ф.№1 р..1195
6	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	Км	Ф. №1 р.1165 Рк
7	Коефіцієнт автономії	Ка	Ф. №1 р.1495 / Ф.№1 р.1900
8	Показник фінансового левериджу	Кфл	Ф. № 1 р. 1595 / Ф. №1 р.1495
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфс	Ф. №1 р.1495 + р.1595 / Ф. № 1 р.1900

Варто зазначити, що досить суттєвим фактором є фінансові показники суб'єкта господарювання. Вони показують загальну ефективність господарської діяльності.

Завдячуючи аналізу різноманітних фінансових показників компанії, можна оцінити її поточний стан, зробити висновки з приводу того, чи відбуваються зміни в середині компанії, на чому саме зосереджується компанія, і які треба зробити зміни для покращення її положення на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності суб'єкта господарювання за певний період.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання за 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності
ТОВ СП «Нібулон» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18 900 000	25 200 000	27 700 000	25 840 000	23 500 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16 500 000	21 900 000	25 800 000	24 770 000	20 600 000
Валовий прибуток тис. грн.	2 400 000	3 300 000	1 900 000	1 070 000	2 900 000
Інші операційні доходи, тис. грн.	160 000	290 000	73 000	175 000	225 000
Адміністративні витрати, тис. грн.	170 000	130 000	150 000	160 000	175 000
Витрати на збут, тис. грн.	1 500 000	1 800 000	470 000	490 000	460 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	480 000	180 000	610 000	130 000	1 330 000
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410 000	1 480 000	743 000	465 000	1 160 000
Сукупний дохід	(520 000)	3 400 000	1 400 000	190 000	1 470 000

Отже, у період з 2017 р. по 2021 р. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання

Показник собівартості реалізованої продукції напряму залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2017-2021 рр. мав значні зміни, станом на 2017 р. він складав 2 400 000 тис. грн., а в 2021 р. – 2 900 000 тис. грн., але варто відзначити ще 2020 р. в якому даний показник становив 1 070 000 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2020 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови. Для ТОВ СП «Нібулон», попри всі складнощі, 2021 рік став проривним з огляду на його результати, що свідчить про те, що компанія має стійкість і проявляє витримку, і досягає своїх цілей [16].

Більше всього витрат відноситься до категорії витрати на збут, це обумовлено тим, що компанія витрачає значну частину власних коштів на реалізацію своєї продукції і обслуговування наявних виробничих потужностей.

Варто зазначити, що після всіх витрат компанія отримує сукупний дохід, і тим самим забезпечує собі стійкість, але в 2017 році в результаті виробничо-господарської діяльності, суб'єкт господарювання зазнало збитків у розмірі – 520 000 тис. грн. Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 р. та 2021 р., чистий фінансовий результат за 2018 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2021 р. – 1 470 000 тис. грн. [16].

Також доцільно розглянути динаміку змін активів, що знаходились у розпорядженні ТОВ СП «Нібулон», які наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки активів ТОВ СП «Нібулон» за 2017 – 2021.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2018-2021 рр. характерний тим, що ТОВ СП «Нібулон» поступово нарощувала власний капітал [16].

Також з 2017 по 2020 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить вагомий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6].

Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2019 по 2021 рр., так у 2019 році цей показник складав – 11 000 000 тис. грн., а в 2021 році – 6 900 000 тис. грн. [16].

Наступний крок, це аналіз структури витрат ТОВ СП «Нібулон» за проміжок часу з 2017 р. по 2021 р. Акцентуємо на таких показниках як:

матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Показники, які були відзначено раніше, наведені у табл. 2.4

Таблиця 2.10 – Структура витрат ТОВ СП «Нібулон» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	1 800 000	1 200 000	1 600 000	850 000	1 680 000
Витрати на оплату праці, тис. грн.	660 000	800 000	1 000 000	1 140 000	1 030 000
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	130 000	160 000	230 000	240 000	220 000
Амортизація, тис. грн.	820 000	900 000	1 100 000	1 250 000	1 170 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	1 100 000	1 300 000	1 200 000	1 110 000	1 200 000
Разом	4 510 000	4 360 000	5 130 000	4 590 000	5 300 000

Отже, в період з 2017-2021 рр. більше всього матеріальних витрат було у 2017 р. – 1 800 000 тис. грн., а найменше в 2020 р. – 850 000 тис. грн. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи мають незначну динаміку та тенденцію до щорічного збільшення [16].

Сума амортизації також з кожним роком демонструє поступове збільшення, що обумовлено тим, що компанія поступово вводить в експлуатацію нові основні засоби.

Операційні витрати майже не змінюються і знаходяться в діапазоні – 1 100 000 – 1 300 000 тис. грн. протягом аналізованого періоду.

Показники рентабельності активів наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників динаміки рентабельності активів за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Рентабельність активів	-2,2%	3,0%	4,9%	-5,2%	2,3%

Отже, рентабельність активів– це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно.

Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2018 р. та 2019 р. У 2018 р. показник рентабельності активів склав 3,0%. Аналогічні показники за 2019 р. становили 4,9%. Ці показники вказують на стійкість суб'єкта господарювання та здатність витримати певні непередбачувані критичні ситуації [16].

Найбільш провальним був 2020 рік, адже показник рентабельності складав – (-5,2%),, що обумовлено не врожайністю і зниженням обсягів реалізованої продукції. Але в 2021 році ситуація стала покращуватись [16]. Далі було проаналізовано показники динаміки стійкості ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2021 рр., які наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз динаміки стійкості ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Заборгованість	66,4%	69,1%	59,1%	63,7%	56,6%
Борги	197,6%	224,0%	144,5%	175,4%	156,9%
Коефіцієнт покриття (ліквідність)	107,5%	90,0%	80,5%	50,0%	90,7%

Коефіцієнт зносу основних засобів - визначається співвідношенням нарахованої за весь термін їх використання вартості зносу та первісної (або переоціненої) вартості основних засобів, за якою їх було придбано або створено. Значення показника формується під впливом багатьох чинників: терміну використання основних засобів, їх складу і структури, прийнятої на суб'єктів господарювання амортизаційної політики тощо [8].

Таблиця 2.13 - Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «НІБУЛОН»

<i>Кзоф</i>		<i>Відхилення</i>
2020 рік	2021 рік	+/-
0,04	0,05	+0,01

Даний показник характеризує збільшення зносу на 0,01 негативним явищем в діяльності суб'єкта господарювання є те, що основні є застарілими і потребують оновлення, модернізації.

Показник забезпечення оборотних активів власними коштами - відноситься до групи показників фінансової стійкості та є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Значення показника демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії.

Таблиця 2.14 -Забезпечення оборотних активів власними коштами
ТОВ «НІБУЛОН»

<i>Кзвоз</i>		<i>Відхилення</i>
2020 рік	2021 рік	+/-
0,37	0,58	+0,21

Нормативним значенням є 0,1 і вище. Спостерігаємо, що в 2021 році показник збільшився порівняно з 2020 роком на 0,21 це значення говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії. І навпаки, значення нижче нормативного свідчить про значну фінансову залежність суб'єкта господарювання від зовнішніх кредиторів. В умовах погіршення ринкової ситуації компанія, в такому випадку, не зможе продовжити свою діяльність. Негативне значення показника говорить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт мобільності активів розраховується як співвідношення оборотних і необоротних активів. Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу.

Таблиця 2.15 - Коефіцієнт мобільності активів розраховується
ТОВ «НІБУЛОН»

<i>К_{моз}</i>		<i>Відхилення</i>
2020 рік	2021 рік	+/-
0,35	0,56	+0,21

Спостерігаємо збільшення у 2021 році порівняно з 2020 роком даного показника, це означає, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Це поняття пов'язане з ліквідністю - швидкістю конвертації в грошові кошти без втрати вартості. Однак, якщо показники ліквідності вимірюють здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями (тобто вимірюють платоспроможність), то показник мобільності активів говорить про здатність компанії підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність.

Тобто, якщо в виробника верстатів основні засоби складають велику частку, то компанія не зможе перебудуватися на виробництво автомобілів при різкій зміні ринкової ситуації. Для цього необхідно продати поточне обладнання, закупити нове, а зробити це швидко можна при наданні значної знижки.

З іншого боку, магазин, який торгує одягом західних брендів і в якого товарні запаси становлять більшу частину активів, у разі потреби може швидко розпродати товарні запаси за собівартістю і перейти в іншу нішу. Таким чином, маневреність активів магазину одягу є значно вищою маневреності активів виробника верстатів. Здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни підвищує стійкість і ефективність компанії.

На сьогодні аналіз фінансових звітів - своєчасне виявлення та усунення недоліків в діяльності суб'єкта господарювання, знаходження резервів поліпшення стану та підвищення платоспроможності суб'єкта господарювання. Здійснено горизонтальний аналіз ТОВ «НІБУЛОН».

Таблиця 2.16- Горизонтальний аналіз балансу суб'єкта господарювання
ТОВ «НІБУЛОН»

Показник	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення (+;-)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5= (4:2)*100	6=4-2	7=5-3
АКТИВ						
I. Необоротні активи (ряд. 1095)	25 037 690	100	24 412 881	97,5	-624 809	-2,5
II. Оборотні активи (ряд. 1195), у тому числі:	8 803 087	100	13 649 284	155,05	+4846197	55,05
запаси і витрати (ряд. 1100+1110+1170+1190)	6748224	100	10433601	154,61	+3685377	54,61
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (ряд. 1125)	86 965	100	1 757 145	2020,51	+1670180	1920,61
дебіторська заборгованість за розрахунками та інша (ряд. 1130+1135)	1310004	100	1399209	106,81	+89205	6,81
інша поточна дебіторська заборгованість (1155)	13 913	100	29 700	213,46	+15 787	113,46
поточні фінансові інвестиції (ряд. 1160)	-	100	-	-	-	-
грошові кошти та їх еквіваленти (ряд. 1165)	637 190	100	23 762	3,73	-613428	-93,27
витрати майбутніх періодів (ряд. 1170)	5 142	100	5 604	108,98	462	8,98
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (ряд. 1200)	-	100	-	-	-	-
Баланс (ряд. 1300)	33 840 777	100	38 062 165	112,47	4221388	12,47
ПАСИВ						
I. Власний капітал (ряд. 1495), у тому числі:	12 286 335	100	13 550 374	110,28	1264039	10,28
Зареєстрований капітал (ряд. 1400)	19	100	19	100	-	-
Капітал у дооцінках (1405)	10516728	100	9870426	93,85	-646302	-6,15
Додатковий капітал (ряд. 1410)	-	100	-	100	-	-
Резервний капітал (ряд. 1415)	5	100	5	100	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (ряд. 1420)	1769583	100	3679924	200,95	1910341	100,95
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (ряд. 1595)	3 870 183	100	5 081 249	131,29	1 211 066	31,29
III. Поточні зобов'язання (ряд. 1695), у тому числі:	17 684 259	100	19 430 542	109,87	1746283	9,87
Короткострокові кредити банків (ряд. 1600)	10 098 468	100	10 049121	99,51	-49 347	-0,49

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями (ряд. 1610)	130 671	100	123 534	94,53	-7137	-5,47
товари, роботи, послуги (ряд. 1615)	310 077	100	1 208 751	389,85	898 674	289,85
поточні зобов'язання за розрахунками та інші (ряд. 1620 + 1625 + 1630)	72 852	100	82 728	113,55	9 876	13,55
Поточні забезпечення (ряд. 1660)	-	100	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів (ряд. 1665)	483	100	408	84,47	-75	-15,53
Інші поточні зобов'язання (ряд. 1690)	272 131	100	242 001	88,92	-30 130	-11,08
IV. Зобов'язання, пов'язані з не оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (ряд. 1700)	-	100	-	-	-	-
Баланс (ряд. 1900)	33 840 777	100	38 062 165	112,47	4221388	12,47

Проаналізувавши актив балансу, можемо побачити, що інша поточна дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду зростала на кінець звітного періоду 2021 році в порівнянні з початком звітного періоду 2021 року на 6 670 180 грн. Причинами виникнення дебіторської заборгованості можуть слугувати чинники мікрорівня, тобто внутрішні для суб'єкта господарювання обставини. Це пов'язано з особливостями збутової діяльності. З одного боку, відвантажуючи продукцію покупцям в кредит, суб'єкт господарювання сподівається збільшити обсяг реалізації, залучити постійних клієнтів. Ефективна кредитна політика може стати найважливішою конкурентною перевагою. З іншого боку, багато контрагентів вимагають передоплати при поставці товарів, сировини і матеріалів, необхідних для здійснення виробничо-комерційної діяльності

За горизонтальним аналізом загальна сума активів суб'єкта господарювання збільшилася. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення у оборотних активах склала

4 846 197 грн. Одночасно, зменшилася сума основних засобів суб'єкта господарювання порівняно з попереднім роком на 624 809 тис. грн.

Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона значно збільшилася. Виробничі запаси збільшилися за рік на 3 685 377. грн. або Все це свідчить про стабілізацію обороту суб'єкта господарювання і позитивну тенденції у його роботі.

Гроші та їх еквіваленти зменшилися на 613 428 грн . Оборотні активи збільштилися на 4 846 197 грн. Капітал у дооцінках змнішився на 646 302. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися на 1 211 066 грн.. Поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 9 876 грн.

При аналізі пасивів суб'єкта господарювання слід зазначити, що зобов'язання суб'єкта господарювання збільшилися на 1 746 283. Це відбулося внаслідок значного збільшення кредиторської заборгованості за товари, послуги.. Таким чином, суб'єкт господарювання не вчасно розраховалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Також збільшилися на 9 876 грн. наступні показники з оплати праці і за авансами, що одержані від інших суб'єктів господарювання у рахунок наступних поставок продукції. Також бачимо що збільшення показники довгострокових зобов'язань та забезпечень абсолютна величина на 1 211 066 грн.

Власний капітал суб'єкта господарювання на кінець звітного періоду збільшився 1 264 039 що говорить про показники ліквідності і фінансової стійкості. Довгострокових зобов'язань суб'єкт господарювання, на кінець року збільшилися на 1 211 066 грн. Також для суб'єкта господарювання негативним є те що збільшилися на 10 146 грн.

Отже, основними висновками, зробленими при вертикальному аналізі балансу суб'єкта господарювання можуть бути такі: - негативна тенденція до збільшення частки дебіторської заборгованості і зменшення грошових коштів у національній валюті. Таким чином, аналіз балансу суб'єкта господарювання у горизонтальному і вертикальному розрізі показав, що суб'єктів господарювання бракує оборотних активів,

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ НУБІЛОН

В умовах динамічного конкурентного середовища суб'єкти господарювання здійснюють пошук можливостей зростання та збільшення їх ринкової частки і підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Вони прагнуть підвищити рівень ринкової активності, реалізуючи підприємницькі ініціативи щодо забезпечення стійких ринкових позицій та збереження конкурентоспроможності. Ефективне використання наявного конкурентного 253 потенціалу сприяє активізації діяльності окремих суб'єктів господарювання, що зумовлює можливу ланцюгову реакцію на макрорівні. Панує є думка, що «на рівні суб'єкта господарювання конкурентоспроможність формує його ринкову частку, а національну конкурентоспроможність можна охарактеризувати як здатність національної економіки забезпечити стійке економічне зростання і соціальний добробут шляхом ефективного розподілу наявних ресурсів (людських, природних, фінансових), формування відповідних структур та інститутів державної політики». У даному контексті конкурентоспроможність країни визначається як здатність формувати і підтримувати середовище, яке забезпечує стійку конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Отже, маємо двосторонній вплив: економічний розвиток суб'єктів господарювання впливає на рівень конкурентоспроможності економіки країни, і в зворотному напрямі, – дії на державному рівні мають прямий та опосередкований вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Оцінку впливу зовнішнього середовища на результати діяльності суб'єктів господарювання з метою виокремлення можливостей економічної структури країни та її бізнес-клімату, використаємо для практичної імплементації категорії конкурентоспроможності. Зовнішнє середовище здійснює вагомий вплив на конкурентні позиції суб'єкта господарювання, оскільки його фактори є об'єктом активного реагування з боку самого суб'єкта господарювання. Фактори

зовнішнього середовища відображають сукупність умов, до яких адаптується суб'єкт господарювання, а його внутрішньо-системні чинники визначають можливість та ефективність процесу адаптації. Зміна умов зовнішнього середовища впливає на всі найважливіші показники роботи суб'єкта господарювання, змінюючи його конкурентні позиції. При цьому більш конкурентоспроможним є суб'єкт господарювання, яке враховуючи власну стратегію розвитку, спроможне активною поведінкою адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища з позицій конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, слід розглядати як фактори, які визначають його поточний стан. Процес адаптації полягає в моделюванні конкурентного потенціалу з метою посилення позитивного впливу та пом'якшення будь-яких негативних наслідків зміни факторів зовнішнього середовища, які визначають особливості впливу на результати діяльності аграрних суб'єктів господарювання. Таким чином, дослідження взаємозв'язку конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання зі стратегічною орієнтацією розвитку аграрного ринку та інших чинників зовнішнього середовища, допоможе виявити сутність зазначеної залежності та оцінити значимість її впливу на поточний момент часу [15].

Характеризуючи зовнішнє макросередовище, зазначимо, що воно здійснює різноспрямований вплив на ринкові позиції аграрних суб'єктів господарювання. Ступінь його впливу значно вище, ніж мікросередовища, внаслідок глобальних змін, або змін, які носять стихійний характер. Під час аналізу макроекономічних тенденцій важливо не лише передбачити можливі структурні зміни в економіці країни, але й оцінити загальний економічний клімат, який сприяє або ускладнює процес інвестування, впливаючи на рівень інвестиційних ризиків, впровадження інновацій у виробництво, процеси виробництва органічної продукції тощо. Аналіз складових мікросередовища слід здійснювати з урахуванням можливостей кооперації з суб'єктами господарюваннями-партнерами; диверсифікації виробництва; розвитку нових видів виробництв, завдяки чому можна розширити горизонти конкурентоспроможності та збільшити синергію за проектами розвитку

суб'єкта господарювання. Діагностику факторів слід здійснювати комплексно з урахуванням їх взаємного впливу, внаслідок чого можуть посилюватися або послаблюватися деякі з них. В контексті вибору стратегії конкурентоспроможного розвитку суб'єкта господарювання необхідно аналізувати значну кількість факторів, які можуть мати вирішальну роль у прийнятті стратегічних рішень. Однією із найбільш складних проблем є виявлення та розуміння причин, які визначають вплив внутрішніх і зовнішніх умов суб'єкта господарювання на мету та ефективність конкурентної стратегії. Ця проблема посилюється зростаючою складністю і нестабільністю економічного середовища, що призводить до численних невизначеностей і ризиків. Зменшення негативного впливу наслідків невизначеності та усунення ризиків у багатьох випадках залежить від правильного вибору факторів і причинно-наслідкових зв'язків між ними, які можна визначити за допомогою SWOT-аналізу. За його допомогою проводять комплексний аналіз факторів, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, врахувати їх взаємний вплив. Методологія SWOT припускає виявлення та конкретизацію сильних і слабких сторін конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання, а також відображає стан зовнішнього середовища (загроз і можливостей), після чого можливе встановлення взаємозв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії суб'єкта господарювання. Так, зовнішнє середовище слід оцінювати з позицій мінливості можливостей конкурентоспроможного розвитку, а внутрішнє – з позицій стану конкурентного потенціалу для реалізації стратегії розвитку. Позиціювання альтернатив розвитку на відповідних полях дасть змогу визначити напрями розвитку, які можуть бути основою формування загальної конкурентоспроможної стратегії стійкого економічного розвитку аграрного суб'єкта господарювання. Відмінність такого аналізу від традиційного стратегічного планування полягає у його орієнтованості на виявлення можливостей розвитку, що може стати підставою для прийняття рішень про вибір стратегічного вектору розвитку аграрних суб'єктів господарювання з урахуванням впливу зовнішнього середовища та конкурентного

потенціалу. Тому у матриці зіставляються характеристики конкурентного потенціалу аграрних суб'єктів господарювання (з диференціюванням їх сили і слабкості на основі експертних оцінок) із складовими інвестиційного клімату – також диференційованими за шкалою загрози-можливості та силою їх впливу. [15]. На основі аналізу визначено конкурентний потенціал діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «НІБУЛОН» методом SWOT-аналізу.

Таблиця 2.17- SWOT-Матриця визначення напрямів розвитку аграрних суб'єктів господарювання [15]

Конкурентний потенціал	Зовнішнє середовища	
	Можливості - інвестиційно-інноваційна політика; - вихід на нові сегменти ринку; - динаміка попиту на сільськогосподарську продукцію; - підвищення кваліфікації кадрів (сприяння підприємницькій орієнтації); - розвиток земельних відносин; - державна аграрна політика	Загрози - можливості появи нових конкурентів; - інтенсивність конкуренції; - соціальна напруга у суспільстві; - несприятлива політична ситуація; - нестійка економічна ситуація; - рівень доходів населення; - розвиток інтеграційних зв'язків
Сильні сторони	- високий рівень кваліфікації персоналу; - володіння технологіями; - компетентність в галузі; - позитивна репутація у клієнтів	
Слабкі сторони	- нестабільність структури ринку; - застаріле обладнання; - низький рівень впровадження інновацій; - недостатня увага маркетинговим інструментам дослідження ринку; - неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії	

PEST-аналіз служить однією з основ поверхневого вивчення факторів, які можуть вплинути на роботу та функціонування суб'єкта господарювання. Через цю матрицю визначається вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T) чинників [43].

Не менш важливим є визначення факторів зовнішнього середовища, за допомогою матриці PEST-аналізу, який наведено в табл. 2.18.

Найбільш суттєвими факторами для ТОВ СП «Нібулон» виступають політичні та економічні, оскільки вони прямо впливають на діяльність компанії, і є визначними при його функціональній діяльності.

Таблиця 2.18 – PEST-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Р - політичні	Е - економічні
1. Загальна політична ситуація 2. Антимонопольне законодавство 3. Податкове законодавство 4. Нормативне регулювання 5. Економічна політика держави	1. Темпи зростання економіки 2. Рівень доходів в економіці 3. Рівень інфляції 4. Курс національної валюти
С - соціальні	Т - технічні
1. Чисельність населення (споживачів) 2. Міграція населення 3. Спосіб життя споживачів 4. Цінності та уподобання споживачів	1. Швидкість змін технологій у галузі 2. Поява нових продуктів; 3. Державна технологічна політика

Відмітною особливістю 2021 року стало подальше зміцнення позицій Китаю, який у 2020 році вперше очолив ТОП-10 імпортерів українського зерна, закупивши близько 1/5 вартості вітчизняного зернового експорту. За 4 роки, починаючи з 2018 року, ця країна збільшила закупівлі зерна з України майже в 5 разів – до \$2,6 млрд. При цьому частка Китаю у вартісному експорті вітчизняного зерна зросла з 19,7% у 2020 році до 20,7% у минулому році [27].

Тому доцільно проаналізувати конкурентів ТОВ СП «Нібулон».

Розглянемо головні компанії-експортери основних зернових культур в Україні з початку 2020/21, що наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Головні компанії-експортери зернових в Україні

Пшениця		Ячмінь		Кукурудза	
1		2		3	
Компанія	%	Компанія	%	Компанія	%
«Нібулон»	8,4	«Гранум Інвест»	12,0	«Кернел»	7,9
«Кернел»	7,2	«Нібулон»	10,6	«Нібулон»	7,8
«Cargill»	5,6	ДПЗКУ	7,6	ADM	4,7
ДПЗКУ	4,8	«Кернел»	6,5	ДПЗКУ	4,2

«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	3,6	ADM	5,7	UkrLandFarmin g PLC	4,2
«Бунге Україна»	3,1	«Бунге Україна»	2,4	«Нобл Ресо рсиз Україна»	3,5

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6
ADM	2,9	«Нобл Ресурсиз Україна»	2,0	«Cargill»	2,3
«Агропрсперіс»	1,7	ППК «Агроресурс»	1,9	«Гленкор Інтернешнл»	1,8
«Гленкор Інтернешнл»	1,4	«Луї Дрейфус Україна ЛТД»	1,8	«Луї Дре йфус Україна ЛТД»	1,7
«Амбар Експорт»	1,3	«БТГ Пактуал Комодітіс»	1,8	«Бунге Україна»	1,6
Інші	60,1	Інші	47,7	Інші	60,2
Всього	100,0	Всього	100,0	Всього	100,0

Найбільшими експортерами зерна є компанії ТОВ СП «Нібулон» (8,4% в загальному обсязі поставок), «Кернел» (7,2%), «Cargill» (5,6%) . На ринку кукурудзи лідерство займають «Кернел» (7,9%) і «Нібулон» (7,8%). Виходячи з вищезазначених даних можна зробити висновок, що головними конкурентами в сфері експортної діяльності є компанії «Кернел» і «Cargill». Тому слід зупинитись більш детально на цих організаціях.

