

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

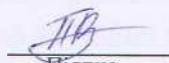
Назва

Шифр КвРМН.023170.01.20.ПЗ

Виконав:

студент 2 курсу група БАм-23-1

Шифр


Підпис

Валентин ПІЛАТ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.


Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Олена КОСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 1
Тюринська Н.М.
« 2 » 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Пілата Валентина Євгенівна

1. Тема Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д.е.н., професор.

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 дод. 12

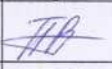
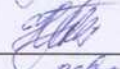
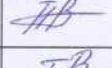
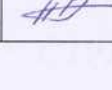
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.12.2024р

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Характеристика діяльності та оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Білдан». 3. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Білдан».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». 2. Поширені методи оцінювання конкурентоспроможності. 3. PEST-аналіз середовища функціонування ТОВ «Білдан». 4. Матриця PEST-аналізу ТОВ «Білдан». 5. Техніко-економічні показники ТОВ «Білдан» протягом 2021-2023 рр. 6. Карта конкурентів ТОВ «Білдан». 7. Напрями вдосконалення існуючої конкурентної стратегії ТОВ «Білдан». 8. Ефективність впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» за трьома сценаріями. 9. Програма моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання 2.09.2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	Виконано

Студент



Підпис

Валентин ПІЛАТ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Пілат В.Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – д.е.н., проф. Гавловська Н.І. Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 15 рисунків, 22 таблиці, 43 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТЕХНОЛОГІЇ, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема: розкрито економічну сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства; визначено основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; визначено особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

З метою оцінювання конкурентоспроможності та аналізу діяльності ТОВ «Білдан» проведено аналіз основних техніко-економічних показників функціонування товариства, здійснено аналіз конкурентів ТОВ «Білдан» та сильних сторін товариства.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема рекомендовано процедуру аналізу конкурентних переваг ТОВ «Білдан» та визначення напрямів реалізації конкурентної стратегії. Рекомендовано впровадження ресурсозберігаючих технологій для забезпечення стабільності виробництва ТОВ «Білдан». Запропоновано рекомендації щодо розробки комплексної програми моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан».



Підпис

Валентин ПІЛАТ «10» 12 2024 р.

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Дослідження існуючих підходів оцінювання конкурентоспроможності підприємства	14
1.3 Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	20
Висновки до розділу 1	24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.	26
2.1 Дослідження макроекономічних показників та зовнішнього середовища ТОВ «Білдан»	26
2.2 Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Білдан»	35
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Білдан»	40
Висновки до розділу 2	45
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.	46
3.1 Рекомендації щодо аналізу конкурентних переваг ТОВ «Білдан» та визначення напрямів реалізації конкурентної стратегії	46
3.2 Рекомендації щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій для забезпечення стабільності виробництва ТОВ «Білдан»	51
3.3 Розробка комплексної програми моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан»	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69

ВСТУП

Реалії сьогодення та динамічні зміни ринкової кон'юнктури обумовлюють актуалізацію проблематики забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному вимірі. Зростання рівня конкуренції, глобалізація, швидкий розвиток технологій і зміни споживчих вподобань вимагають від підприємств постійного вдосконалення управлінських підходів і стратегій. У цьому контексті стратегічне управління конкурентоспроможністю стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати привабливу ціннісну пропозицію для споживачів і досягати фінансової стійкості. Формування конкурентних переваг залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як рівень технологічної оснащеності, інноваційність, якість продукції, ефективність управління ресурсами, ринкові тренди тощо.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є багатогранним процесом, що охоплює аналіз конкурентного середовища, розробку ефективних стратегій розвитку, впровадження інновацій, удосконалення бізнес-процесів і адаптацію до викликів зовнішнього середовища. Важливим аспектом є інтеграція маркетингових, виробничих і фінансових стратегій для досягнення синергетичного ефекту, на що звертали увагу вітчизняні та іноземні науковці. Серед найбільш відомих можна виділити праці таких науковців: Мочерний С., Портер М., Малік М., Нужна О., Піддубний І., Піддубна А., Филюк Г., Шершньова З., Ярошенко С. та інші.

На думку більшості вищезазначених науковців, дослідження особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю має на меті визначення інструментів і підходів, які дозволять підприємствам зміцнити свої

позиції на ринку, адаптуватися до глобальних викликів і забезпечити довгострокову ефективність.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Білдан».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та систематизація підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, та розробка практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Білдан».

З метою розробки заходів з стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у роботі було використано такі наукові методи та практичні інструменти: монографічний аналіз – для дослідження теоретичної основи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Білдан»; методи порівняльного аналізу – для визначення стратегічного потенціалу ТОВ «Білдан» у різних часових періодах; аналізу і синтезу – для формування заходів з стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; діалектичний метод – для формалізації та розкриття методологічних аспектів конкурентоспроможності; метод узагальнення – для визначення доцільності впровадження розроблених у роботі заходів з стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження є: теоретичні розробки та основні концепції у сфері стратегічного управління конкурентоспроможністю; нормативно-правові акти з питань стратегічного управління підприємством; інформаційно-аналітичні матеріали ТОВ «Білдан» – офіційна звітність, положення та інструкції; результати проведеного аналізу внутрішньої документації і управлінської звітності підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність, як концепція, пройшла значний шлях розвитку, трансформуючись у відповідь на економічні та соціальні зміни впродовж історії. Історичний розвиток конкурентоспроможності залежав від особливостей, що виділені у різні періоди, які дозволяють сформувати сучасне уявлення конкуренцію, конкурентоспроможність та конкурентні переваги.

У до індустріальний період, конкуренція існувала переважно на рівні фермерських господарств, ремісничих майстерень і малих торговельних підприємств. Природна конкуренція, відбувалася на локальних ринках, і була зумовлена погодними умовами, доступністю ресурсів та вмінням майстрів.

Промислова революція (період індустріалізації в XIX столітті) значно змінила сутність та особливості конкуренції. В зв'язку із механізацією виробництва і будівництва заводів почалося масове виробництво, і це дозволяло знизити собівартість виготовленої продукції, поряд з тим стали більш розвинені транспортні мережі, що спричинило інтенсифікацію конкуренції. Конкурентоспроможність все частіше залежала від інвестицій у технічні інновації, масштабів виробництва та ефективного управління ресурсами.

На початку XX століття почався стрімкий розвиток технологій в інновації, тому конкуренція перейшла на новий рівень. Цей період характеризувався утворенням великих корпорацій, значними інвестиціями в наукові дослідження та розробкою і вдосконаленням продуктів. З 1950 років почався розвиток стратегічного менеджменту, зокрема в 1960-1970-х роках М. Портер сформував теорію, що сприяла систематизації конкурентних переваг на підставі дослідження галузей, ланцюгів створення вартості та бізнес-портфелів.

Кінець XX століття характеризувалася глобалізацією та швидким розвитком інформаційних технологій, і як наслідок загостренням конкурентної боротьби. Компанії почали конкурувати вже і на рівні інноваційних технологій, цифрових платформ тощо.

У XXI столітті конкурентоспроможність залежить від інновацій, цифровізації, автоматизації, штучного інтелекту тощо. Конкурентоспроможність стала багатогранною концепцією, яка ґрунтується на різноманітних складових (від технологічного розвитку до гнучкості управлінських процесів), і орієнтується на гнучкість та здатність до адаптації.

В межах концепції конкурентоспроможності розглядаються різні, дефініції зокрема «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентні переваги» тощо. Для початку проаналізуємо поняття «конкуренція», визначення якого наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «конкуренція»

Етап розвитку	Характеристика
1	2
Адамик В. [1]	«суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»
Гейер Г. [7]	«суперництво між економічними суб'єктами, в основі якого лежать відмінності (кількісні і якісні), пов'язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій»
Грецький Р. [8]	«економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»
Мочерний С. [14]	«боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю»; реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»
Панасенко Д. [18]	«політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»
Портер М. [20]	«динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти»
Пуцентейло П. [21]	«в розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Рудницька М. [22]	«невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Филюк Г. [26]	«процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб»
Шершньова З. [28]	«суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції»

Основними підходами до визначення поняття «конкуренція» (табл. 1.1) належать:

а) традиційний підхід в межах якого конкуренцію розуміють, як суперництво за ресурси та ринки (Адамик В., Шершньова З.);

б) інноваційно-технічний підхід, що акцентує увагу на відмінностях в науково-технічному потенціалі за рахунок інновацій (чогось нового) (Гейер Г., Портер М.);

в) соціально-економічний підхід, в межах якого конкуренцію трактують як економічне явище, що виражає виробничі відносини (Грецький Р., Пуцентейло П.);

г) міжнародний підхід, що акцентує увагу на міжнародній конкуренції, глобалізації та політичному підході (Панасенко Д., Рудницька М.);

д) управлінський підхід акцентує увагу на управлінні конкурентними перевагами або виборі бізнес-напрямків на підставі високого потенціалу (Филюк Г., Мочерний С.).

В межах наведених підходів поняття «конкуренція» має різну інтерпретацію, і відображає динамічність цього явища в різних контекстах.

Таким чином, на нашу думку, під конкуренцією слід розуміти динамічний процес суперництва між економічними суб’єктами, які прагнуть досягти найвигідніших позицій на ринку за рахунок оптимізації власних ресурсів та максимального задовольняючи потреби споживачів.

В науковій літературі виділяють різні види конкуренції, які згруповано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Види конкуренції*

*сформовано автором за [20, 25, 30, 32, 33, 35, 38, 39]

Наступним терміном, який варто розглянути з метою дослідження – це поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Етап розвитку	Характеристика
1	2
Беленький П. [3]	«дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів»
Должанський І., Загорна Т. [9]	«здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку»
Іванова Ю., Тищенко О. (ред.) [23]	«це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках»
Кругман П. [31]	«це атрибут компаній або підприємств»
Малік М., Нужна О. [12]	«це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури»
Минко Л. [13]	«це здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей»
Нестеренко С. [15]	«це категорія ефективності, але на більш високому рівні – здатність протистояти на ринку іншим конкурентам за ступенем задоволення реалізованими товарами (послугами) і потребами, за ефективністю виробничої діяльності»
Олійник В. [17]	«це здатність поставляти конкурентоспроможний товар у відповідний час на відповідний ринок із урахуванням своїх конкурентних переваг, при цьому ефективно використовуючи наявні ресурси шляхом застосування інноваційних технологій виробництва з метою подальшого простого або розширеного відтворення у довгостроковій перспективі»
Піддубний І., Піддубна А. [19]	«це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів»
Портер М. [37]	«це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм»
Тимофієва Г., Крюковська О. [24]	«це реальна та потенційна можливість підприємств в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари на ринку, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Шевельова С. [27]	«здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання»
Ярошенко С. [29]	«є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)»

Основними підходами до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.2) належать:

а) комплексний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства, як комплекс механізмів господарювання (Беленький П., Ярошенко С.);

б) ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства за рахунок ефективного використання наявних ресурсів (Олійник В., Шевельова С.);

в) технологічний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства через здатність виготовляти продукцію / надавати послуги на більш високому технологічному рівні (Должанський І., Загорна Т., Тимофієва Г., Крюковська О.);

г) ринковий підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як порівняльну перевагу відносно інших підприємств (основних конкурентів) (Портер М., Минко Л.);

д) адаптивний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як здатність до адаптації умов зовнішнього середовища (Малік М., Нужна О., Піддубний І., Піддубна А.);

е) економічно-результативний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як категорію ефективності (Нестеренко С., Іванова Ю., Тищенко О.).