Таблиця 2.20 – Показник головних експортерів на ринку України

Компанія	Обсяг, млн. тонн	Доля ринку, %
ТОВ СП «Нібулон»	1,99	12,02
«Кернел»	2,26	13,67
«Cargill»	1,63	9,86

«Кернел-Трейд», яка входить до структури групи компаній «Кернел», вже традиційно очолює позиції одного з головних агро-експортерів України. В 2020 році компанія експортувала 2 млн. тонн пшениці, що дозволило «Кернел» стати оператором з найбільшими обсягами перевалки зерна в портах України у 2019/2020 МР. А вже в 2021 р. «Кернел» покращив свій результат до 2,26 млн. тонн, що відповідає 13,67% долі ринку [28]. За підсумками 2021

р. американська продовольча компанія «Cargill» експортувала 1,63 млн т пшениці українського походження, що перевищує минулорічний показник на 200 тис. тонн і становить 9,86% від загальної ринкової долі в Україні [29].

Оскільки важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних суб'єктів господарювання не підлягає сумнівам, необхідно вміти якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є життєво необхідною умовою для розвитку суб'єкта господарювання. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та суб'єкта господарювання з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер. [15]

Платіжний баланс – це статистичний звіт, у якому зазначено сумарні дані про економічні операції резидентів з нерезидентами за певний період. вторинні доходи до отримання та виплати. Рахунок операцій з капіталом включає капітальні трансферти до отримання та виплати, вибуття та набуття невиробничих нефінансових активів.

Платіжний баланс зазвичай складається з трьох основних складових:

Операційні потоки (операційна діяльність): Ця частина відображає грошові потоки, пов'язані з основною діяльністю суб'єкта господарювання. Це може включати оплату праці, закупівлю сировини, виробництво товарів чи послуг, продаж продукції, отримання платежів від клієнтів і т. д.

Інвестиційні потоки (інвестиційна діяльність): Ця частина відображає грошові потоки, пов'язані з інвестиційною діяльністю суб'єкта господарювання. Сюди входять купівля та продаж активів, інвестиції в нові проекти, отримання або видача позик, та інші інвестиційні операції.

Фінансові потоки (фінансова діяльність): Ця частина відображає грошові потоки, пов'язані з фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання. Сюди входять видача та повернення позик, емісія та викуп акцій, виплати дивідендів, зміни в капіталі та інші фінансові операції.

Об'єднання цих трьох компонентів дозволяє визначити чистий грошовий приплив або відтік за певний період часу. Якщо припливи переважають відтоки, суб'єкт господарювання може мати додатковий грошовий резерв для розвитку, розширення чи погашення зобов'язань. Навпаки, якщо відтоки переважають припливи, це може вказувати на проблеми з ліквідністю та фінансову нестійкість.

Нижче наведено таблицю платіжного балансу «ТОВ НІБУЛОН» на початок та кінець звітного періоду 2021 р.

Таблиця 2.21- Платіжний баланс суб'єкта господарювання ТОВ
«НІБУЛОН»

Актив			Пасив		
Наявні кошти для покриття заборгованості	Почат.звіт. пер	Кінець звіт. період	Негайні та інші платежі	Почат.звіт. пер	Кінець звіт. період
Грошові кошти та їх еквіваленти (1165)	637190	23762	Заборгованість по позикам (1600 +1610)	10229139	10172655
Розрахунки з дебіторами (1120+....+1155)	1419709	1405076	Заборгованість по кредиторам 1695-1600-1610	7455120	9257887
Всього	2 056 899	1 423 838	Всього	17 687 259	19 430 542
Сальдо Неплатоспроможне	15 630 360	18 006 704	Сальдо Платоспроможне		

Ця таблиця вказує на стан фінансового стану суб'єкта господарювання на початок та кінець звітного періоду виконується рівність $\Pi > A$.

Звіт про платіжний баланс є важливим інструментом для внутрішнього та зовнішнього аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання. Він дозволяє визначити ліквідність, фінансову стабільність та здатність виконати свої фінансові зобов'язання.

Ліквідність характеризує здатність суб'єкта господарювання швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність суб'єкта господарювання,

аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборговано. Ліквідність суб'єкта господарювання в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом. Існує декілька ступенів ліквідності. Недостатня ліквідність, як правило, означає, що суб'єкт господарювання не може скористатися вигідними комерційними можливостями, що виникають. На цьому рівні недостатня ліквідність означає, що немає свободи вибору, і це обмежує свободу дій керівництва. Більш значна нестача ліквідності свідчить про те, що суб'єкт господарювання не може оплатити свої поточні борги та зобов'язання. Це може призвести до інтенсивного продажу довгострокових вкладень та активів, а в найгіршому випадку – до неплатоспроможності та банкрутств [15].

Для власників суб'єкта господарювання недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю та часткову або повну втрату вкладень капіталу. У випадку, коли власники несуть необмежену відповідальність, їх збитки можуть навіть перевищити початкові вкладення.

Для кредиторів недостатня ліквідність боржника може свідчити про затримку у сплаті процентів та основної суми боргу. Поточний стан ліквідності суб'єкта господарювання може також вплинути на відносини з покупцями (клієнтами) та постачальниками товарів та послуг. Такі зміни можуть призвести до неспроможності суб'єкта господарювання виконати умови контрактів та призвести до втрати зв'язків з постачальниками [15].

Ось чому ліквідності надається таке важливе значення. Якщо суб'єкт господарювання не може погасити свої поточні зобов'язання по мірі того, як настає строк їх оплати, його подальше існування ставиться під сумнів. Це відсуває всі інші показники діяльності суб'єкта господарювання на другий план. При проведенні аналізу балансу суб'єкта господарювання, насамперед здійснюють класифікацію активів суб'єкта господарювання за їх ліквідністю та пасивів за терміновістю оплати.

Залежно від ступеня ліквідності активи підприємства розділяються на такі групи:

- А1 – високоліквідні – «грошові кошти і поточні фінансові інвестиції»;
- А2 – швидколіквідні – уся дебіторська заборгованість, що буде погашена за умовами договорів;
- А3 – повільноліквідні – запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів;
- А4 – важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття.

Пасиви балансу групуються за терміновістю їхньої оплати:

- П1 – найтерміновіші – поточна кредиторська заборгованість;
- П2 – короткострокові – короткострокові кредити банків;
- П3 – довгострокові – довгострокові зобов'язання і забезпечення;
- П4 – постійні – зобов'язання перед власниками, формування власного капіталу та зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття.

Проаналізуємо баланс ліквідності ТОВ «НІБУЛОН»

Таблиця 2.22- Баланс ліквідності ТОВ «НІБУЛОН» за 2021р.

Активи		пзп	кзп	Пасиви		пзп	кзп
A1	найбільш ліквідні активи (1160+1165)	637 190	23 762	П1	термінові платежі (1695-1600-1610)	7455120	9 257 887
A2	менш ліквідні активи (1120+...1155)	89699	3 191 921	П2	короткострокові зобов'язання (1600+1610)	10229139	10 172 655
A3	повільноліквідні активи (1100+1110+1170+1190)	6748224	98908601	П3	довгострокові зобов'язання 1595	3870183	5081249
A4	важколіквідні активи (1095+1200)	25037690	24412881	П4	власні та прирівняні до них джерела (1495+1700+1800)	12286335	13550374
Баланс (1300)		33840777	3862165	Баланс (1900)		33840777	38062165

*розраховано за даними бухгалтерського балансу досліджуваного підприємства

1. Якщо виконується нерівність $A1 > П1$, то це свідчить про платоспроможність організації на момент складання балансу. У організації достатньо покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів.

2. Якщо виконується нерівність $A2 > П2$, то швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви та організація може бути платоспроможною в майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

3. Якщо виконується нерівність $A3 > П3$, то в майбутньому при своєчасному надходженні грошових коштів від продажу та платежів організації може бути платоспроможною на період, рівний середньої тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу.

4. Виконання перших трьох нерівностей приводить автоматично до виконання умови $A4$

Зданість суб'єкта господарювання відповідати за поточними зобов'язаннями є важливою для всіх користувачів фінансової звітності. Зведемо розрахунки у таблицю Динаміка показників платоспроможності суб'єкта господарювання необхідний не лише для керівників суб'єкта господарювання, але й для інших користувачів інформації:

Таблиця 2.23- Динаміка показників платоспроможності суб'єкта господарювання «ТОВ НІБУЛОН»

Показник	Норматив	Роки		Відхилення (+;-) від нормативу
		На поч. пер	На к. пер	
Коефіцієнт грошової платоспроможності (р.1165/р.1695)	0,2-0,3	0,04	0,001	-0,16
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (1120...1155+1165)/1695	0,8-1,0	0,04	0,16	0,76
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності (1195/1695)	2,0-3,0	0,49	0,70	-1,3

*розраховано за даними бухгалтерського балансу досліджуваного підприємства

Аналіз цих показників дозволяє зробити деякі висновки:

Коефіцієнт грошової платоспроможності вказує на те, наскільки ефективно суб'єкт господарювання може виплатити свої зобов'язання за допомогою грошових резервів. Зниження цього коефіцієнта може вказувати на проблеми з ліквідністю.

Коефіцієнт розрахункової платоспроможності показує, яка частина зобов'язань може бути виплачена за допомогою розрахункових активів. Збільшення цього показника вказує на покращення розрахункової платоспроможності.

Коефіцієнт ліквідної платоспроможності вказує на те, наскільки швидко суб'єкт господарювання може конвертувати свої поточні активи в грошові кошти для виплати зобов'язань. Зниження цього показника може вказувати на проблеми з ліквідністю та здатністю виплачувати зобов'язання в строк.

Таблиця 2.24- Динаміка показників ліквідності ТОВ НІБУЛОН

Показник	Формула розрахунку	Норматив не значення	Поч. звітн. пер.	Кін. звітн. пер.	Зміни (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$A1/(П1+П2)$	0,25-0,35	0.04	0.001	-0,25
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(A1+A2)/(П1+П2)$	0,8-1,0	0.04	0.16	-0,64
Коефіцієнт загальної ліквідності	$(A1+A2+A3)/(П1+П2)$	2,0-3,0	0.04	0.52	-1,48

*розраховано за даними бухгалтерського балансу досліджуваного підприємства

Зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності на кінець періоду вказує на зменшення здатності суб'єкта господарювання виплатити свої термінові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів

Зменшення коефіцієнта поточної ліквідності на кінець періоду також вказує на погіршення здатності виплатити термінові зобов'язання, враховуючи менш ліквідні активи.

Зменшення коефіцієнта загальної ліквідності також вказує на те, що здатність суб'єкта господарювання виплачувати свої зобов'язання за рахунок всіх

ліквідних активів погіршилася. Загалом, всі три коефіцієнти ліквідності показують погіршення фінансової стійкості суб'єкта господарювання щодо його здатності виплачувати зобов'язання.

Висновок до розділу 2

ТОВ СП «Нібулон» — українська аграрна компанія, що спеціалізується на виробництві та експорті таких зернових культур, як пшениця, ячмінь та кукурудза. Штаб-квартира знаходиться в Миколаєві. Це єдине в Україні агросуб'єкт господарювання з власним флотом і суднобудівним заводом.

Здійснений аналіз господарської діяльності ТОВ «НІБУЛОН» за 2020, 2021 роки дозволяє дійти висновку що інша поточна дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду зростала на кінець звітного періоду 2021 році в порівнянні з початком звітного періоду 2021 року. Причинами виникнення дебіторської заборгованості можуть виступати чинники мікрорівня, тобто внутрішні для суб'єкта господарювання обставини. Це пов'язано з особливостями збутової діяльності. Ефективна кредитна політика може стати найважливішою конкурентною перевагою. З іншого боку, багато контрагентів вимагають передоплати при поставці товарів, сировини і матеріалів, необхідних для здійснення виробничо-комерційної діяльності. Загальна сума активів суб'єкта господарювання збільшилася. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів.. Одночасно, зменшилася сума основних засобів суб'єкта господарювання порівняно з попереднім роком. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона значно збільшилася. Виробничі запаси збільшилися за рік. Все це свідчить про стабілізацію обороту суб'єкта господарювання і позитивну тенденції у його роботі. Гроші та їх еквіваленти зменшилися, Оборотні активи збільшилися. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися, поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися.

При аналізі пасивів суб'єкта господарювання слід зазначити, що зобов'язання суб'єкта господарювання збільшилися на 1 746 283. Це відбулося внаслідок значного збільшення кредиторської заборгованості за товари, послуги.. Таким чином, суб'єкт господарювання не вчасно розраховувався з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Також збільшилися на 9 876 грн. наступні показники з оплати праці і за авансами, що одержані від інших суб'єктів господарювання у рахунок наступних поставок продукції. Також бачимо що збільшення показники довгострокових зобов'язань та забезпечень абсолютна величина на 1 211 066 грн.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «НІБУЛОН» показав, що баланси суб'єкта господарювання є ліквідним. На початок і на кінець звітного періоду, тобто нагальні борги суб'єкт господарювання може погасити вчасно. Суб'єкт господарювання забезпечене власними оборотними капіталом, який дає змогу підтримувати стійкість. Враховуючи ступінь ліквідності оборотних активів фінансовий стан ТОВ «НІБУЛОН» за 2020-2021 роки оцінений. Суб'єкт господарювання характеризується потенціалом ліквідності та платоспроможності, а всі свої активи формують за рахунок власних коштів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НІБУЛОН»

3.1. Вектори підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Для удосконалення системи стратегічного управління суб'єктів господарювання необхідно розробити таку стратегію, щоб можна було використати усі свої сильні сторони за для отримання віддачі від його можливостей в зовнішньому середовищі, а саме:

- збільшення частки експарту;
- зниження рівня цін постачальників;
- захоплення нових сегментів ринку та ін.

Суб'єкт господарювання повинно опрацювати таку стратегію, яка б дозволила йому одночасно позбутися слабких сторін та запобігти загрозам через:

- збільшення обігових коштів;
- залучення споживачів;
- набуття більшої популярності торгової марки на світовому та внутрішньому ринках.

Також суб'єкту господарювання слід використати стратегію уникнення можливих загроз (таких, як зменшення обсягів постачання, перевищення обсягу пропозиції над обсягом попиту, агресивна конкуренція, поглинання сильнішою компанією та відсутність можливостей фінансування ззовні шляхом використання своїх сильних сторін та переваг, а саме:

- наявність високоякісної продукції;
- застосування інноваційних технологій в процесі виробництва;
- залучення іноземних коштів;
- використання зарубіжного досвіду в усіх сферах діяльності;
- ефективна система мотивації персоналу.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації іноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу. Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження попиту на різні категорії продукції та послуг і проводити аналіз рівня конкуренції, підвищувати якість пропонованих товарів та послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною і якістю. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності національної економіки в цілому [26].

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 0,01 даний показник характеризує збільшення зносу на 0,01 негативним явищем в діяльності суб'єкта

господарювання є те, що основні є застарілими і потребують оновлення, модернізації. Зменшення зносу основних засобів є важливим завданням для суб'єктів господарювання, оскільки це може значно зекономити ресурси та забезпечити більший термін служби обладнання [51].

Ось деякі шляхи зменшення зносу основних засобів:

1. Регулярний технічний огляд та обслуговування:

-забезпечити регулярні технічні огляди та обслуговування для всіх основних засобів. Це допомагає виявляти та виправляти потенційні проблеми до того, як вони призводять до серйозного зносу.

2. Системи моніторингу та діагностики:

-використовувати системи моніторингу та діагностики, які дозволяють виявляти аномалії в роботі обладнання. Це дозволяє оперативно реагувати на можливі поломки та уникати непередбачених збоїв.

3. Оптимальне використання обладнання:

-забезпечити оптимальне використання основних засобів. Ретельно плануйте графіки виробництва та мінімізуйте часи простою обладнання.

4. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу:

-забезпечити належне навчання та підвищення кваліфікації працівників, які відповідають за експлуатацію та обслуговування основних засобів. Кваліфікований персонал може більш ефективно використовувати та доглядати за обладнанням.

5. Використання сучасних технологій:

-впровадження сучасних технологій, таких як системи IoT (Інтернет речей) для моніторингу стану обладнання та прогнозування його роботи.

6. Розумна система обслуговування:

-визначити оптимальні інтервали для планового технічного обслуговування, а також використовуйте системи прогнозування, які базуються на факторах, таких як інтенсивність використання та стан обладнання.

7. Вибір високоякісних матеріалів:

-при закупівлі нового обладнання обирайте високоякісні матеріали, що забезпечать більший термін служби.

8. Регулярне оновлення та модернізація:

-періодично розглядати можливості оновлення та модернізації обладнання,

Здійснено горизонтальний аналіз ТОВ «НІБУЛОН» проаналізувавши актив балансу, можна побачити що інша поточна дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду зростала. Дебіторська заборгованість відображає суму коштів, яку компанія очікує отримати від своїх клієнтів чи партнерів. Зменшення дебіторської заборгованості є важливою метою для підтримання фінансової стабільності суб'єкта господарювання. Ось деякі шляхи зменшення дебіторської заборгованості:

1.Строки кредитування:корочення строків кредитування для клієнтів може допомогти зменшити заборгованість, оскільки клієнти будуть зобов'язані внести плату швидше.

2. Оцінка кредитоспроможності клієнтів:важливо проводити оцінку кредитоспроможності перед видачею товарів або послуг на кредит. Це може допомогти уникнути неплатоспроможних клієнтів і мінімізувати ризик невиклати.

3. Система обліку та контролю:застосування ефективної системи обліку та контролю над дебіторською заборгованістю дозволяє вчасно виявляти проблеми та негайно реагувати на них.

4.Зниження строків кредитування:встановлення максимальних строків кредитування може зменшити ризик заборгованості. Забезпечте чіткі умови сплати і створіть систему штрафів за прострочену оплату.

5. Використання засобів страхування кредитів:застосування страхування кредитів може захистити компанію від можливих фінансових втрат у випадку, якщо клієнт не сплачує свої зобов'язання.

6.Автоматизація процесів:використання автоматизованих систем управління може покращити ефективність процесів обліку та контролю за дебіторською заборгованістю.

7.Акції та знижки для швидкої оплати:введення системи знижок для клієнтів, які регулярно та вчасно сплачують, може стимулювати швидку оплату.

8.Система передоплат та авансів:вимагати передоплати чи авансів перед початком виконання робіт або поставки товарів, особливо від нових клієнтів.

9.Ділові угоди та умови:уточнювати ділові угоди та умови взаємодії, включаючи строки сплати, на етапі укладання угоди.

10. Співпраця із фінансовими інститутами:розглядати можливість співпраці із фінансовими інститутами для управління дебіторською заборгованістю та фінансовим ризиком.

Застосування цих стратегій може допомогти суб'єктів господарюванню зменшити дебіторську заборгованість та підтримати стабільність щодо грошових потоків.

При аналізі пасивів суб'єкта господарювання слід зазначити, що зобов'язання суб'єкта господарювання збільшилися Це відбулося внаслідок значного збільшення кредиторської заборгованості за товари, послуги.. Таким чином, суб'єкт господарювання не вчасно розраховалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Зменшення кредитного зобов'язання суб'єкта господарювання може бути важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності та зниження ризику. Ось кілька шляхів, які можуть допомогти в цьому: рефінансування кредитів-розглянути можливість рефінансування існуючих кредитів за умовами, які будуть більш вигідними для вашого суб'єкта господарювання. Це може включати низьку процентну ставку чи довший строк погашення. Покращення кредитної історії- забезпечити своєчасну сплату кредитів і зобов'язань, щоб покращити кредитну історію. Це може допомогти отримати кращі умови кредитування в майбутньому. Ефективне управління грошовими потоками - вдосконалювати систему управління грошовими потоками, щоб ефективно використовувати фінансові ресурси і уникати потреби в додатковому кредитуванні. Аналіз фінансових обов'язків - переглянути всі фінансові зобов'язання і зробіть аналіз їх необхідності та ефективності. Видалити непотрібні або менш важливі витрати. Переговори із

кредиторами - звертатися до кредиторів для переговорів щодо умов кредитів. Інколи вони готові розглянути перенесення строків чи зменшення процентних ставок. Прискорене погашення кредитів - якщо суб'єкт господарювання має можливість, розглянути можливість прискореного погашення кредитів. Це дозволить зменшити загальну суму виплат за процентами. Диверсифікація джерел фінансування - розглянути можливість розширення джерел фінансування, щоб зменшити залежність від одного або декількох кредиторів. Ефективне використання активів - оптимізувати використання активів суб'єкта господарювання, щоб забезпечити максимальний дохід і зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні. Ведення переговорів із постачальниками - домовитися про більш вигідні умови з постачальниками, таким чином забезпечуючи собі більше гнучкості щодо фінансів. Моніторинг ринкових умов - слідкувати за ринковими тенденціями та умовами, щоб своєчасно реагувати на зміни і планувати фінансові ресурси суб'єкта господарювання. При вертикальному аналізі спостерігаємо зменшення грошових коштів, що спричинює заходи щодо їх збільшення. Збільшення грошових коштів у суб'єкта господарювання може бути досягнуте за допомогою різних стратегій та підходів. Ось кілька шляхів, які можуть допомогти суб'єкту господарювання збільшити грошові ресурси: Оптимізація грошових потоків- ретельно вивчити та вдосконалити свою систему управління грошовими потоками. Забезпечити ефективну координацію між оплатою постачальникам і отриманням грошей від клієнтів. Управління запасами - оптимізувати рівень запасів, уникаючи перевищень із залишками. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути затрат на непотрібні запаси. Збільшення оборотності активів- розглянути можливості збільшення оборотності активів, що допоможе збільшити грошові ресурси. Це може включати активну роботу над маркетингом та продажами. Ефективне управління кредитами - якщо надає кредит клієнтам, удосконалювати систему оцінки кредитоспроможності і вчасно стягувати борги. Прискорення валютного обігу - вивчити можливість прискорення валютного обігу, наприклад, за допомогою розширення асортименту товарів чи послуг, що може привести до більшого попиту. Залучення нових

інвесторів - розглянути можливість залучення нових інвесторів або партнерів. Це може включати видачу акцій, залучення інвестицій або отримання позик. Активний маркетинг та продажі - збільште свою видимість на ринку та залучайте більше клієнтів через активний маркетинг та ефективні стратегії продажів. Фокус на прибуткових продуктах та послугах - сконцентруйте увагу на продуктах чи послугах, які мають високий попит та високі маржі прибутку [51].

При аналізі динаміки платоспроможності суб'єкта господарювання спостерігаємо погіршення. Платоспроможність суб'єкта господарювання може бути спричинена різними факторами, і її уникнення або зменшення є критично важливим завданням для забезпечення стабільності та успішної діяльності. Ось кілька шляхів зменшення неплатоспроможності суб'єкта господарювання:

- Ефективне фінансове управління;
- Ретельний аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання;
- Систематичне планування та моніторинг бюджету;
- Раціональне використання фінансових ресурсів;
- Диверсифікація та управління ризиками;
- Диверсифікація бізнесу може допомогти зменшити ризики.

Ретельний аналіз та управління ризиками включає в себе страхування та інші заходи для мінімізації впливу непередбачуваних подій.

- Управління обіговими коштами та ліквідністю:
- Ефективне управління запасами та обіговими коштами.
- Своєчасне стягнення боргів та оптимізація кредитних умов.
- Покращення ефективності операцій:
- Оптимізація бізнес-процесів та зменшення витрат.
- Вдосконалення виробничих процесів та управління ланцюгом постачання.
- Фінансова дисципліна та планування:
- Суворе виконання фінансових зобов'язань та заборгованостей.
- Розробка і реалізація ефективних фінансових стратегій та планів.
- Вдосконалення відносин з кредиторами:
- Переговори з кредиторами для реструктуризації боргів.

- Пошук нових джерел фінансування.
- Аналіз та контроль залишків:
- Постійний аналіз та контроль залишків та заборгованостей.
- Частий огляд фінансових звітів для виявлення можливих проблем.