На нашу думку, під поняттям «конкурентоспроможність підприємства» слід розуміти здатність підприємства ефективно використовувати власні ресурси та конкурентні переваги, а також впроваджувати інновації з метою

забезпечення стабільних позицій на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів.

1.2 Дослідження існуючих підходів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом порівняння та аналізу здатності підприємства успішно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку в умовах конкуренції [5,6, 40, 41]. Основна мета оцінювання підприємства полягає у дослідженні його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища, а як наслідок формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за різними підходами, критеріями та показниками, які більш детально розглянемо нижче.

Найбільш поширені методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства зображені на рис. 1.2. Розглянемо їх більш детально.

SWOT-аналіз підприємства дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства (відбувається оцінювання внутрішніх аспектів, чинників та ресурсів), можливості та загрози зовнішнього середовища (відбувається оцінювання зовнішніх факторів та тенденцій) (рис. 1.3).

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати чотири стратегії, зокрема:

1) «maxi–maxi» («сильні сторони – можливості») стратегія – спрямована на використання сильних сторін підприємства для максимального використання можливостей зовнішнього середовища;

2) «maxi – mini» («слабкі сторони – можливості») стратегія – дана стратегія дозволяє нівелювати слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості зовнішнього середовища;

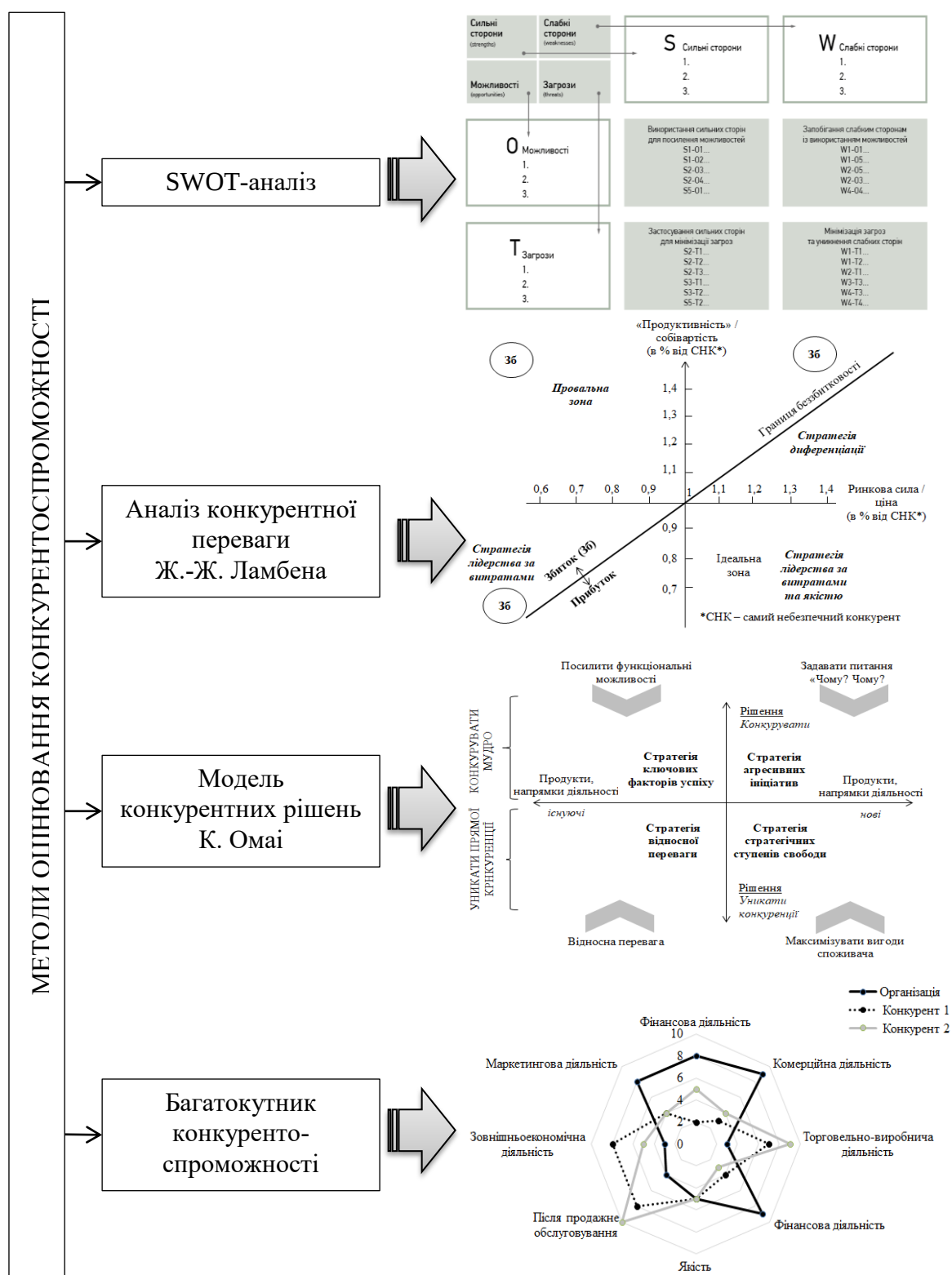


Рисунок 1.2 – Поширені методи оцінювання конкурентоспроможності

3) «mini – maxi» («сильні сторони – загрози») стратегія – дана стратегія базується на використанні сильних сторін підприємства для нівелювання зовнішніх загроз;

4) «mini – mini» («слабкі сторони – загрози») стратегія – в межах даної стратегії менеджери підприємства намагаються мінімізувати свої слабкі сторони і зменшити вплив загроз зовнішнього середовища.

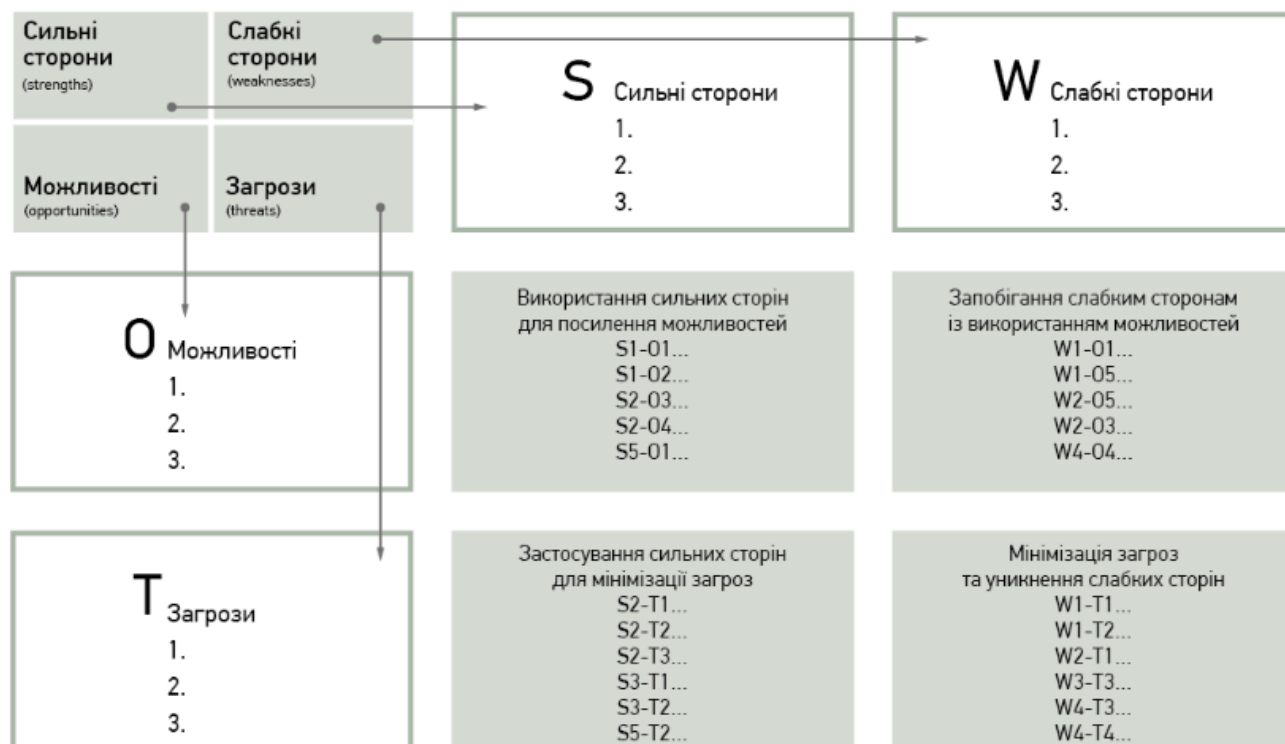


Рисунок 1.3 – SWOT-матриця [42]

Аналіз конкурентної переваги Ж.-Ж. Ламбена ґрунтується на необхідності орієнтуватися не тільки на внутрішні чинники, а й на зовнішні, наведений рис. 1.4 демонструє взаємозв'язок між ринковою силою / ціною та продуктивністю / собівартістю компанії у порівнянні з найнебезпечнішим конкурентом (СНК – самий небезпечний конкурент).

Продуктивність / собівартість (вісь у) відображає рівень ефективності витрат компанії відносно СНК. Значення вище 1 означає, що компанія витрачає більше, ніж СНК, тоді як значення нижче 1 свідчить про ефективніші витрати.

Ринкова сила / ціна (вісь х) показує позицію компанії відносно ринкових цін і її здатність впливати на ціни. Якщо значення перевищує 1, то це означає, що компанія має конкурентну перевагу і може встановлювати вищі ціни, ніж конкурент. Значення нижче 1 означає, що компанія змушена встановлювати

нижчі ціни.

Також, при аналізі конкурентної переваги на рис. 1.4 виокремлено границю беззбитковості, яка відділяє зони прибуткової діяльності компанії від зони збиткової. Тобто дана лінія відображає межу, де компанія досягає беззбитковості, тобто, де витрати дорівнюють прибуткам.