Ефективне управління персоналом та забезпечення раціонального використання працівників.

Здатність суб'єкта господарювання ретельно аналізувати свою фінансову діяльність, приймати обґрунтовані рішення та реагувати на зміни у бізнес-середовищі грають ключову роль у зменшенні ризику неплатоспроможності

Зміцнення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання здійснюється шляхом формування його конкурентних переваг та цілеспрямованого впливу на їх найбільш вагомні чинники. Результатами аналітичного дослідження було встановлено, що головними конкурентними перевагами суб'єктів целюлознопаперового ринку є:

1) відносно низька собівартість, яка забезпечується відносно високою ресурсовіддачею та максимально повним використанням конкурентного потенціалу;

2) вигідні реалізаційні ціни;

3) висока ефективність діяльності.

До чинників, що визначають здатність суб'єктів господарювання формувати та утримувати наведені переваги, слід віднести рівень інноваційного розвитку суб'єкта господарювання, доступ до найвигідніших каналів збуту, спроможність виготовляти продукцію із високою доданою вартістю, ризиковість бізнесу.

Одним із основних напрямів зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання є диверсифікація діяльності, характеризується суттєвим потенціалом створення нових конкурентних переваг, зниженням господарських ризиків та можливістю збільшити ефективність використання ресурсів. Окрім конкурентоспроможності та економічної ефективності диверсифікація стимулює зростання екологічної та соціальної ефективності, що у сукупності сприяє сталому розвитку галузі.

Найчастіше диверсифікацію визначають як стратегію діяльності, стратегію або стратегічний напрям розвитку, конкурентну стратегію. Зміст диверсифікації у контексті управління конкурентоспроможністю точніше передає термін «стратегічна орієнтація», на відміну від поняття «стратегія», допускає застосування як цього, так і інших стратегічних орієнтирів організації господарської діяльності. В основу класифікації форм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання доцільно віднести ступінь пов'язаності майбутніх видів діяльності з уже існуючими. За цим критерієм виділяють горизонтальну, вертикальну, конгломератну форми диверсифікації. Таким чином, диверсифікаційний процес — це процедура розширення діяльності суб'єктів господарювання та спільний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництва, збільшення номенклатури і асортименту продукції в межах одного суб'єкта господарювання, результатом чого виробництво перетворюється на складні багатоцільові комплекси, які виготовляють продукцію чи надають послуги різного виду призначення і характеру. За своїм змістом диверсифікація передбачає використання методу удосконалення діяльності суб'єкта господарювання за новими напрямками заради підвищення прибутку та використання власних наявних ресурсів з максимальною ефективністю.

Таблиця 3.1 – Основні види диверсифікації

Вид	Сутність
1	2
Концентрична (вертикальна)	Суб'єкт господарювання виробляє товари, які як в технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані зі вже існуючими товарами фірми.

Горизонтальна диверсифікація	Розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів.
1	2
Конгломератна диверсифікація	Поповнення асортименту компанії виробами, що не пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими суб'єктами господарюваннями.

Найбільш привабливою виглядає горизонтальна диверсифікація, оскільки вона передбачає освоєння нових ринків. Але варто також розглянути переваги і недоліки усіх зазначених видів диверсифікації, тому необхідно створити табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги і недоліки диверсифікації

Вид	Переваги	Недоліки
1	2	3

Концентрична (вертикальна)	гарантія поставок технічних і матеріальних ресурсів; тісний контакт з кінцевими споживачами; контроль всього ланцюга виробництва - від сировини до готової продукції; стабільність господарських зв'язків у межах суб'єкта господарювання	Постійне вдосконалення виробництва потребує значних витрат, що стає головною причиною перевищення вартості ресурсів за середньоринкову; негативні зміни зовнішнього середовища прямо впливають на взаємозалежність підрозділів та погіршують становище суб'єкта господарювання; зменшення впливу конкуренції через обмеженість ринку збуту
1	2	3
Горизонтальна диверсифікація	□ полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності	□ ринок збуту, який суб'єкт господарювання охоплює всебічно, може раптово зменшитися -тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.
Конгломератна диверсифікація	раціональне використання фінансових ресурсів. можливість придбання нового бізнесу по низькій ціні, які існують у галузях, що знаходяться на стадії спаду, коли фірми прагнуть швидко вийти із бізнесу, мінімізуючи майбутні втрати; зникає залежність від ризику спаду попиту на товари, через наявність інших виробництв; робить фірму стійкою та недоступною щодо поглинання.	труднощі в регулюванні різних видів бізнесу та підрозділів; складність аналізу стратегічних проблем; проблематичність оцінки стратегічних планів.

Виходячи з наведеної інформації, можна проаналізувати кожний вид окремо:

- 1) Концентрична (вертикальна) диверсифікація – має низку переваг, але ключовий аспект на якому варто зупинитись, це на недоліку, який сигналізує про те, що такий підхід потребує значних витрат.

Суб'єкт господарювання ТОВ СП «Нібулон» має на меті збільшення своїх щорічних доходів.

- 2) Конгломератна диверсифікація – передбачає також збільшення витрат, адже в її основі лежить поповнення асортименту продукцією, яка не пов'язана ні з технологіями, які застосовуються при виробництві, ні з ринками, на яких працює компанія, ні з існуючими потребами споживачів. Яка також має на увазі можливість придбання нового бізнесу (тобто розширення сфери діяльності), що значно навантажить саму компанію і не призведе до збільшення доходів, навпаки в перші роки буде обтяжувати її.

Горизонтальна диверсифікація – має різносторонню варіацію розвитку подій, бо враховує можливість освоєння нових ринків і розширення асортименту продукції. Для компанії ТОВ СП «Нібулон» цей вид більше всього підходить.

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного суб'єкта господарювання: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва суб'єкт господарювання обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки. Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку суб'єктів господарювання і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, обґрунтовані методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентісну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

Також, для сприятливих умов швидкого зростання конкурентоспроможності продукції та підвищення економічної ефективності виступає закупівельна діяльність зернотрейдера.

Основними завданнями в даній сфері виступає:

- забезпечення умов закупівлі та реалізації продукції за ціною, що повинна дати можливість ефективним виробникам отримати прибуток для розширення та вдосконалення виробництва;
- забезпечення умов до підвищення конкурентоздатності української агропродукції на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- визначення стратегічних галузевих пріоритетів за рахунок збалансованого використання ринкових та державних механізмів регулювання.

Дослідження показують, що застосування новітніх технологій, інтенсифікація виробництва, оперативне реагування на нові тенденції ринку, пошук нових способів формування конкурентних переваг— це основні заходи відносно утримання існуючих позицій та підвищення конкурентоспроможності для продукції. Реформування внутрішнього законодавства надасть можливість подолання нетарифних бар'єрів для повноцінного виходу суб'єктів господарювання сільського господарства на європейський ринок в напрямі адаптування до нових умов, опираючись на переваги перехідного періоду, закладених в угодах. Дані переваги передбачають нульовий митний тариф для 95% товарів українських виробників. Для просування на європейський ринок суб'єктів господарювання, після завершення перехідного періоду, необхідно адаптуватися до рівня, коли буде готовим безпосередньо конкурувати з європейськими товарами. Від українських зернотрейдерів для просування в європейському ринку необхідне впровадження нових стандартів, які вимагаються ЄС, кваліфікований менеджмент у всіх структурах, підвищення активності суб'єктів господарювання.

Аналіз стану та сучасних тенденцій агропромислового комплексу України за останні роки показав домінування у виробництві агрохолдингів та зменшення обсягів експорту продовольчої продукції.

У ході дослідження визначено, що для розвитку національної економіки в умовах глобалізації необхідно розвивати інтеграційні форми ведення бізнесу, зокрема, створення агробізнес-мереж, які на основі мережевої взаємодії здатні підвищити конкурентоспроможність, забезпечити довготривалий цикл виробництва, зростання ринків.

В аграрно-промисловому комплексі діють дві сучасні форми інтеграції суб'єктів господарювання – вертикально-інтегрована у вигляді агрохолдингів та малі і середні суб'єкта господарювання, об'єднані в мережі. Пропонується вартість інвестицій, необхідних для нових цілей визначати пропорційно між зацікавленими учасниками агробізнес-мережі. Необхідно зазначити, що результати аналізу діяльності агрохолдингів і суб'єктів господарювання харчової промисловості, які між собою пов'язані ланцюжками створення споживчої цінності, недостатньо співпрацюють, оскільки темпи зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції є значно вищими, ніж продукції промислових суб'єктів господарювання.

Основною проблемою створення агробізнес-мережі є побудова взаємодії між структурами, яка б забезпечувала, з одного боку, ефективність ланцюжка створення споживчої цінності, а з іншого – підтримувала стабільність складу учасників мережі, що можливо лише на основі взаємовигідного співробітництва. Багато факторів, що впливають на вирішення цього завдання, ускладнюють процес створення мережі, але може бути вирішено за допомогою бізнесмоделювання. Базисом прийняття управлінських рішень відносно формування оптимального складу і структури агробізнес-мереж, в яких найкраще

З приведеної структури моделі видно, що для формування агробізнес-мережі, як одного з напрямків стратегічного розвитку сільськогосподарського суб'єкта господарювання, необхідно пройти визначений шлях до створення оптимальної структури, при цьому диверсифікація ринків агропромислової продукції набуває тенденції до зміщення стабільних організаційних структур в бік мережевої взаємодії з метою застосування:

- нових технологій,
- фінансування,
- мінімізації витрат,
- зростання доходів за рахунок участі відповідних структур у системі створення споживчої цінності.

Оцінку ефективності взаємодії агросуб'єктів господарювання можна визначити відповідно до визначених платформ (функціональних, структурних, компонентних, поведінкових), на яких формуються вигоди від співпраці. Агробізнес-мережам, внаслідок взаємодоповнюючих процесів їх використання, притаманні конкурентні переваги, що значно розширює ринкові можливості як усієї мережі, так і їх окремих учасників. Створення таких переваг забезпечується гнучкістю, інтелектуальним капіталом учасників, можливістю різнопланового управління відносинами.

Таким чином, процеси інтеграції сільськогосподарських суб'єктів господарювання спрямовані на створення ефективної системи, для забезпечення оптимальних умов учасників та забезпечення високої функціональності агропромислової мережі. Для оптимізації управління операційною діяльністю ТОВ СП «Нібулон» пропонується використання якісних платформ, кращими програмами серед яких є Eka, Brady та iRely, застосування інновацій в управлінні надає можливість отримання конкурентних переваг на ринку.

У ході дослідження виділено кілька основних тенденцій, які останнім часом спостерігаються на ринку сільгосппродукції, а саме:

- створюються електронні товарні біржі для торгівлі зерном;
- значна частка ринку працює через групи в соціальних мережах і в телефонних месенджерах;
- користувачі спеціалізованих програм отримують додаткові потужні інструменти для відстеження цін на ринку;
- здійснюється оперативне укладання угод, які проводяться за єдиною системою.
- Спеціальне програмне забезпечення надає можливість здійснювати:

- оперативний аналіз діяльності сільськогосподарського суб'єкта господарювання;
- зважувати всі ризики на швидко мінливому ринку зерна;
- приймати правильні управлінські рішення, які дозволять компанії покращувати свої фінансові результати.

Застосування програм дозволить ТОВ СП «Нібулон» вирішити низку таких завдань, як:

- оцінити фінансові результати під час укладення угоди;
- управляти торговельною діяльністю компанії;
- консолідувати дані по всім контрагентам;
- отримати звітність усіх операцій;
- прогнозувати торговельну позицію і грошові потоки;
- здійснити контроль діяльності співробітників;
- отримати доступ до масиву облікових і аналітичних даних з будь-якої точки світу.

Суттєві переваги, що підвищують конкурентоспроможність, компанія «Нібулон» отримає шляхом активного застосування ІТ – технології із залученням молодих кваліфікованих спеціалістів, а також за умов трансформації бізнес-процесіву відповідь на виклики в нових реаліях для просування стратегії сталого розвитку.

Стратегічне управління аграрними суб'єктами господарювання є важливим за умов мінливого зовнішнього середовища, саме тому концепція розвитку аграрних суб'єктів господарювання повинна полягати в розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку і спрямована на вирішення наступних завдань:

- ефективне використання виробничих ресурсів;
- застосування нововведень у сфері маркетингу;
- розробка стратегій спеціалізації, кооперації і інтеграції виробництва;
- застосування логістичних підходів і лізингу;
- соціальний розвиток трудових колективів;

- вирішення екологічних проблем;
- контролінг діяльності суб'єктів господарювання.

З огляду на зазначені проблеми, пріоритетними напрямками стратегії підвищення конкурентоспроможності виявлено такі:

- посилення інтеграції вітчизняного агровиробника у світовий ринок;
- диверсифікація експортних аграрних ринків;
- відповідність вітчизняних стандартів якості та безпеки продовольства з міжнародними вимогами;
- активізація промоції аграрної продукції на світових аграрних ринках;
- розбудова мережі об'єктів логістично-інфраструктурної підтримки агросуб'єктів господарювання;

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Ефективність є важливою характеристикою діяльності суб'єкта господарювання в сучасних умовах господарювання, від якої залежить його подальший розвиток. За результатами досліджень, проведених у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, я вбачаю, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є: – виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів які входять до складу конкурентного потенціалу; – розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю. Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища [13].

На основі запропонованих заходів складемо прогноз фінансових результатів ТОВ НІБЛОН

Таблиця 3.3 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «НІБУЛОН»

Показники	2024	2025	2026	Прогноз на 2026	Відхилення +/- 2024/2025

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15 150 429	12 239 687	10 074,404	10 382 386	307 982
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 687 998	7 291 413	6 956 152	7 135 034	178 882
Валовий: прибуток	8 462 431	4 948 274	3 118 252	3 246 352	128 100
Інші операційні доходи	8 388 733	1 008 736	589 952	589 952	0
Адміністративні витрати	1 246 056	1 482 211	1 315 953	1 232 667	-83 285

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	896 893	768 210	427 369	429 129	1 760
Інші операційні витрати	9 121 302	1 972 444	2 589 592	2 589 819	227
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5 586 913	1 734 145	1 934 145	2 143 543	209 398
Інші фінансові доходи	5 699	103 813	396 814	396 814	0
Інші доходи	479 345	330 356	13 858	13 858	0
Фінансові витрати	205 672	271 862	293 159	293 159	0

Реалізація запропонованих методів ТОВ «НІБУЛОН» є економічно вигідним оскільки доходи перевищуватимуть витрат впровадження. Інноваційна активність суб'єкта господарювання вплине на забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання та зростання обсягів реалізації продукції. Оцінка ефективності компанії ТОВ НІБУЛОН представляє метод визначення результативності господарської діяльності суб'єкта господарювання та його підрозділів на 82 основі системи показників для розрахунку ступеню виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності представляє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності суб'єкта господарювання

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг ТОВ «НІБУЛОН» на відміну від суб'єктів господарювання-конкурентів за для отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності.

Проаналізувавши діяльність ТОВ СП «НІБУЛОН» виявлено, що економічну ефективність щодо підвищення конкурентоспроможності необхідно розглядати як науково-обґрунтоване та практично орієнтоване прогнозування розвитку суб'єкта господарювання, що передбачає визначення тенденцій та закономірностей

розвитку, формування пріоритетних напрямів структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування перспективного розвитку суб'єкта господарювання, визначення етапів і термінів його реалізації.

Обґрунтування економічної ефективності стратегії конкурентоспроможності здійснено у таких напрямках:

- надано оцінку вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності та послідовності для організації;
- порівняно результати стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки економічної ефективності стратегії вимагає наявності таких основних елементів:

-мотивація для проведення оцінки: передбачає прагнення отримувати винагороду в залежності від відповідності показників поставленим завданням. Інформація для оцінки: потрібна ефективна система управлінської інформації, а також достовірні дані про можливі результати запропонованих стратегій і результати їх реалізації.

Критерії оцінки: необхідно оцінювати стратегії за певними критеріями.

- послідовність: стратегія не повинна представляти взаємно непослідовні мети і політику;
- узгодженість/придатність: стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і тим, що відбувається в ній критичним змінам;
- здійсненність: стратегія не повинна ні переоцінювати доступні ресурси, ні створювати нерозв'язані проблеми в майбутньому;
- прийнятність: стратегія повинна відповідати очікуванням конкретних учасників компанії;
- перевага: стратегія повинна забезпечувати створення і / або підтримання конкурентної переваги в обраній сфері.
- рішення за результатами оцінки стратегії: оцінка сама по собі не є завершальним етапом, вона повинна направляти рішення про вибір стратегії і сприяє визначенню дієвості стратегії, крім того повинні існувати

відповідні системи для коригувальних дій, засновані на оцінці представленої інформації.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності має певні особливості, які зумовлені :

- специфікою сільськогосподарського виробництва: залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, ризиковість, використання землі як основного засобу виробництва;
- специфікою сільськогосподарської продукції: номенклатурою та асортиментом, формуванням собівартості й ціни, державним регулюванням цін на деякі види продукції, використанням аграрної продукції як сировини у промисловості.

Таблиця 3.4- Інвестиційні потреби

Виробничі потреби	Сума (млн. дол.)
Вкладення в основні засоби	
Реконструкція будівель	9,75
Обладнання та механізми	1,25
Встановлення та налагодження обладнання	0,78
Ліцензії та технології	0,5
Проектні роботи	1,22
Навчання персоналу	0,77
Вкладення в оборотні кошти	1,35
Загальний обсяг інвестицій	15,62

»

Таблиця 3.5 -Динаміка залишкової вартості та амортизаційних відрахувань, тис. дол.

Рядок	1 кв. 2024	2 кв. 2024	3 кв. 2024	4 кв. 2024	2025	2026
Встановлення та налагодження обладнання (включено у вартість обладнання на механізми)	43,5	65	65	65	260	260
Навчання персоналу (включено у вартість технології)	0	0	0	0	354	386
Реконструкції будівель	325	487,5	487,5	487,5	1950	1950
Обладнання та механізми	52	78	78	78	312,5	312,5
Проектні роботи (включено у вартість реконструкції будівель)	68	101,5	101,5	101,5	406,5	406,5

Ліцензії та технології	21	31,5	31,5	31,5	125	125
------------------------	----	------	------	------	-----	-----

Таблиця 3.6 - Загальновиробничі, адміністративні та інші витрати, тис.грн.

Витрати	1 кв.2024	2 кв.2024	3 кв.2024	4 кв.2024	2025	2026
Витрати експл.	755,5	773	791	809	3425,5	3751
Транс. витрати	60,5	62	63,5	64,5	274	300
Поточний ремонт	30	31	31,5	32,5	137	150
Спецодяг	15	15,5	16	16	68,5	75
Посуд	15	15,5	16	16	68,5	75
Енергонос.	15	15,5	95	97	411	450
Тара	15	15	16	16	68,5	75
Витрати Реклама	755,5	773	791	809	3425,5	3751
Витрати маркетинг	226,50	232	237	242,5	1027,	1125,5
Разом	2016	2062,5	2110	2158	9139,5	10008

Собівартість надання послуг встановимо рівним 36% від надходження грошей. Визначимо розмір постійних витрат. При цьому вважаємо, що постійні витрати внаслідок інфляційних процесів зростатимуть щороку на 10% .

Під час проектування доходів прогнозуємо, що ТОВ СП «НІБУЛОН» щороку збільшуватиме обсяг продукції на 30 %.

Таблиця 3.7-Загальний план доходів та витрат над проектом

Рядок	1 кв.2024	2 кв.2024	3 кв.2024	4 кв.2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7
Чистий обсяг продажів	14626,5	16076,5	17585	19154,5	93599,5	124118
Матеріали та комплекти	6422	7046	7695	8370,5	40786,5	53910,5
Сумарні прямі витрати	6422	7046	7695	8370,5	40786,5	53910,5
Валовий прибуток	8204,5	9030,5	9890	10784	52813,5	70208
Адмін.витрати	710,5	726,5	743,5	760,5	3220	3526
Виробничі витрати	151	154,5	158	162	685	750
Маркетинг. витрати	818,5	837,5	856,5	876,5	3711	4063,5
Зарплата адмін..	1420,5	1453	1486,5	1520,5	6738,5	7050,6
Зарплата вироб.персоналу	2004	2050	2097	2145,5	9085	9948

Продовження 3.7

1	2	3	4	5	6	7
Зарплата марк.персоналу	453,5	467	477,5	488,5	2068,5	2265
Сумарні постійні витрати	5561	5688,5	5819	5952,5	25208,5	27603,5
Амортизація	509	763,5	763,5	763,5	3408	3440
Сумарні витрати	509	763,5	763,5	763,5	3408	3440
Чистий приб.	797,5	2037	2612,5	3213,5	19115,5	30940

Таблиця 3.8- Прогноз чистого прибутку, млн..дол.

п/п	Показники/роки	2023	2024	2025
1	Виручка від реалізації	67,44	93,60	124,12
2	Змінні витрати (50% від ВР)	38,46	50,56	64,61
3	Постійні витрати без амортизації	15,22	15,44	16,91
4	EBDIT (р.1-р.2-р.3)	13,76	27,61	42,60
5	Амортизація	2,80	3,41	3,44
6	EBIT (р.4-р.5)	10,96	24,20	39,16
7	Податок з прибутку(20% від р.6)	2,30	5,08	8,22
8	Чистий прибуток (р.8-р.9)	8,66	19,12	30,94
9	Прибутковість (р.6/р.1*100) (%)	16,25	25,85	31,55

Розраховані вище дані дають можливість скласти прогноз грошових платежів та визначити чистий грошовий потік. Прогноз грошових платежів зводимо до таблиці

Висновки до розділу 3

В аграрній сфері економіки України відбулися значні соціально-економічні зміни, пов'язані зі змінами форм власності, земельних, фінансових та соціальних відносин. Основним фактором розвитку економіки, що проявляється в пошуку й застосуванні нових інструментів в процесі суперництва суб'єктів господарювання з метою захоплення та утримання певної частки ринку, виступає конкуренція. За результатами узагальнення сутності категорії конкуренції в історичному контексті, зазначено, що її розвиток об'єктивно зумовлений динамікою виробничих відносин і продуктивних сил в межах ринкової економіки, а еволюція поглядів на природу конкуренції пройшла шлях від сприйняття її як простого суперництва учасників обміну за більш ефективне використання обмежених

ресурсів в межах «досконалого» ринку до складних відносин «со-конкуренції», які виникають в межах сучасних інтегрованих виробничих структур. Характерною рисою нинішнього стану конкурентного процесу є швидкість ринкових змін. Динамізм і непередбачуваність змін конкурентного середовища стали характерними особливостями сучасного етапу розвитку конкуренції. Зміни в структурі ринкового попиту відбуваються настільки швидко, що залишають мало часу для реалізації поточної переваги, а то й зовсім позбавляють суб'єкта господарювання можливості відшкодування витрат, пов'язаних з розробкою та впровадженням нововведень. Висока швидкість ринкових змін породжує невизначеність, а зміни стають дедалі непередбачуваними. Стійкість створеної конкурентної переваги істотно знижується і суб'єкта господарювання змушені постійно їх оновлювати. Суб'єкта господарювання самі стають руйнівниками своїх конкурентних переваг. [45]

Стійкість виробничо-економічної діяльності є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності виробничо-економічних систем. Для збереження наявної конкурентної переваги необхідно забезпечити стійку роботу суб'єкта господарювання, витримати задану траєкторію розвитку системи, елімінувати вплив збурень і перешкод. У той же час стійка робота декількох конкуруючих суб'єктів господарювання з однаковими позиціями на ринку не в змозі забезпечити жодному з них конкурентних переваг. Таким чином, стійка робота суб'єкта господарювання в кращому разі забезпечує підтримку досягнутих раніше конкурентних переваг. Розвиток цих переваг та створення нових, пов'язаний не зі збереженням, а з цілеспрямованою зміною траєкторії руху системи в процесі її адаптації до впливів навколишнього середовища та внутрішньосистемних перешкод. Підтримка заданого режиму функціонування системи є не тільки недостатньою умовою збереження конкурентних переваг, але й може призвести до негативних наслідків, оскільки не дає змоги вчасно змінити параметри розвитку. У порівнянні зі стійкістю, конкурентоспроможність передбачає більш високий рівень самоорганізації та самоналаштування системи. Істотно зростає також роль і значення зворотних зв'язків: в процесі адаптації

суб'єкт господарювання не тільки пристосовує внутрішнє середовище до впливу зовнішніх факторів, але й має певний вплив на формування бажаних умов зовнішнього середовища відповідно до своїх цілей, завдань та ресурсних можливостей. [45]

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надає змогу розглянути та проаналізувати головні завдання, які було поставлено на початку дослідження. На сучасному етапі забезпечення конкурентоспроможності є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. У зв'язку з появою нових фірм і технологій, що постійно розвиваються, суб'єкту господарювання необхідно ретельно займатися управлінням конкурентоспроможністю, аналізуючи ринок та впроваджуючи інноваційні технології у виробництво, для того, щоб не відставати від конкурентів. Управління конкурентоспроможністю організації є створенням деякої системи, метою якої є вплив на елементи та процеси, що забезпечують конкурентні переваги організації та розвиток її конкурентного потенціалу. Процес управління конкурентоспроможністю організації спрямований на підвищення стійкості суб'єкта господарювання в умовах зростання конкуренції та зміни умов довкілля. Управління конкурентоспроможністю полягає у здійсненні діяльності з постановки цілей організації та виборі способів їх досягнення таким чином, щоб зберегти та примножити конкурентні переваги компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища [25].