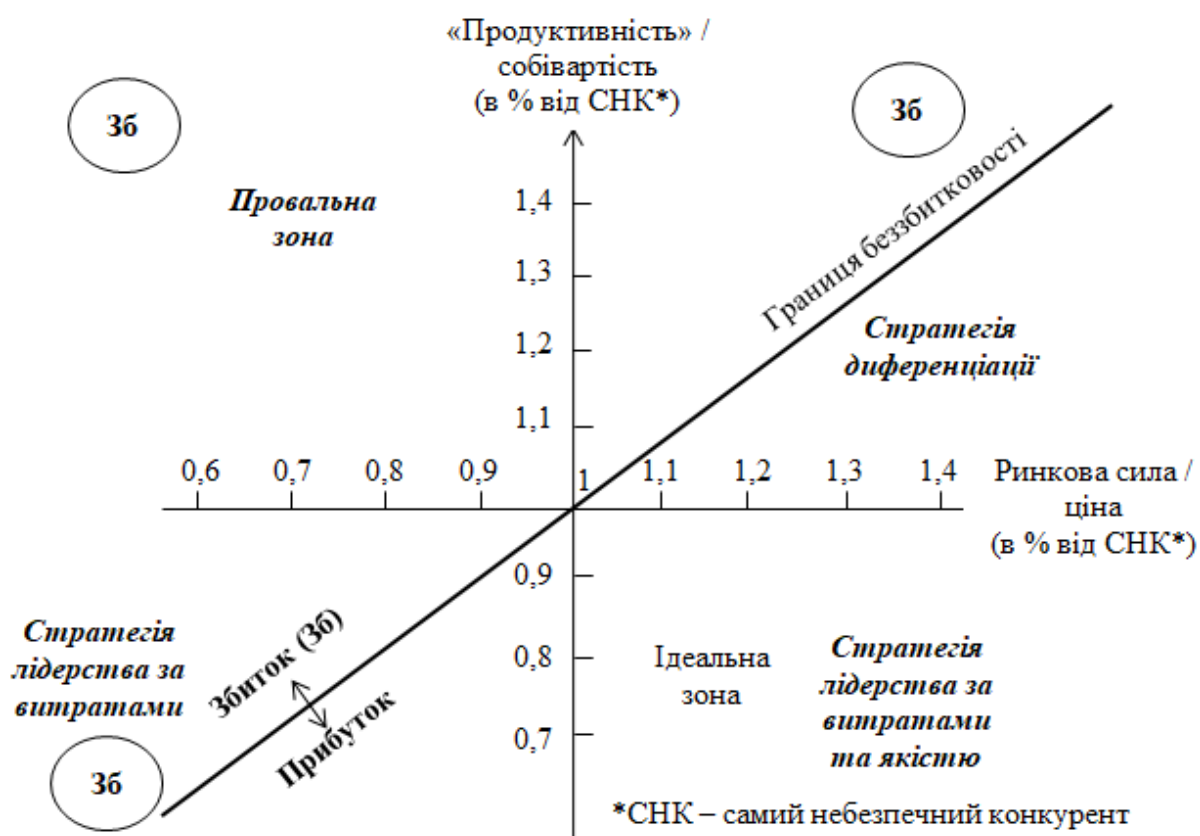


Рисунок 1.4 – Аналіз конкурентної переваги Ж.-Ж. Ламбена [32]

Аналіз конкурентної переваги Ж.-Ж. Ламбена дозволяє виділити наступні зони стратегій:

1) стратегія лідерства за витратами та якістю – передбачає концентрацію компанії на мінімізації витрат з метою встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів;

2) стратегія диференціації – спрямована на створення унікального (цінного в очах споживача) продукту та утримання цін вище ніж в конкурентної;

3) ідеальна зона – це область, де компанія досягає ідеального співвідношення якості та ціни на власний продукт, і ґрунтується на підтримці

низьких витрат та якості, і водночас збереженні цінової переваги на ринку;

4) провальна зона – це зона високого ризику в якій компанія має високі витрати і не може встановлювати конкурентні ціни на власні продукти.

Модель конкурентних рішень К. Омаї [34] – спрямована на формування та розвиток ключових факторів успіху підприємства, зокрема тих, що відсутніх у конкурентів. Модель конкурентних рішень К. Омаї представлено на рис. 1.5.

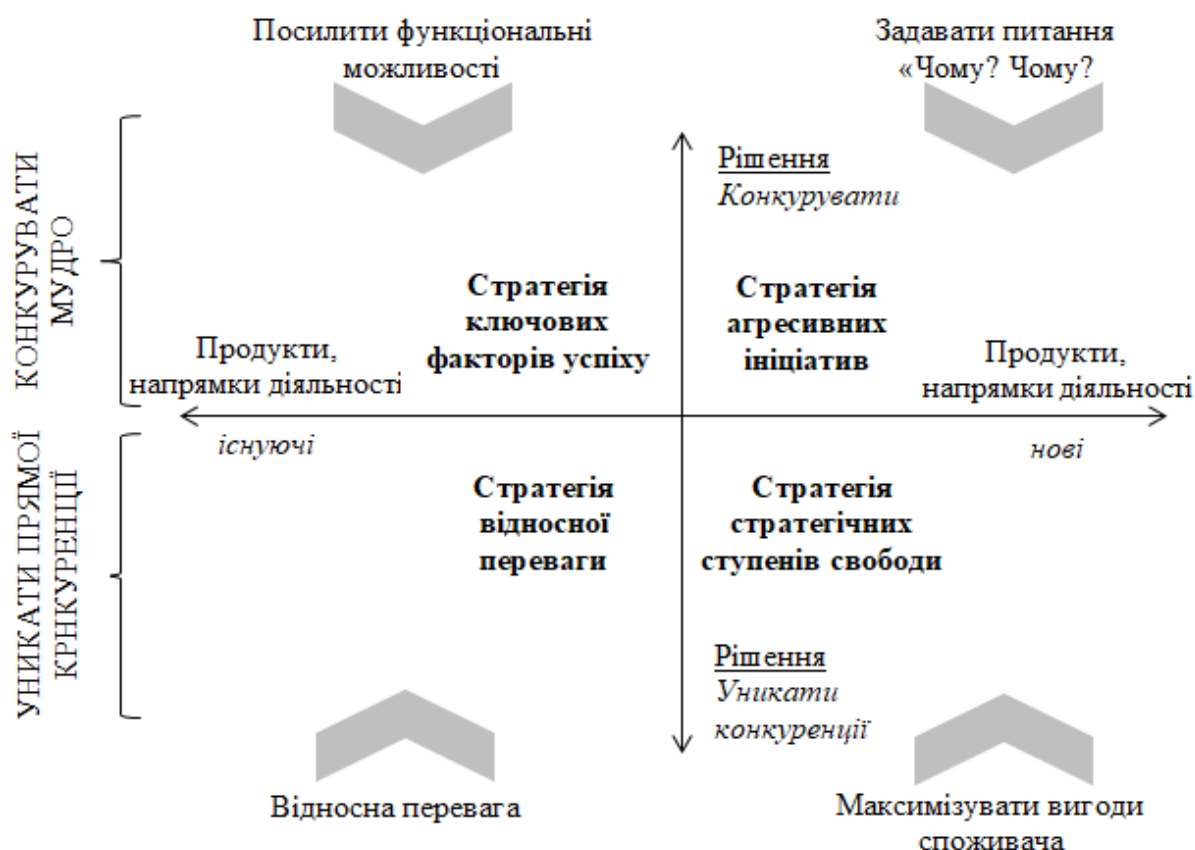


Рисунок 1.5 – Модель конкурентних рішень К. Омаї [34]

Модель конкурентних рішень К. Омаї підходить для вибору стратегії залежно від ринкової ситуації та позиції компанії, включає чотири основних стратегії, які базуються на двох ключових параметрах: продукти, напрямки діяльності (нові або існуючі) та відносна перевага або максимізація вигоди споживача. Охарактеризуємо більш детально стратегії, що представлені на рис. 1.5, зокрема:

1) стратегія відносної переваги – дана стратегія застосовується для існуючих

продуктів / напрямків діяльності, коли компанія має відносну перевагу перед конкурентами. Основна мета стратегії відносної переваги – за рахунок наявних сильних сторін компанії уникати прямої конкуренції на ринку;

2) стратегія ключових факторів успіху – дана стратегія застосовується для існуючих продуктів / напрямків діяльності, але з акцентом на посилення функціональних можливостей. Основна мета стратегії ключових факторів успіху – покращення внутрішніх можливостей і ресурсів компанії для підвищення власної ефективності;

3) стратегія стратегічних ступенів свободи – дана стратегія ґрунтується на розробці нових продуктів / напрямків діяльності (які ще не представлені на ринку), що дозволяє уникати прямої конкуренції та зайняти унікальну нішу. Основна мета стратегії стратегічних ступенів свободи – максимальне задоволення потреб споживачів;

4) стратегія агресивних ініціатив – дана стратегія застосовується для нових продуктів / напрямків діяльності, і спрямована на активну конкуренцію з потенційними конкурентами. Основна мета стратегії агресивних ініціатив – завоювання ринку та випередження конкурентів.

Багатокутник конкурентоспроможності – це графічний метод оцінювання конкурентних переваг або недоліків досліджуваної організації, який дозволяє наочно зіставити ключові показники організації з показниками конкурентів.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності організації, приклад якого наведено на рис. 1.6, необхідно визначити ключові параметри (наприклад: якості продукції / послуг, маркетингову діяльність, торгівельно-виробничу діяльність, фінансову діяльність тощо), здійснити нормування визначених показників (усі обрані показники нормуються, тобто приводяться до одного масштабу, наприклад, у діапазоні від 0 до 1 або від 1 до 10), побудувати багатокутник (кожен показник відображається на окремій осі), аналіз багатокутника (необхідно сконцентруватися на сильних та слабких сторонах).

У ході дослідження існуючих підходів оцінювання конкурентоспроможності підприємства було розглянуто такі методи, як SWOT-

аналіз, аналіз конкурентної переваги Ж.-Ж. Ламбена, модель конкурентних рішень К. Омаї, а також багатокутник конкурентоспроможності.

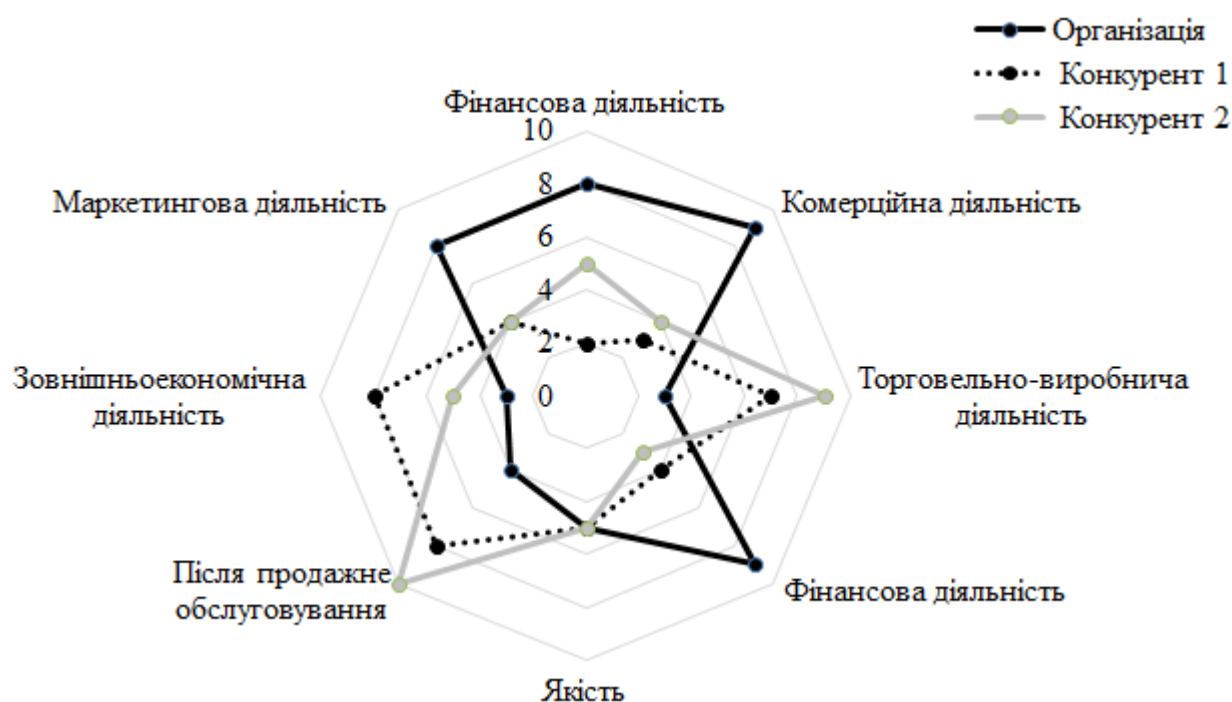


Рисунок 1.6 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Кожен з наведених підходів має свої особливості та переваги, а їх застосування допоможе отримати підприємству комплексне розуміння його конкурентних позицій.