Аналіз літературних джерел дозволяє визначити економічну сутність конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування суб'єкта господарювання та формою вираження результату оцінки. Основні з них - матриця конкурентних стратегій М. Портера, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу та багатокутник конкурентоспроможності. Проведене дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання дозволяє зробити такі висновки:

1. Конкуренція – це процес реакції на нову силу і шлях до досягнення нового балансу, суть якого полягає у змаганні конкурентів за відносні переваги.

2. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну для споживача продукцію, яка за споживчими властивостями та ціновими характеристиками є кращою, за аналогічну продукцію конкурентів, та рентабельною для виробника.

3. Система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання має враховувати етап розвитку суб'єкта господарювання, його галузеві особливості та залежності від мети його діяльності повинна передбачати формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, розвиток організаційних регламентів функціонування такої системи та створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

4. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання розглядається як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових інструментів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який має забезпечити аналіз, прогнозування та планування, оцінювати конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та взаємодіяти з системою менеджменту та стратегічного маркетингу.

Забезпечення конкурентоспроможності компанії має комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі компанії на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу в компанії – перемога в конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність компанії формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами. За допомогою цього компанія працює з максимальною ефективністю, а також створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування компанії, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможністю в компанії, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління [2].

Здійснено горизонтальний аналіз ТОВ «НІБУЛОН» Проаналізувавши актив балансу, можна побачити що інша поточна дебіторська заборгованість протягом

аналізованого періоду зростала. Дебіторська заборгованість відображає суму коштів, яку компанія очікує отримати від своїх клієнтів чи партнерів. Зменшення дебіторської заборгованості є важливою метою для підтримання фінансової стабільності суб'єкта господарювання. Ось деякі шляхи зменшення дебіторської заборгованості: строки кредитування: скорочення строків кредитування для клієнтів може допомогти зменшити заборгованість, оскільки клієнти будуть зобов'язані внести плату швидше. Оцінка кредитоспроможності клієнтів: важливо проводити оцінку кредитоспроможності перед видачею товарів або послуг на кредит. Це може допомогти уникнути неплатоспроможних клієнтів і мінімізувати ризик невиплати.

Система обліку та контролю: застосування ефективної системи обліку та контролю над дебіторською заборгованістю дозволяє вчасно виявляти проблеми та негайно реагувати на них. Зниження строків кредитування: встановлення максимальних строків кредитування може зменшити ризик заборгованості. Забезпечити чіткі умови сплати і створити систему штрафів за прострочену оплату. Використання засобів страхування кредитів: застосування страхування кредитів може захистити компанію від можливих фінансових втрат у випадку, якщо клієнт не сплачує свої зобов'язання. Автоматизація процесів: використання автоматизованих систем управління може покращити ефективність процесів обліку та контролю за дебіторською заборгованістю. Акції та знижки для швидкої оплати: введення системи знижок для клієнтів, які регулярно та вчасно сплачують, може стимулювати швидку оплату. Система передоплат та авансів: вимагати передоплати чи авансів перед початком виконання робіт або поставки товарів, особливо від нових клієнтів. Ділові угоди та умови: уточнювати ділові угоди та умови взаємодії, включаючи строки сплати, на етапі укладання угоди. Співпраця із фінансовими інститутами: розглядати можливість співпраці із фінансовими інститутами для управління дебіторською заборгованістю та фінансовим ризиком. Застосування цих стратегій може допомогти суб'єктам господарювання зменшити дебіторську заборгованість та підтримати стабільність щодо грошових потоків. При аналізі пасивів суб'єкта господарювання слід зазначити, що

зобов'язання суб'єкта господарювання збільшилися. Це відбулося внаслідок значного збільшення кредиторської заборгованості за товари, послуги.. Таким чином, суб'єкт господарювання не вчасно розраховується з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Зменшення кредитного зобов'язання суб'єкта господарювання може бути важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності та зниження ризику. Ось кілька шляхів, які можуть допомогти в цьому: рефінансування кредитів-розглянути можливість рефінансування існуючих кредитів за умовами, які будуть більш вигідними для вашого суб'єкта господарювання. Це може включати низьку процентну ставку чи довший строк погашення. Покращення кредитної історії- забезпечити своєчасну сплату кредитів і зобов'язань, щоб покращити кредитну історію. Це може допомогти отримати кращі умови кредитування в майбутньому. Ефективне управління грошовими потоками - вдосконалювати систему управління грошовими потоками, щоб ефективно використовувати фінансові ресурси і уникати потреби в додатковому кредитуванні. Аналіз фінансових обов'язків - переглянути всі фінансові зобов'язання і зробіть аналіз їх необхідності та ефективності. Виділити непотрібні або менш важливі витрати. Переговори із кредиторами - звертатися до кредиторів для переговорів щодо умов кредитів. Інколи вони готові розглянути перенесення строків чи зменшення процентних ставок. Прискорене погашення кредитів - якщо суб'єкт господарювання має можливість, розглянути можливість прискореного погашення кредитів. Це дозволить зменшити загальну суму виплат за процентами. Диверсифікація джерел фінансування - розглянути можливість розширення джерел фінансування, щоб зменшити залежність від одного або декількох кредиторів. Ефективне використання активів - оптимізувати використання активів суб'єкта господарювання, щоб забезпечити максимальний дохід і зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні [2].

Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є його реструктуризація. Вона, як правило, повинна проводитись у два етапи: оперативна і стратегічна. Задача стратегічної реструктуризації -

залучення інвестицій для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, закріплюючи його позиції на ринку товарів та продукції, поліпшення виробничої діяльності. Значне місце в цьому процесі займає стан інвестиційної політики органів влади місцевого (регіонального) рівня. Головним завданням інвестиційного процесу в регіоні є: - підвищення інвестиційної привабливості слід здійснювати за допомогою використання існуючих методів і показників оцінки інвестиційних рішень, властивих ринковій економіці, таких як період окупності інвестицій, метод капіталізованої власності, метод розрахунку рентабельності інвестицій, метод внутрішньої відносної ставки, аналіз беззбитковості, аналіз чутливості інвестиційних проектів до ризику, аналіз сценаріїв; - збалансування розвитку регіону на основі раціонального використання мінерально-сировинних та інших природних ресурсів, науково-виробничого і трудового потенціалу для покращення умов життя та діяльності, зростання добробуту усіх верств населення; - забезпечення мінімізації ризиків при вкладенні капіталів в інвестиційну сферу регіону; - сприяння зростанню ролі коштів населення регіонів, управління інвестиційною політикою з боку регіональних органів державної влади; - розв'язання проблеми формування ефективної інвестиційної політики на регіональному рівні є науково обґрунтованим підходом до забезпечення умов залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки регіону; - вироблення економічної стратегії розвитку регіону повинно враховувати екологічний фактор і сприяти підвищенню інвестиційної привабливості регіону, окремого суб'єкта господарювання; - суміщення інноваційної політики з інвестиціями. Це має забезпечувати процеси структурної перебудови, впровадження нової техніки та технології. Поряд з викладеним вище, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання повинно передбачати також засоби по вдосконаленню на суб'єктів господарювання кадрової політики, активізації маркетингової діяльності та розширення ринків збуту, підвищення рівня економічної діяльності для зниження ступеня ризику, проведення диверсифікації виробництва як виробничої (розширення асортименту продукції, що випускається) та фінансової

диверсифікації і ряд інших. Таким чином, тільки комплексний системний підхід до вирішення даної проблеми дозволяє прискорити процес підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і на цій основі, поряд з іншими заходами створити передумови для становлення конкурентоспроможності регіональної економіки [23].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності фермерських господарств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 73-81.
2. Аналіз господарської діяльності: вебсторінка. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/13703-tema-10-analz-konkurentospromojnost-ta-konkurentnih-pozitsy-pdprimstva.html> (дата звернення: 05.09.2023р.).
3. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». К. : НІСД, 2017. 928 с.
4. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
5. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів суб'єкта господарювання. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
6. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
7. Брижань І. А. Чевганова В. Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С. 271-275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf> (дата звернення: 05.09.2023р).
8. Бухгалтерська фінансова звітність - основне джерело інформації про фінансовий стан організації: вебсторінка. URL: <http://um.co.ua/10/10-5/10-58520.html> (дата звернення: 10.09.2023р.).
9. Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання»: вебсторінка. URL: <https://ua-referat.com/uploaded/upravlinnya->

konkurentospromojnistyu-biznes-pidpriyemstva-pidho/index3.html (дата звернення: 15.09.2023 р.).

10. Гавриш О. М., Щербина В. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних суб'єктів господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С. 63-67.
11. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: Учбовий посібник /за заг. ред. проф. В. М. Гранатурова. Київ: Кафедра, 2013. 267 с.
12. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
13. Гриньов А. В., Шульженко В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом суб'єкта господарювання Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138> (дата звернення: 20.09.2023).
14. Добрянська Н. А. Варгатюк М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84-87.
15. Дмитренко В. І. Сучасні умови управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання будівельної галузі. *Ефективна економіка* включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141> (дата звернення: 25.09.2023).
16. Іванова М. І., Загорудько В. Л. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. *Міжнародний університет фінансів. Журнал «Підприємництво та інновації»*. 2019. № 10. С. 52-57.
17. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки суб'єкта господарювання: монографія. Х.: Мачулін, 2016. 504 с.

- 18.Кадирус. І. Г Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 02.10.2023).
- 19.Касич А. О. Управління конкурентними перевагами суб'єкта господарювання. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2016. №3. С. 79–85.
- 20.Кириченко О. М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 07.10.2023).
- 21.Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 408–414. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414> (дата звернення: 07.10.2023).
- 22.Кондратенко Н.,Оболенцева Л. Світовий довід управління конкурентоспроможністю промисловості країни та її регіонів. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Випуск 43. Частина II. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/120047> (дата звернення: 15.10.2023).
- 23.Костромін Г.Т. Шляхи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання: регіональний аспект URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/42032029.pdf> (дата звернення: 16.10.2023).
- 24.Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення: 16.10.2023).
- 25.Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
- 26.Малик О. В., Хачатрян А. А.. шляхи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в ринкових умовах господарювання.URL

https://eprints.kname.edu.ua/45298/1/ilovepdf_com-85-87.pdf (дата звернення: 20.10.2023)

27. Мартиненко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Національний університет біоресурсів і природокористування України. м.Київ. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14317/1/8.pdf> (дата звернення: 21.10.2023).
28. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С.8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 21.10.2023)
29. Поняття економічної конкуренції: вебсторінка. URL: <https://buklib.net/books/25836/> (дата звернення: 21.10.2023)
30. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. [Пер. з англ. А. Олійник, Р.Сільський]. Київ: Основи, 1998. 390с.
31. Поняття конкурентоспроможності суб'єкта господарювання: вебсторінка. URL: <http://um.co.ua/4/4-3/4-37223.html> (дата звернення: 21.10.2023с).
32. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку суб'єктів господарювання України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. С. 25-40.
33. Романко О. П. Поняття конкурентоспроможності регіону та його ознаки. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3869> (дата звернення: 21.10.2023)
34. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання. Сучасні підходи до управління суб'єкт господарюванням : зб. Тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2019. С. 152.