1.3 Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

На нашу думку, під стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємства варто розуміти комплексний процес розробки та реалізації управлінських рішень, що спрямовані на довгострокову перспективу, з метою забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.

Конкурентне середовище підприємства можна дослідити з допомогою моделі п'яти сил, яку запропонував М. Портер [35] (рис. 1.7).

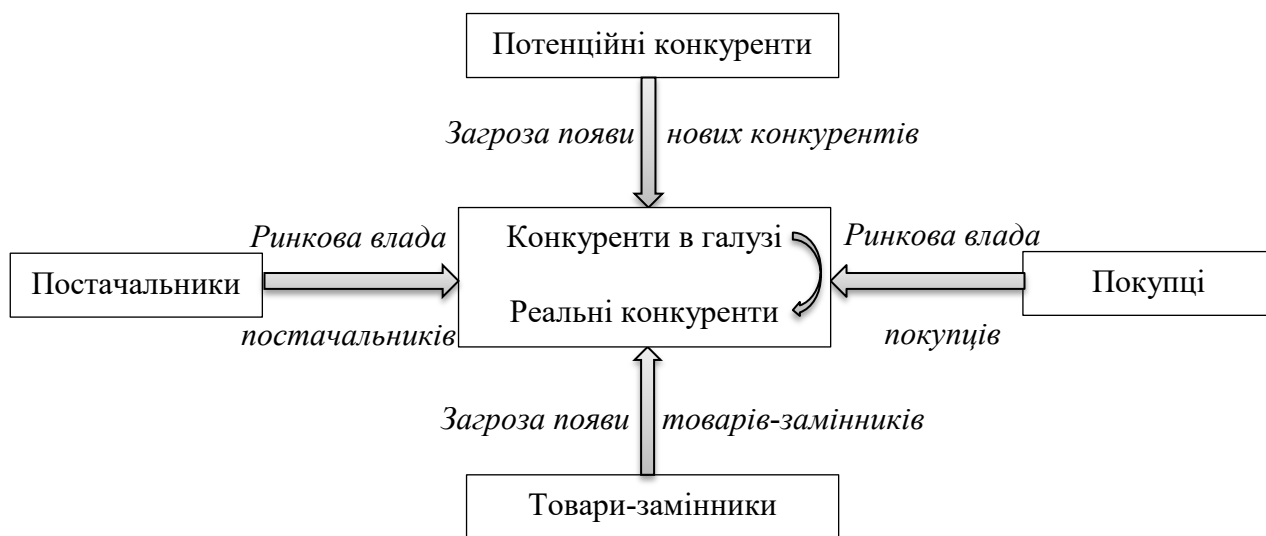


Рисунок 1.7 – Моделі п'ять сил М. Портера [35]

У моделі п'ять сил М. Портера наведено сили, що впливають на здатність компаній генерувати прибуток і визначає конкурентний тиск у галузі. Проаналізуємо більш детально наведені сили на рис. 1.7.

В центрі моделі знаходяться реальні конкуренти підприємства, тобто ті які діють в галузі. Інтенсивність конкуренції на ринку залежить від швидкості зростання галузі, кількості гравців, рівня диференціації продуктів і наявних бар'єрів виходу з ринку. Чим інтенсивніша конкуренція на ринку, тим більше вона вимагає зусиль від підприємства щодо покращення власних продуктів та / або зниження цін тощо.

Потенційні конкуренти є ще однією силою в галузі, оскільки завжди існує загроза їх появи, і врахування їх впливу на ринок. Якщо вхід на ринок є простим, то підприємства можуть стикаються з додатковим конкурентним тиском, адже нові конкуренти можуть захопити частку ринку, однак, високі бар'єри для входу на ринок зменшують ризик їх появи.

Товари-замінники створюють ризик для підприємства, оскільки, знижують попиту на їх продукти. Якщо товари-замінники можуть задовольнити існуючі

потреби споживачів за меншою ціною або є більш якісними, то є загроза, що споживачі можуть перейти на них. Загроза від товарів-замінників обмежує здатність підприємства встановлювати більш високі ціни, і стимулюють їх до інновацій та покращення якості.

Постачальники впливають на підприємство за умови, що вони володіють ресурсами або встановлюють більш прийняті ціни на них тощо. Якщо постачальники мають високу ринкову владу, то це може збільшити витрати для підприємств і зменшувати їх прибутковість. Ця сила посилюється у разі, якщо постачальників мало на ринку або вони володіють унікальними ресурси, які важко замінити.

Покупці мають ринкову владу, якщо вони можуть впливати на ціну на ринку, умови обслуговування тощо. У разі, якщо покупці можуть знайти альтернативні продукти за більш прийнятною ціною, кращої якості тощо, тоді підприємства вимушені знижувати ціни, покращувати якість власної продукції з метою збереження лояльності покупців.

Оскільки, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку та впровадження комплексних рішень, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги на ринку, тому його загальні особливості можна пояснити через зв'язок з ключовими конкурентними стратегіями.

В економічній літературі автори виділяють різні конкурентні стратегії та особливості їх реалізації. Розглянемо найбільш розповсюдженні з них.

Конкурентні стратегії М. Портера, виділив три базові стратегії, які зображено на рис. 1.8 [36]. Перша стратегія – це стратегія лідерства за витратами (Cost Leadership) – дотримуючись цієї стратегії підприємство прагне знизити витрати, з метою пропозиції власної продукції / послуги за нижчою ціною, ніж конкуренти. Друга стратегія – це стратегія диференціації (Differentiation) – дотримуючись цієї стратегії підприємство створює унікальні характеристики продукції / послуги, і таким чином підвищує її цінність для споживачів. Третя стратегія – стратегія фокусування (Focus) – дотримуючись цієї стратегії підприємство зосередження на певному ринку / сегменті, оскільки може

забезпечити високу цінність для певної групи споживачів, і поділяється на стратегії фокусування на витратах та стратегії фокусування на диференціації.

		ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ	
		Низькі витрати	Диференціація
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦІЇ	Широкий цільовий сегмент	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
	Вузький цільовий сегмент (ніша)	Стратегія фокусування на витратах	Стратегія фокусування на диференціації

Рисунок 1.8 – Конкурентні стратегії М. Портера [36]

Стратегії за типом конкурентної переваги були запропоновані М. Трейсі та Ф. Вірсема [43], зокрема вони виділили три основні стратегічні напрями, які зображено на рис. 1.9. Дана модель описує три основні стратегії, які підприємство може використовувати з метою досягнення конкурентної переваги, тому охарактеризуємо більш детально кожен з них.

Лідерство у продукті (кращий продукт) – дана стратегія передбачає фокусування підприємства на інноваціях і постійному вдосконаленні власної продукції. Підприємства, які обирають зазначену стратегію пропонують високоякісну, передову продукцію, що має унікальні характеристики у порівнянні з продукцією конкурентів. Основна мета стратегії лідерства у продукті (кращий продукт) – задовольнити потреби споживачів, що обирають продукцію орієнтуючись на новизну та якість продукції.

Операційна досконалість (краще виконання) – дана стратегія передбачає оптимізацію внутрішніх процесів і орієнтацію на ефективність. Підприємства, що фокусуються на операційній досконалості, прагнуть мінімізувати власні

витрати і пропонувати продукти за оптимальними цінами та / або з найвищою ефективністю. Дана стратегія підходить для галузей, де споживачі цінують доступність і зручність.

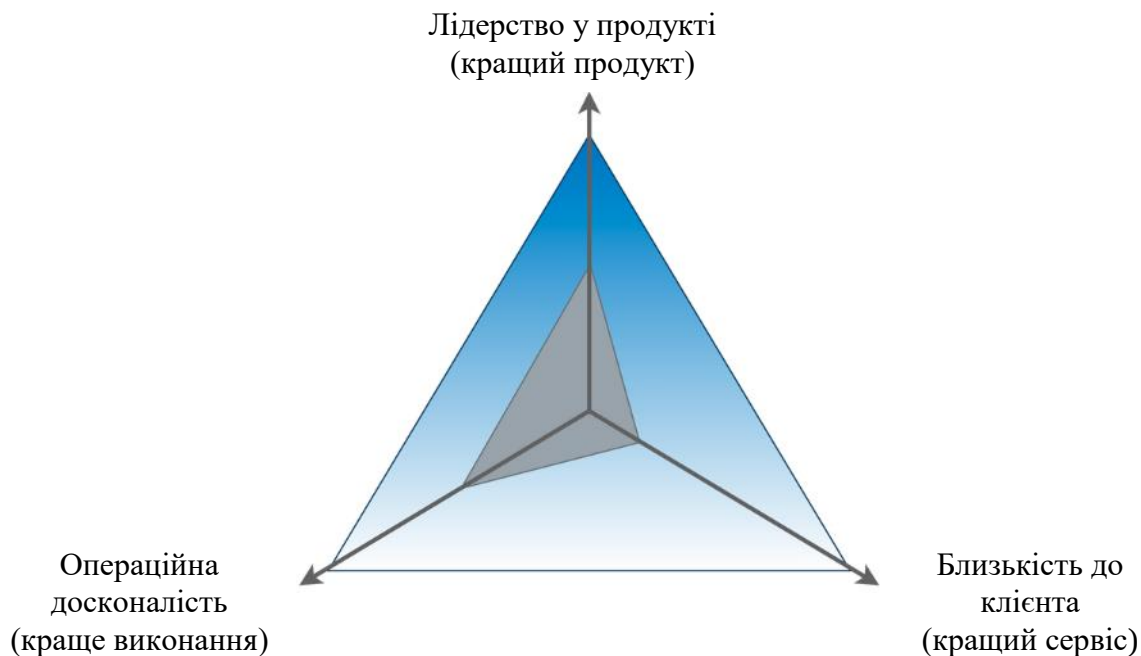


Рисунок 1.9 – Конкурентне позиціонування за М. Трейсі та Ф. Вірсема [43]

Близькість до клієнта (кращий сервіс) – дана стратегія передбачає фокусування підприємства на сервісі та встановленні міцних стосунків із споживачами. Підприємства, що обирають дану стратегію, зосереджуються на потребах споживачів і прагнуть забезпечити високий рівень сервісу. Основна мета стратегії близькості до клієнта (кращий сервіс) – створення оптимального обслуговування для кожного клієнта підприємства.

Висновки до розділу 1

Конкуренція є рушійною силою розвитку ринку, вона стимулює підприємства до постійного вдосконалення товарів / послуг та методів роботи

тощо. В межах визначень поняття «конкуренція» виокремлюють наступні підходи: традиційний, інноваційно-технічний, соціально-економічний, міжнародний та управлінський. На нашу думку, конкуренція є динамічним процесом суперництва між економічними суб'єктами, що прагнуть досягти найвигідніших позицій на ринку шляхом оптимізації власних ресурсів, максимального задовольняючи потреби споживачів тощо. В межах визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» виокремлюють наступні підходи: комплексний, ресурсний, технологічний, ринковий, адаптивний та економіо-результативний. На нашу думку конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність ефективно використовувати власні ресурси, конкурентні переваги, здатність впроваджувати інновації задля забезпечення стабільних позицій на ринку, та можливості адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів тощо. Основними складовими конкурентоспроможності є якість продукції, інноваційність, рівень сервісу, репутація бренду та ефективність маркетингу.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає використання методів SWOT-аналізу, аналіз конкурентної переваги Ж.-Ж. Ламбена, модель конкурентних рішень К. Омаї та багатокутник конкурентоспроможності. При здійсненні аналізу важливим є врахування зовнішніх факторів, таких як динаміка попиту, дії конкурентів, економічні та технологічні тенденції.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю ґрунтується на формуванні довгострокових планів та реалізації стратегій, які забезпечують стабільний розвиток підприємства. Найпоширенішими стратегіями є: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Ефективне управління конкурентоспроможністю базується на залученні всіх рівнів управління, що сприяє узгодженості дій та досягненню стратегічних цілей.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

2.1 Дослідження макроекономічних показників та зовнішнього середовища ТОВ «Білдан»

Для аналізу макроекономічних показників, що впливають на діяльність вітчизняних підприємств, варто їх розглянути та дослідити основні чинники, що відображають стан національної економіки. Для початку проаналізуємо валовий внутрішній продукт України за 2015-2023 рр. значення якого представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Валовий внутрішній продукт України за 2015-2023 рр., млн. грн. [4]

Рік	Номінальний ВВП (в фактичних цінах)	Реальний ВВП (в цінах попереднього року)	Різниця (реальний – номінальний)	
2015	1979458	1430290	-549168	-27,7%
2016	2383182	2034430	-348752	-14,6%
2017	2982920	2445587	-537333	-18,0%
2018	3558706	3083409	-475297	-13,4%
2019	3974564	3675728	-298836	-7,5%
2020	4194102	3818456	-375646	-9,0%
2021	5459574	4363582	-1095992	-20,1%
2022	5191028	3865780	-1325248	-25,5%
2023	6537825	5518062	-1019763	-15,6%

Номінальний ВВП протягом аналізованого 2015-2023 рр. зростає, з 1979458 млн. грн. у 2015 р. до 6537825 млн. грн. у 2023 р., і свідчить про значний приріст у фактичних цінах. Це зростання свідчить про інфляційні процеси в Україні.

Реальний ВВП протягом аналізованого 2015-2023 рр. демонструє зростання з 1430290 млн. грн. у 2015 р. до 5518062 млн. грн. у 2023 р., однак темпи його зростання не настільки високі, як зростання номінального ВВП. У 2015 рр. різниця між номінальним і реальним ВВП склала -27,7%, що свідчить про високу інфляцію, аналогічні тенденції спостерігаються у 2022 р., зокрема різниця становила 25,5%. Скорочення різниці між номінальним і реальним ВВП у 2023 р. до -1019763 млн. грн. (-15,6%) свідчить про незначне економіки.

Аналіз безробіття в Україні під час повномасштабної війни представлено на рис. 2.1.

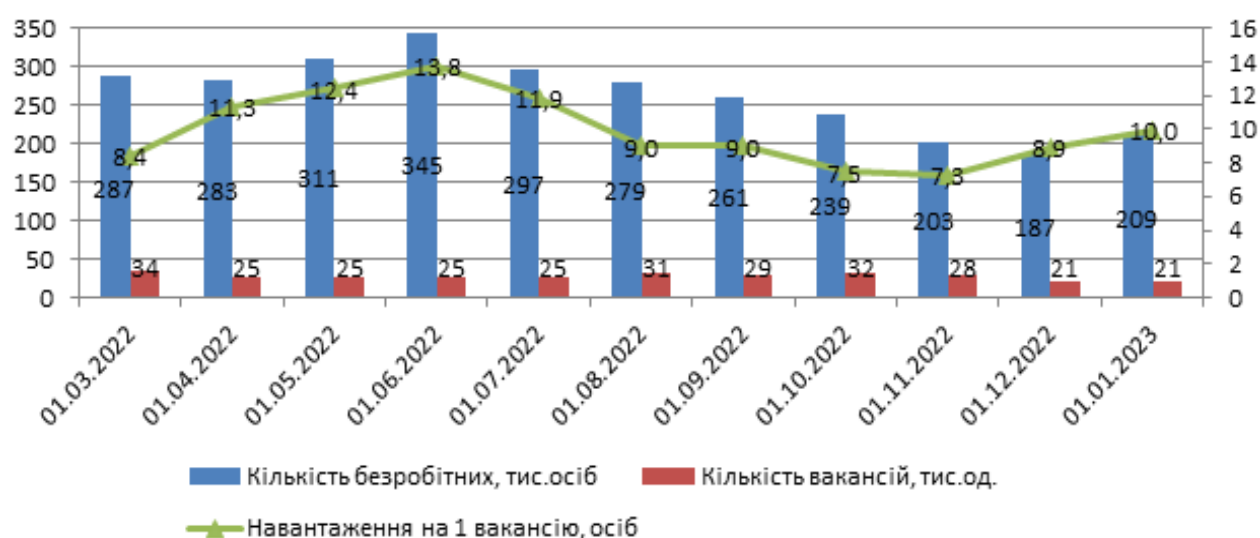


Рисунок 2.1 – Аналіз безробіття в Україні під час повномасштабної війни [2]

На рис. 2.1 зображено динаміку кількості безробітних та кількості вакансій в Україні з 03.2022 р. по 01.2023 р. Протягом досліджуваного періоду кількість безробітних коливається від 187 тис. осіб до 311 тис. осіб. Найвища кількість безробітних – 311 тис. була 05.2022 р., після чого поступово зменшилася. Кількість вакансій залишається на низькому рівні протягом всього періоду, в межах від 21 тис. вакансій до 34 тис. вакансій. Навантаження на одну вакансію коливається від 8,4 осіб до 10,0 осіб, що свідчить про великий дефіцит робочих місць. Незначне покращення ситуації наприкінці 2022 року може бути пов'язане з адаптацією ринку праці до умов війни, проте рівень

зайнятості залишається значно нижчим за норму.

Для більш детального дослідження зміни цін проаналізуємо Індекс споживчих цін за 2015-2023 рр., дані наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Індекс споживчих цін за 2015-2023 рр., до попереднього року, % [10]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загальний індекс споживчих цін	48,7	13,9	14,4	10,9	7,9	2,7	9,4	20,2	12,9
Продукти харчування, безалкогольні напої	45,9	9,0	12,9	11,1	8,0	2,7	10,8	26,6	14,7
Алкогольні напої, тютюнові вироби	33,2	12,6	26,2	18,5	15,6	10,7	9,8	17,4	14,6
Одяг і взуття	33,1	16,1	2,4	1,8	0,2	-4,6	-4,5	-2,7	-0,5
Житло, електроенергія, газ, вода та ін. види палива	115,8	35,1	26,7	6,8	8,0	-3,0	23,2	5,1	10,0
Предмети домашнього вжитку, поточне утримання житла та побутова техніка	45,9	9,4	2,9	6,1	2,9	-0,7	2,9	16,1	12,7
Охорона здоров'я	37,6	11,7	6,2	8,8	6,7	5,3	6,6	14,5	12,8
Транспорт	36,8	6,5	14,2	15,7	4,1	-1,9	10,0	31,8	12,1
Зв'язок	5,9	3,9	8,7	11,0	15,5	6,5	5,2	10,9	7,8
Відпочинок і культура	42,7	12,2	4,3	4,4	2,4	-1,8	3,3	10,9	7,3
Освіта	17,9	16,5	11,9	14,6	13,4	13,6	15,3	14,1	10,7
Ресторани та готелі	24,3	13,1	13,6	15,3	11,1	5,9	6,1	16,1	18,5
Різні товари та послуги	38,6	10,3	5,4	9,5	9,8	6,4	6,5	14,0	15,6

Індекс споживчих цін свідчить про інфляцію в країні, і якщо аналізувати значення наведені у табл. 2.2 можна зробити висновки, що найвище значення загального індексу було у 2015 р. та 2022 р., а саме 48,7% та 20,2% відповідно. У 2023 р. загальний індекс споживчих цін складає 12,9%, а найбільше зросли ціни на послуги / продукції ресторанів та готелів – 18,5%, різні товари та послуги – 15,6%, продукти харчування та безалкогольні напої – 12,8%, а також алкогольні напої та тютюнові вироби – 14,6%. Коливання індексу споживчих цін у різних категоріях зумовлені внутрішніми та зовнішніми факторами. Значне зростання цін у 2022 році в багатьох категоріях може бути пов'язане з економічною кризою та впливом війни.

Індекс цін промислової продукції за 2015-2023 рр. представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Індекс цін промислової продукції за 2015-2023 рр., до попереднього року, % [11]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Промисловість	36,0	20,5	26,4	17,4	4,1	-1,6	40,8	47,3	24,2
Добувна промисловість, розроблення кар'єрів	34,8	34,6	50,7	18,2	3,7	-15,3	87,1	44,2	33,0
– добування кам'яного вугілля	26,0	15,7	47,7	21,6	-0,9	-28,1	33,8	129,9	58,1
– добування сирої нафти, природного газу	111,7	56,3	32,6	16,0	-2,8	-28,3	99,4	89,5	32,0
– добування металевих руд	10,7	23,3	57,8	14,6	8,9	-5,1	108,1	-14,4	11,2
Переробна промисловість	36,7	14,5	21,9	13,0	0,0	1,6	29,9	25,5	15,2
Вир-во харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів	42,5	15,6	15,2	9,6	4,0	9,2	25,3	19,0	15,6
– вир-во м'яса та м'ясних продуктів	32,2	10,5	24,1	12,3	3,9	0,1	12,5	22,3	23,0
– вир-во молочних продуктів	21,0	19,6	25,5	12,5	10,6	7,4	12,3	25,5	14,1
– вир-во хліба, хлібобулочних, борошняних виробів	49,9	11,6	14,5	14,6	12,2	5,7	17,2	28,1	15,0
– вир-во цукру	28,2	22,4	9,6	-15,3	-3,9	13,3	58,9	26,8	24,3
– вир-во напоїв	29,5	19,4	15,0	16,7	12,7	3,6	6,9	24,0	21,5
Текстильне вир-во; ви-во одягу, шкіри, тощо	33,2	9,6	6,5	10,4	6,3	3,4	2,6	16,4	19,6
Виготовлення виробів з деревини, паперу, поліграфічна діяльність	49,1	10,8	7,1	12,2	0,5	1,4	18,0	31,7	12,6
Вир-во коксу, продуктів нафто перероблення	30,8	11,6	60,8	17,7	-3,8	-15,3	81,3	66,7	9,0
Вир-во хімічних речовин, хімічної продукції	49,2	-2,2	15,1	10,6	-0,8	2,9	53,2	44,1	12,0
Вир-во фармацевтичних продуктів, препаратів	33,0	14,3	9,4	12,7	13,5	9,5	13,8	14,3	14,8
Вир-во гумових, пластмасових виробів, ін. неметалевої мінеральної продукції	37,5	10,6	11,7	12,6	7,3	1,7	11,7	33,5	22,3
Металургійне вир-во, вир-во металевих виробів, крім виробництва машин, устаткування	35,3	20,1	35,0	16,7	-9,1	-3,9	56,3	23,9	13,0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Машинобудування	...	12,7	13,1	16,1	2,7	-1,4	9,3	21,7	16,3
Вир-во комп'ютерів, електронної, оптичної продукції	38,3	8,3	10,8	9,4	5,2	1,1	3,0	7,9	10,0
Вир-во електричного устаткування	34,1	5,9	13,4	22,4	-4,4	-8,9	12,1	25,1	13,8
Вир-во машин і устаткування, не віднесених до ін. груп	27,0	18,7	10,7	11,4	3,3	0,5	12,1	23,3	25,0
Вир-во автотранспортних засобів, причепів тощо	13,4	12,5	16,2	18,3	6,3	1,2	7,3	20,9	9,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	34,4	30,6	24,9	28,3	11,4	-3,7	52,0	94,5	35,5

Табл. 2.3 більш детально аналізує індекси цін промислової продукції в порівнянні з попереднім роком. Найбільші коливання індексу промислових цін спостерігались у кризових періодах, зокрема, в 2015 р. – 36,0%, у 2021 р. – 40,8%, у 2022 р. – 47,3% та в 2023 р. – 24,2%. Зростання цін протягом 2021-2023 рр. підкреслює вплив інфляції, та значне зростання цін на енергоресурси, у 2015 р. – 34,4%, 2016 р. – 30,6%, 2017 р. – 24,9%, 2018 р. – 28,3%, 2019 р. – 11,4%, 2021 р – 51,0%, 2022 р. – 94,5% та у 2023 р. – 35,5%, та нестабільність на внутрішніх і міжнародних ринках. Особливо чутливими галузями є енергетика, металургія, добувна промисловість і виробництво хімічної продукції. Зростання цін на харчові продукти та сільськогосподарські товари значно вплинуло на вартість товарів народного споживання.