35. Степанкова А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка № 2, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 22.10.2023).
36. ТОВ «НІБУЛОН»: офіційний сайт. URL: <https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/zberigannya-dorobka-ta-perevalka-zerna-torgovelnadiyalnist.html> (дата звернення: 22.10.2023).
37. Ткаченко А. М., Круглікова В. В., Маслов Д. Г. Вплив регіональної політики на конкурентоспроможність регіонів України. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ, 2021, № 1 (13). С. 14-25.
38. Ткаченко А. М., Левченко Н. М. Репутаційний аудит як інструмент управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*, 2020 р. № 2. С. 87-94.
39. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Науковий вісник Полтавського університету *Економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки»*. № 4(95) 2019. С. 14-21.
40. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Поняття і суть формування конкуренції на промисловому суб'єктів господарювання.
41. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Трудовий потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності металургійних суб'єктів господарювання. Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Випуск 1 (34) 2017. с. 64-70.
42. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Підвищення конкурентоспроможності промислових суб'єктів господарювання за рахунок ефективності використання трудового потенціалу. Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. Хмельницький, 2017, № 4, Т.2 (250). С.186-191.
43. Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання та підвищення ефективності його використання. Вісник економічної науки. 2017. № 1. С. 99-102.

- 44.Ткаченко А. М., Бакута А. В. Управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання та підвищення ефективності його використання. Вісник економічної науки України: науковий журнал. №1(32). 2017. С.99-102.
- 45.Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. URL: https://otherreferats.allbest./economy/00603260_1.html (дата звернення: 25.10.2023)
- 46.Ханенко А. В. Оцінювання конкуретоспроможності та фомування конкурентних переваг субекта господарювання. Еконочіний вісник ДВНЗ УДХТУ,2019,№ 2(10).
- 47.Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С.74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf. (дата звернення: 25.10.2023)
- 48.Швиданенко Г.О., Теплюк М. А., Декрет І. І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля суб'єкта господарювання. *Молодий вчений Економічні наук*). 2016. № 12. С. 1001–1005.
- 49.Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення:)
- 50.Юрчишена Л. В. Аналіз ефективності використання основних засобів на субє'ктів господарюванняі. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668> (дата звернення: 27.10.2023).

ДОДАТОК А

ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЛЕКСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінюванні Конкурентоспроможності продукції підприємства	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях стосовно того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості та ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більша різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності	Ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства— конкурентоспроможність товару	Дає змогу дістати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне	Метод достатньо простий у використанні	Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників — ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника	Допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки
Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи: співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). У разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має	Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	Може бути застосованим лише для оцінювання конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два чи більше підприємств конкуренти, абсолютно ідентичні за видами та структурою продукції, нереально

	вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник		
Метод самооцінювання діяльності	Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінювання — Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Отримана загальна оцінка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Завдяки цьому: — з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємства; — формується єдина мета для підприємства; — виявляються пріоритети для вдосконалення; — підприємство отримує обґрунтовані аргументи для визначення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. Результати самооцінювання уможливають формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів	Метод дає можливість: - розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будьякої організації з вирішення завдань її безперервного вдосконалення; - використовувати процедури, які уможливають порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визнаних критеріїв; - виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах упровадження вдосконалень	Необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)

ДОДАТОК Б

Основні завдання державної промислової політики провідних країн світу [22]

Країна 1	Інститути 2	Завдання та інструменти 3
США	Єдиний державний орган, що координує промислову політику, формально відсутній. Частково функції промислової політики виконують президент (загальні принципи економічної політики), конгрес (федеральні закони, бюджет і регіонально-галузева політика), Федеральна резервна система, Міністерство фінансів, Міністерство юстиції, Податкове управління, Федеральна торговельна комісія (структурна політика антикризового регулювання). Функції державного регулювання промислової політики покладені також на місцеві органи влади штатів шляхом реалізації федеральних програм економічного розвитку	Офіційно уряд не визначає завдання промислової політики, але основні напрями її розвитку фактично визначені у сприянні зростанню конкурентоспроможності промисловості, завоюванні внутрішнього та експансії зовнішніх ринків промислових товарів, збалансованому розвитку промисловості в регіонах країни. Традиційно США при здійсненні промислової політики використовують «непрямі» методи (податкова, грошово-кредитна, експортна політика). Основними інструментами промислової політики США також є інноваційна, інвестиційна та структурна антикризова політика
Німеччина	Федеральне міністерство з економіки та енергетики Німеччини, до складу якого входить Генеральний директорат промислової політики	Метою промислової політики Німеччини є сприяння економічному зростанню, забезпечення зайнятості населення, створення умов для розвитку інновацій, залучення інвестицій у промислове виробництво. Для захисту вітчизняного виробника використовуються адресні допомоги і так зване субсидування промисловості майбутнього
Франція	Міністерство промисловості, Національна рада промисловості Франції, Дирекція з конкурентоспроможності промисловості і послуг	Згідно з Державною стратегією розвитку промислових секторів Франції 2020 р. головними напрямами промислової політики в умовах глобальної конкуренції та науково-технічного розвитку є збереження і розвиток ключових секторів промисловості (автомобілебудування, ядерні та космічні технології, екогалузі, індустрія моди). Як інструменти промислової політики використовуються селективні «прямі» інструменти промислової політики, а також «непрямі» – важелі податкової, бюджетної, грошово-кредитної політики, причому їх баланс визначається для кожного сектора промисловості окремо залежно від специфіки

Велика Британія	Department for Business, Innovation & Skills (сфера компетенції – розроблення промислової стратегії в рамках співпраці уряду та бізнесу і загальних підходів до відновлення сучасної промисловості); Department for Environment, Food & Rural Affairs (сфера компетенції – процеси ре-індустріалізації в окремих секторах промисловості та екологічне управління й контроль за дотриманням екологічних нормативів); Department for Energy and Climate Change (сфера компетенції – енергетична промисловість, розвиток сучасної атомної енергетики); Government Office for Science (сфера компетенції – науково-технічне забезпечення розвитку промисловості)	Першочерговими завданнями промислової політики є інноваційний і високотехнологічний розвиток промислового виробництва, забезпечення конкурентоспроможності промисловості. Як інструменти промислової політики використовуються заходи державної підтримки (реалізація регіональних проектів і програм розвитку пріоритетних галузей промисловості), важелі інноваційної, інвестиційної, грошово-кредитної, податкової та бюджетної політики
Італія	Міністерство економічного розвитку Італії, функції якого реорганізовані згідно з Указом Президента від 5 грудня 2013 р. До його складу віднесені департаменти промисловості, торгівлі й ремесел. Також діє багато напівурядових комітетів з окремих питань розвитку промисловості, розвинена система участі держави в провідних галузях промисловості	Державна промислова політика спрямована на реалізацію заходів щодо розвитку конкурентоспроможності бізнес-середовища, стимулювання досліджень і промислових інновацій, новітніх технологій, боротьбу з контрафактною продукцією, підтримку розвитку мікро-, малих і середніх підприємств
Швеція	Міністерство промисловості, енергетики та комунікацій; Національне бюро технічного розвитку (інноваційна політика); Шведський інститут стандартів (удосконалення стандартів та нормалізація); Національна патенто-реєстраційна служба (патентна політика)	Головні завдання промислової політики полягають у підвищенні ефективності в усіх галузях промисловості, модернізації її технічної бази, створенні сприятливих умов для різноманіття форм промислових підприємств, активізації розвитку нових, наукомістких компаній і малого бізнесу. Характерною особливістю промислової політики Швеції є те, що вона затверджується у вигляді законодавчих актів на десятирічну перспективу. Головними інструментами промислової політики є використання непрямих методів (податкова, грошово-кредитна, експортна політики), спрощення ведення бізнесу, реалізація галузевих і регіональних програм розвитку промислового виробництва
Норвегія	Міністерство торгівлі, промисловості й рибного господарства, яке має такі структурні підрозділи: інформаційний відділ і департаменти: планування, управління та економічних питань; власності; торгівлі й промисловості; політики досліджень та інновацій; підприємництва та раціоналізації	Підвищення конкурентоспроможності промисловості, створення сприятливих умов для збалансованого розвитку промисловості в регіональному та галузевому розрізах. Головними інструментами промислової політики є селективні методи впливу, наприклад, прискорена амортизація, фінансування і впровадження НДДКР
Японія	Міністерство економіки, торгівлі і промисловості (МЕТП), до складу якого входять Бюро економічної і промислової політики, Бюро промислової науково-технічної політики і навколишнього середовища, Бюро промислового виробництва і Бюро комерції та промислової безпеки	Промислова політика Японії спрямована на сприяння розвитку наукомістких і високотехнологічних галузей. Для реалізації цієї мети МЕТП Японії використовує «прямі» методи структурної політики – селективні галузеві програми, структурну переорієнтацію промисловості, антимонопольне регулювання. Поряд з інструментами селективної промислової політики використовуються непрямі методи – бюджетна, податкова,

		грошово-кредитна, експортна політика
Південна Корея	Міністерство торгівлі, промисловості та енергетики Республіки Корея, яке виконує регулюючу функцію економічної політики щодо розвитку промислового сектора	Головною метою промислової політики є забезпечення прискореного розвитку промисловості на основі новітніх науково-технічних досягнень, інтеграція її в світове господарство, відкритість для іноземних інвестицій, технологій, ноу-хау. Стратегічними промисловими секторами визначені напівпровідники, суднобудування, автомобілебудування, сталь, легка промисловість. Ураховуючи тенденції ринку і високий рівень глобалізації, урядом країни визначені 17 нових виробництв у пріоритетних секторах промисловості як важелі зростання економіки: «зелені» технології (відновлювальні джерела енергії, технологія очищення води, енергетичні технології з низьким вмістом вуглецю, екологічні транспортні системи, ІТ-провідники, світлодіоди), нано- та біотехнології (роботи, біо- і нанотехнології у галузях медицини і харчової промисловості, інформаційні технології) і збільшення доданої вартості послуг (в сфері охорони здоров'я, фінансування «зеленої» економіки, культура й освіта, туризм та пов'язані з ним галузі). Головним інструментом промислової політики є державна підтримка пріоритетних галузей промисловості через реалізацію регіональних програм розвитку

ДОДАТОК В

Фактори зниження конкурентоспроможності промислових підприємств [51]

Зовнішні фактори	
Науково-технічний прогрес:	виникнення і/або високі темпи інновацій: - у виробництві - технології, нові знаряддя і предмети праці; - в товарі, його властивостях; - в організації маркетингу.
Державна політика	в економіці: - загроза у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, в інвестиційній діяльності підприємства; в законодавчій сфері: - несприятливі зміни в законодавстві; - відсутність державної політики в сфері законотворчості; в соціальній сфері: - збільшення рівня впливу соціальних вимог; - збільшення соціальних стандартів
Інфраструктура ринку	- недосконалість або погіршення інфраструктури ринку
Споживачі:	- зміни потреб; - зростання рівня вимог; - погіршення рівня життя
Конкуренти:	поведінка конкурентів на ринку: - поява нових конкурентів із старим товаром; - поява нових конкурентів із новим товаром; - поява нових товарів у старих конкурентів; порушення антимонопольного законодавства: - об'єднання, домовленість.
Постачальники/ партнери (сировини, енергії,	поведінка постачальників /партнерів; - їх

устаткування, кваліфікованих кадрів):	зникнення (недоступність); - підвищення цін на їх продукцію, і в цілому їх диктат при дефіциті постачальників.
Внутрішні фактори	
Маркетинг:	- негнучка цінова політика, чи її погіршення; - негнучка асортиментна політика; - звуження асортименту товарів; - погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування та реклами; - відсутність стабільності в інноваційній діяльності, її неефективність; - відсутність (припинення) НІОКР, їх неефективність
Виробництво:	значне збільшення зносу устаткування; - старіння технології, знарядь і предметів праці.
Фінансова і інвестиційна діяльність:	- втрата фінансової стійкості; - низька (погіршення) платоспроможність; - слабка ділова активність; - втрата інвестиційної привабливості.
Кадри:	- недосконала система мотивації праці; - нездатність зберегти необхідний склад кваліфікованих кадрів; - погіршення рівня корпоративної культури підприємства.
Менеджмент:	неефективна система управління на підприємстві; - необґрунтованість місії підприємства.
Соціальна відповідальність	відсутність або зниження (значне) соціальної відповідальності підприємства.