Для більш детального аналізу макросередовища наведемо значення обсягів реалізованої промислової продукції за 2015-2023 рр. (табл. 2.4).

Загальний обсяг реалізованої промислової продукції зростав з 2015 р. від 1776603,7 млн.грн. до 4678908,6 млн.грн. у 2021 р. У 2022 р. обсяг промислової продукції зменшився до 3854040,1 млн.грн., що пояснюється впливом повномасштабної війни в Україні, однак у 2023 р. обсяг знову зріс, і склав 4397685,5 млн.грн., що свідчить про адаптацію до реалій та часткове відновлення промислового сектору.

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізованої промислової продукції за 2015-2023 рр.,
млн.грн. [16]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Промисловість	1776603,7	2158030,0	2625862,7	3045201,9	3019383,1	3236369,1	4678908,6	3854040,1	4397685,5
Добувна промисловість, розроблення кар'єрів	191599,3	240150,3	323530,4	391471,1	402232,7	361685,4	597088,9	428168,5	495822,8
Переробна промисловість	1139213,2	1312729,0	1627504,3	1885406,2	1828327,3	1879375,3	2618398,1	1850049,6	2295652,9
– вир-во харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів	398023,2	462418,9	548377,9	589854,5	616166,7	678844,4	842596,4	720865,5	889643,0
– текстильне вир-во; ви-во одягу, шкіри, тощо	17384,4	20344,4	25653,3	31129,7	31251,6	33043,1	42456,7	43888,8	63187,0
– виготовлення виробів з деревини, паперу, поліграфічна діяльність	60146,2	72700,7	84153,4	104062,0	99497,5	101782,9	141718,4	126119,4	149173,1
– вир-во коксу, продуктів нафто перероблення	59971,7	69855,6	103191,8	117269,5	85381,2	70856,4	121251,5	58195,5	40984,5
– вир-во хімічних речовин, хімічної продукції	68010,1	60534,8	65767,6	78254,9	79769,4	81139,9	122722,7	77133,0	91293,3
– вир-во фармацевтичних продуктів, препаратів	20295,8	26060,9	30175,3	34633,2	37425,4	42408,0	50633,8	43053,3	55143,2
– вир-во гумових, пластмасових виробів, ін. неметалевої мінеральної продукції	85969,9	107615,7	134146,9	161113,1	163897,9	198261,3	270329,8	164173,2	231270,5
– металургійне вир-во, вир-во металевих виробів, крім виробництва машин, устаткування	278502,8	318195,9	411372,3	492706,7	423533,6	397501,7	679491,0	337768,5	354881,0
– машинобудування	115261,7	131351,8	168281,9	208676,4	212027,3	197343,6	243473,3	199890,9	316798,0
– виробництво меблів, ін. продукції, ремонт, монтаж машин, устаткування	35647,4	43650,3	56383,9	67706,2	79376,7	78194,0	103724,5	78961,5	103279,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	424705,2	580354,1	646568,0	736102,5	749798,5	953589,4	1412574,8	1530357,3	1557385,5
Водопостачання; поводження з відходами, каналізація,	21086,0	24796,6	28260,0	32222,1	39024,6	41719,0	50846,8	45464,7	48824,3

Добувна промисловість зростала до 2021 р. (з 191599,3 млн.грн. у 2015 р. до 597088,9 млн.грн. у 2021 р.), після чого зазнала значного скорочення у 2022 р., і становила 428168,5 млн.грн. через воєнні дії та зріс у 2023 р. до 2295652,9 млн.грн.. Обсяг реалізованої продукції переробної промисловості змінювався аналогічними темпами, зокрема зростав з 1139213,2 млн.грн. у 2015 р. до 2618398,1 млн.грн. у 2021 р., і знизився у 2022 р. з поступовим зростанням у 2023 р., і становив 1850049,6 млн.грн. та 2295652,9 млн.грн. відповідно.

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. проведемо PEST-аналіз, результати якого представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз середовища функціонування ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.

Опис фактору	Вплив фактору*	Експертна оцінка зміни факторів**					Середня оцінка***	Оцінка скоригована на вагу****
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
1. Податкове законодавство	2	4	4	3	3	4	3,6	0,18
2. Регуляторні обмеження в харчовій промисловості	3	3	4	4	3	4	3,6	0,03
3. Стабільність політичної ситуації	2	4	3	3	4	4	3,6	0,18
4. Державні програми підтримки аграрного та харчового секторів	1	3	3	4	3	3	3,2	0,08
5. Законодавство щодо екологічних стандартів	1	3	2	2	2	3	2,4	0,06
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
1. Рівень інфляції	3	4	3	4	4	4	3,8	0,29
2. Вартість енергоносіїв	3	5	4	4	5	4	4,4	0,33
3. Рівень безробіття	2	3	4	3	3	4	3,4	0,17
4. Курс валют	2	2	3	2	2	3	2,4	0,12
5. Купівельна спроможність споживачів	3	4	4	3	4	4	3,8	0,29
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
1. Зміни у споживчих вподобаннях	2	3	3	2	3	2	2,6	0,13
2. Демографічна ситуація	2	3	4	4	4	4	3,8	0,19
3. Рівень безробіття та заробітної плати	2	3	4	4	3	4	3,6	0,18

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Ставлення до здорового харчування	1	2	3	3	2	3	2,6	0,07
5. Соціальна відповідальність бізнесу	2	2	2	3	2	3	2,4	0,12
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
1. Впровадження новітніх технологій у виробництво	3	4	4	3	4	4	3,8	0,29
2. Автоматизація виробничих процесів	3	4	5	4	4	4	4,2	0,32
3. Цифрові маркетингові технології	3	3	4	3	4	3	3,4	0,26
4. Інновації у пакуванні	2	3	2	2	3	3	2,6	0,13
5. Розвиток систем логістики	2	3	4	4	3	4	3,6	0,18
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	40						60,6	

*впливу фактора оцінюється за 3-ри бальною шкалою, де 1 бал незначний вплив фактора; 2 бали – тільки значна зміна фактора впливає на товариство; 3 бали – вплив фактора високий;

**зміна факторів оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 – низька ймовірність, а 5 – висока ймовірність;

***розраховується шляхом суми отриманих експертних оцінок та їх поділ на кількість експертів;

****розраховується шляхом ділення на загальний підсумок впливу факторів та множення на конкретний вплив фактора, що розраховується.

Проаналізовані фактори у табл. 2.5 зведемо у матрицю, яку зображено на рис. 2.2. Проведене оцінювання PEST-аналізу для ТОВ «Білдан» допомагає визначити, які зовнішні фактори найбільше впливають на діяльність товариства.

Серед політичних факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Білдан» найвищу скориговану оцінку отримали податкове законодавство – 0,18 та стабільність політичної ситуації – 0,18, інші фактори мають оцінку від 0,08 до 0,03.

Серед економічних факторів важливими є усі фактори, а за вагомістю їх можна ранжувати наступним чином 1-ше місце – вартість енергоносіїв – 0,33, 2-ге – рівень інфляції – 0,29, 3-тє – купівельна спроможність споживачів – 0,29, 4-те – рівень безробіття 0,17 та курс валют – 0,12.

Фактор	Вага	Фактор	Вага
ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
1. Податкове законодавство	0,18	2. Вартість енергоносіїв	0,33
3. Стабільність політичної ситуації	0,18	1. Рівень інфляції	0,29
4. Державні програми підтримки аграрного та харчового секторів	0,08	5. Купівельна спроможність споживачів	0,29
5. Законодавство щодо екологічних стандартів	0,06	3. Рівень безробіття	0,17
2. Регуляторні обмеження в харчовій промисловості	0,03	4. Курс валют	0,12
СОЦІОКУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
2. Демографічна ситуація	0,19	2. Автоматизація виробничих процесів	0,32
3. Рівень безробіття та заробітної плати	0,18	1. Впровадження новітніх технологій у виробництво	0,29
1. Зміни у споживчих вподобаннях	0,13	3. Цифрові маркетингові технології	0,26
5. Соціальна відповідальність бізнесу	0,12	5. Розвиток систем логістики	0,18
4. Ставлення до здорового харчування	0,07	4. Інновації у пакуванні	0,13

Рисунок 2.2 – Матриця PEST-аналізу ТОВ «Білдан», м. Красилів,

Хмельницька обл.

У соціально-культурній категорії найвищу оцінку мають демографічна ситуація – 0,19 та рівень безробіття, заробітної плати – 0,18, і свідчить про необхідність врахування соціокультурних факторів, що можуть впливати на доступність робочої сили та доходи споживачів.

Технологічні фактори, відповідно до рис. 2.2 мають значний вплив на діяльність товариства, до найбільш значущих належать автоматизація виробничих процесів – 0,32, впровадження новітніх технологій у виробництво – 0,29 та цифрові маркетингові технології – 0,26.

Таким чином, найбільше на діяльність ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. впливають економічна та технологічні фактори, зокрема через зростання вартості ресурсів та потребу в автоматизації виробництва. А це в свою чергу потребує стабільного фінансового стану товариства з метою впровадження сучасних технологій та адаптації до зовнішніх умов, на які не може вплинути товариство.

Політичні та соціальні фактори також суттєво впливають на діяльність ТОВ «Білдан», але не так критично особливо важливими серед них є нестабільність у регулюванні та неможливість спрогнозувати зміну у споживчих вподобаннях.

2.2 Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Білдан»

ТОВ «Білдан» зареєстровано за юридичною адресою Україна, 31000, Хмельницька обл., Краси́лівський р-н, м. Краси́лів, вул. Кзацька, буд. 1. Керівником товариства є Лутюк В. І. ТОВ «Білдан» належить ТМ Мамин хліб. Основним видом діяльності ТОВ «Білдан» є виробництво хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів, тортів та короваїв на замовлення, окрім того здійснюють глибоке заморожування листкових та хлібобулочних виробів для подальшого випікання. Для більш детального аналізу ТОВ «Білдан» наведемо показники цього діяльності у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Техніко-економічні показники ТОВ «Білдан» протягом 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	12599,4	13393,7	23363,1	106,3	174,4
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	11461,7	11398,9	19008,8	99,5	166,8
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	3523,3	4321,5	3867,6	122,7	89,5
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	928,8	741,6	830,2	79,8	111,9
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	12	11	10	91,7	90,9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	2030,4	2277,0	2545,2	112,1	111,8
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1050,0	1217,6	2336,3	116,0	191,9
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	14100,0	17250,0	21210,0	122,3	123,0
Фондовіддача	грн.	3,6	3,1	6,0	86,7	194,9
Фондомісткість	грн.	0,3	0,3	0,2	115,4	51,3
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,9	0,9	0,8	94,6	95,1
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	240,0	585,6	1154,2	244,0	197,1
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	2,1	5,1	6,1	—	—

Чистий дохід ТОВ «Білдан» (рис. 2.3) протягом аналізованого періоду зростає з 12599,4 тис. грн. у 2021 р. до 23363,1 тис.грн., однак, зростання відбувається не рівномірне у 2022 році у порівнянні з попереднім роком воно становить 6,3%, а у 2023 р. – 74,4%. Хоча варто зазначити, що рентабельність діяльності товариства є не високою, а найвищий її результат 6,1% спостерігається у 2023 р.

Що ж стосується собівартості продукції (рис. 2.3), то вона знизилася у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком на 0,5%, а у 2023 р. зросла на 66,8, і в загальному становить у 2021 р. – 11461,7 тис.грн., 2022 р. – 11398,9 тис.грн. та 2023 р. – 19008,8 тис.грн. Витрати на 1 грн реалізованої продукції є значними, і становлять 0,9 грн. у 2021 а 2022 рр. та 0,8 у 2023 р.

Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду чистий прибуток товариства (рис. 2.3) зростає, що свідчить про стабільність функціонування, зокрема зростання становить у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком – 144,0%, а у 2023 р. – 97,1%, і в загальному становить у 2021 р. – 240,0 тис.грн., 2022 р. – 585,6 тис.грн. та 2023 р. – 1154,2 тис.грн.

Середньорічна вартість основних фондів зростає у 2022 р. та скорочується у

2023 р. по відношенню до переднього року відповідно на 22,7% та 10,5%, і становить у 2021 р. – 3523,3 тис.грн., 2022 р. – 4321,5 тис.грн. та 2023 р. – 3867,6 тис.грн. Середньорічна вартість оборотних фондів змінюється обернено до попереднього показника, і становить у 2021 р. – 928,8 тис.грн., 2022 р. – 741,6 тис.грн. та 2023 р. – 830,2 тис.грн.

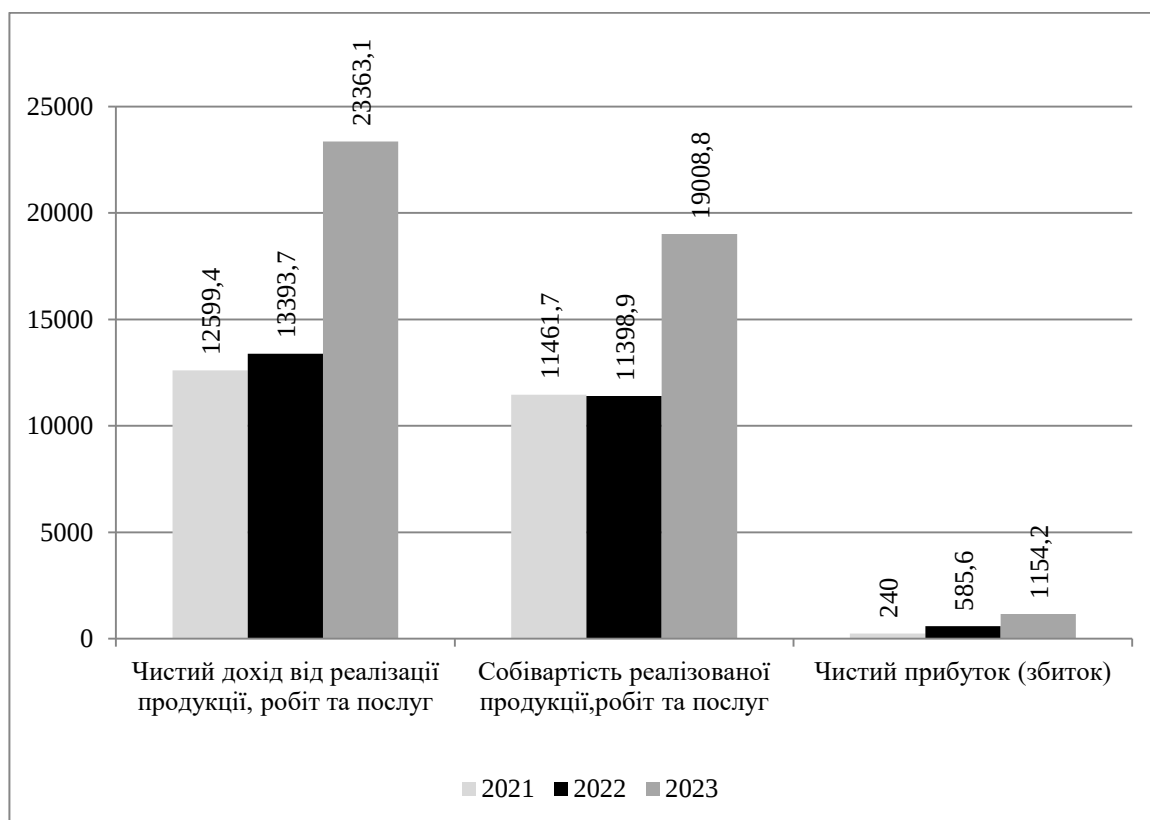


Рисунок 2.3 – Фінансові результати та витрати ТОВ «Білдан» протягом 2021-2023 рр.

Середньооблікова чисельність працівників у ТОВ «Білдан» є невеликою, і дещо скорочується протягом аналізованого періоду з 12 до 10 осіб. Загальний фонд оплати праці (у 2021 р. – 2030,4 тис.грн., 2022 р. – 2277,0 тис.грн. та 2023 р. – 2545,2 тис.грн.) та середньомісячна заробітна плата працівників (у 2021 р. – 14100,0 грн., 2022 р. – 17250,0 грн. та 2023 р. – 21210,0 грн.) зростають.

Для більш детального аналізу ТОВ «Білдан» дослідимо його баланс, який представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз балансу ТОВ «Білдан» протягом 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка (2021–2023)
Необоротні активи	3523,3	4321,5	3878,0	+354,7
Основні засоби	3523,3	4321,5	3867,6	+344,3
Нематеріальні активи	–	–	10,4	+10,4
Оборотні активи	2995,1	3425,0	5242,2	+2247,1
Запаси	928,4	741,6	830,2	-98,2
Дебіторська заборгованість	1547,5	2141,1	2657,8	+1110,3
Грошові кошти	511,7	296,3	1737,1	+1225,4
Всього активів	6518,4	7746,5	9120,2	+2601,8
Власний капітал	4793,4	5379,0	6533,2	+1739,8
Зареєстрований капітал	4464,0	4464,0	4464,0	0
Нерозподілений прибуток	329,4	915,0	2069,2	+1739,8
Поточні зобов'язання	1725,0	2367,5	2587,0	+862,0
Кредиторська заборгованість за товари та послуги	1633,5	2126,0	2213,0	+579,5
Розрахунки з бюджетом	58,5	208,7	368,5	+310,0
Інші поточні зобов'язання	33,0	32,8	5,5	-27,5
Всього пасивів	6518,4	7746,5	9120,2	+2601,8

Протягом аналізованого періоду відбулося зростання загальної вартості активів ТОВ «Білдан» 2601,8 тис.грн. або 39,9%, що вказує на розширення ресурсної бази товариства. Зокрема, зросли необоротні активи на 354,7 тис.грн. або 10,1%, зокрема в основному за рахунок основних засобів, які зменшилися у 2023 р на 443,5 тис.грн., і свідчить про їх списання. Оборотні активи товариства зросли на 2247,1 тис.грн. або на 75%, що обумовлено зростанням дебіторської заборгованості на 1110,3 тис.грн. або 71,8%, також зросли грошові кошти товариства на 1225,4 тис.грн. або 239,4%, і свідчить про покращення ліквідності.

Пасив товариства змінився аналогічно зміні активу. Зокрема, власний капітал товариства зріс на 1739,8 тис.грн. або 36,3% за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на таку ж суму. Зареєстрований капітал залишився без змін. Поточні зобов'язання товариства зросли на 862,0 тис.грн. або 50%. Кредиторська заборгованість за товари та послуги зросла на 579,5 тис.грн або 35,5%. Розрахунки з бюджетом зросли на 310,0 тис.грн. або 530%. Інші поточні

зобов'язання зменшилися на 27,5 тис.грн. або 83,3%.

Позитивними аспектами, що стосуються змін у балансі ТОВ «Білдан» є зростання загальних активів, власного капіталу та ліквідності, що свідчать про стабільний розвиток товариства. Поряд з позитивними змінами з'явилися і певні ризики для товариства, зокрема зростання дебіторської заборгованості, що може спричинити певні проблеми з ліквідністю у разі несплати за рахунками. Також, спостерігається зростання кредиторської заборгованості, і свідчити про зростання операційних витрат або затримку оплати постачальникам.

Для більш детального аналізу проаналізуємо фінансові коефіцієнти ТОВ «Білдан» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Білдан» протягом 2021-2023 рр.

Показники	Формула	2021	2022	2023	Коментар
Коефіцієнти ліквідності					
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,74	1,45	2,03	Зростання ліквідності у 2023 р.
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	1,2	1,14	1,71	Покращення можливості покриття боргів
Коефіцієнти рентабельності					
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	1,9	4,4	4,9	Позитивна динаміка рентабельності
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Загальні активи	3,7	7,6	12,7	Значне зростання ефективності активів
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал	5,0	10,9	17,7	Збільшення віддачі на капітал
Коефіцієнти фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	0,73	0,69	0,72	Зберігається фінансова стійкість
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Зобов'язання	2,64	2,27	2,53	Покращення у 2023 р.
Коефіцієнт покриття боргу	Загальні активи / Поточні зобов'язання	3,78	3,27	3,53	Стабільний рівень покриття боргу
Коефіцієнти оборотності					
Коефіцієнт оборотності активів	Дохід від реалізації / Загальні активи	1,93	1,73	2,56	Прискорення обороту активів у 2023 р.
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Запаси	12,34	15,37	22,89	Підвищення ефективності використання запасів

Ліквідність ТОВ «Білдан» зростає, особливо у 2023 р., що свідчить про кращу здатність товариства покривати власні короткострокові зобов'язання, зокрема поточна ліквідність становить у 2021 р. – 1,74, 2022 р. – 1,45, 2023 р. – 2,03, а швидка ліквідність становить у 2021 р. – 1,2, 2022 р. – 1,14, 2023 р. – 1,71. Рентабельність зростає, що вказує на підвищення ефективності використання товариством активів (рентабельність активів становить у 2021 р. – 3,7, 2022 р. – 7,6, 2023 р. – 12,7) та власного капіталу (рентабельність власного капіталу становить у 2021 р. – 5,0, 2022 р. – 10,9, 2023 р. – 17,7). Фінансова стійкість залишається стабільною, про що свідчить високий коефіцієнт автономії, який становить у 2021 р. – 0,73, 2022 р. – 0,69, 2023 р. – 0,72. Коефіцієнт фінансування покращується у 2023 р., і становить у 2021 р. – 2,64, 2022 р. – 2,26, 2023 р. – 2,53. Коефіцієнт покриття боргу свідчить про стабільний рівень покриття боргу, і становить у 2021 р. – 3,78, 2022 р. – 3,27, 2023 р. – 3,53. Оборотність активів (і становить у 2021 р. – 1,93, 2022 р. – 1,73, 2023 р. – 2,56) і запасів (і становить у 2021 р. – 12,34, 2022 р. – 15,37, 2023 р. – 22,89) значно зросли, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів товариства.

2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Білдан»

З метою оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Білдан» дослідимо наявність основних конкурентів на ринку та побудуємо карту конкурентів, з цією метою визначимо їх основну частку ринку та темп росту. Частку ринку та темп росту ТОВ «Білдан» та основних його конкурентів представлено у табл. 2.9. Основними конкурентами ТОВ «Білдан» у м. Красилів є СТ «Домашній хліб» та у м. Хмельницькому ТОВ «Поділля хліб», ТОВ «ФУД ДЕЛІВЕРІ», ТОВ «Насолода Поділля», ТОВ «Хмельницьк хліб», ТОВ «Хмельницьк хліб», ТОВ «Насолода України» та інші конкуренти.

Таблиця 2.9 – Частка ринку та темп росту ТОВ «Білдан» та основних його конкурентів

Назва підприємства	Показники	Од. виміру	2022	2023
ТОВ «Білдан»	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	13393,7	23363,1
	Частка ринку	%	1,9	4,3
	Темп росту (2023 / 2022)	%	74,4	
СТ «Домашній хліб»	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	70484,0	68678,0
	Частка ринку	%	9,9	12,8
	Темп росту (2023 / 2022)	%	-2,6	
ТОВ «Поділля хліб»	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	19424,2	18283,4
	Частка ринку	%	2,7	3,4
	Темп росту (2023 / 2022)	%	-5,9	
ТОВ «Насолода Поділля»	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	1601,2	2686,7
	Частка ринку	%	0,2	0,5
	Темп росту (2023 / 2022)	%	67,8	
ТОВ «Хмельницьк хліб»	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	394432,0	260927,0
	Частка ринку	%	55,3	48,6
	Темп росту (2023 / 2022)	%	-33,8	
ТОВ «Насолода України»	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	10413,8	9731,0
	Частка ринку	%	1,5	1,8
	Темп росту (2023 / 2022)	%	-6,6	
Інші конкуренти	Частка ринку	%	30,0	30,0
	Темп росту (2023 / 2022)	%	15,55	

За даними табл. 2.9 побудуємо карту конкурентів (рис. 2.4).

Якщо характеризувати діяльність ТОВ «Білдан» та усіх конкурентів, то варто зазначити, що досліджуване товариство демонструє найбільшу динаміку зростання, зокрема 74,4%, серед конкурентів, що дозволяє йому швидко збільшувати частку ринку, і свідчить про ефективну стратегію його розвитку.

Головним конкурентом товариства є ТОВ «Хмельницьк хліб», а оскільки темп його росту є від’ємним (-33,8%), то можна стверджувати, що воно переживає кризу, що створює можливості для інших гравців.

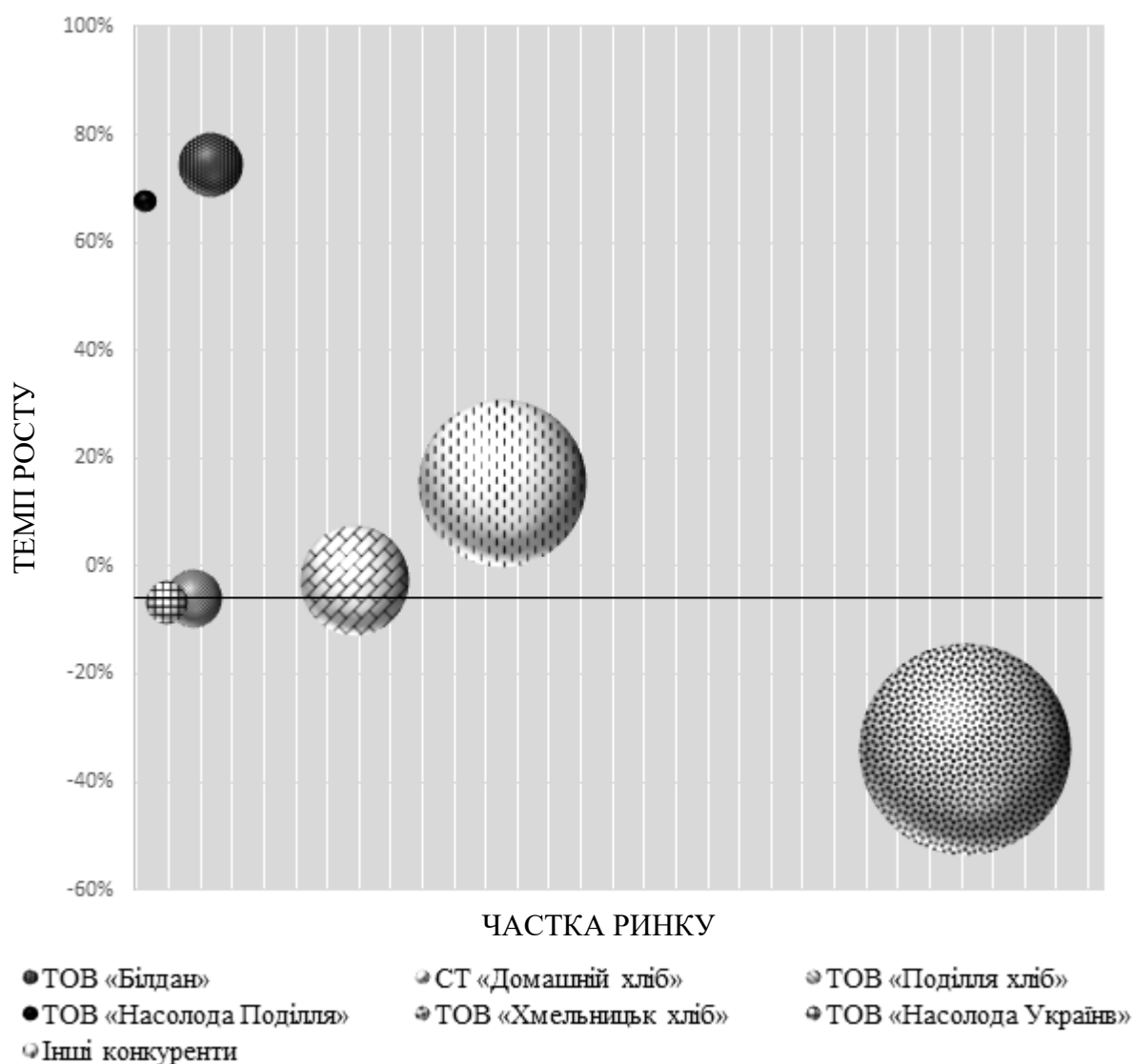


Рисунок 2.4 – Карта конкурентів ТОВ «Білдан»

Інші конкуренти ТОВ «Білдан», такі як «СТ Домашній хліб» і «Насолода Поділля», мають перспективи розвитку, однак їх внесок поки незначний.

Для більш детального аналізу ТОВ «Білдан» наведемо оцінювання факторів його конкурентоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Фактори конкурентоспроможності ТОВ «Білдан»

Фактор	Оцінка (1-5)	Коментар
1	2	3
Якість продукції	4	Висока якість завдяки сучасним технологіям
Ціна продукції	3	Конкурентна ціна, але є більш дешеві альтернативи
Інноваційність	3	Інвестування в нематеріальні активи

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Рівень сервісу	4	Добре налагоджена система роботи зі споживачами
Маркетинг і просування	3	Недостатнє використання цифрових каналів просування
Фінансова стійкість	4	Зростання власного капіталу та рентабельності
Репутація бренду	4	Висока впізнаваність на локальному ринку

Для більш детального аналізу порівнюємо продукцію ТОВ «Білдан» з його конкурентами, результати представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняння продукції ТОВ «Білдан» з його конкурентами

Фактор	ТОВ «Білдан»	СТ «Домашній хліб»	ТОВ «Поділля хліб»	ТОВ «Насолода Поділля»	ТОВ «Хмельницьк хліб»	ТОВ «Насолода України»
Якість продукції	4	4	3	3	5	3
Ціна продукції	3	3	3	4	3	4
Інноваційність	3	3	2	3	4	2
Рівень сервісу	4	4	3	3	5	3
Маркетинг і просування	3	4	3	2	5	3
Фінансова стійкість	4	5	4	3	5	3
Репутація бренду	4	4	3	2	5	3

Лідером за якістю продукції, рівнем сервісу, маркетингом та фінансовою стійкістю є ТОВ «Хмельницьк хліб». Сильними сторонами СТ «Домашній хліб» є фінансова стійкість та маркетинг. ТОВ «Поділля хліб» характеризується продукцією середньої якості за всіма показниками, а основною слабкою стороною є недостатня інноваційність. ТОВ «Насолода Поділля» характеризується низьким рівнем якості продукції та маркетингу, однак має перевагу, зокрема конкурентну ціну. ТОВ «Насолода України» має низькі ціни на продукцію, однак, в інших аспектах суттєво поступається конкурентам.

ТОВ «Білдан» виграє за рахунок збалансованості всіх показників, зокрема високої якості, фінансовій стійкості та репутації бренду. Основними слабкими

сторонами товариства є середній рівень інноваційності та маркетингу.

На підставі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Білдан», а також основних конкурентів можна побудувати SWOT- матрицю з виділенням сильних та слабких сторін внутрішнього середовища товариства, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. представлено на рис. 2.5.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукції Стабільна фінансова стійкість Позитивна репутація ТМ «Мамин хліб» Використання сучасних технологій Розширення асортименту продукції	Обмеженість дистрибуції Відсутність активного цифрового маркетингу Залежність від регіонального ринку Висока конкуренція в галузі Обмежені інвестиції в інновації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту Підвищення попиту на локальні бренди Впровадження цифрових технологій у маркетинг Зростання попиту на натуральні продукти Підвищення ефективності логістики	Війна в країні та економічна нестабільність Зростання цін на сировину та енергоресурси Посилення конкуренції з великими виробниками Зміни в законодавстві (екологічні норми) Залежність від сезонності попиту

Рисунок 2.5 – SWOT-матриця ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.

SWOT-матриця допоможе ТОВ «Білдан» визначити напрями розвитку, зокрема на її підставі можна сформулювати чотири стратегії, що сприятимуть зміцненню конкурентних позицій. Розглянемо їх більш детально нижче.

Стратегії «Сильні сторони-Можливості» (SO):

- а) використання позитивної репутації товариства та високої якості продукції з метою виходу на нові регіональні ринки;
- б) розробка та впровадження цифрового маркетингу з метою розвитку власного бренду.

Стратегії «Слабкі сторони-Можливості» (WO):

- а) розширення географії збуту продукції;
- б) активізація інноваційної діяльності з метою адаптації до змін у попиті

на ринку.

Стратегії «Сильні сторони-Загрози» (ST):

- а) підтримка стабільної фінансової стійкості з метою протидії економічним ризикам;
- б) використання сучасних (інноваційних) технологій з метою зниження собівартості продукції та встановлення ринкових цін.

Стратегії «Сильні сторони -Загрози» (WT):

- а) диверсифікація асортименту;
- б) підвищення ефективності управління в товаристві з метою мінімізації витрат.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Білдан» є одним з великих «гравців» ринку хлібобулочних виробів Хмельниччини. Це обумовлюється високою якістю продукції та постійним удосконаленням технологічної складової розвитку підприємства і впровадженням нових підходів до управління. Техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про його прибуткову діяльність за 2021-2023 роки, що є наслідком ефективного менеджменту.

Серед основних конкурентів товариства доцільно виділити ТОВ «Хмельницьк хліб», СТ «Домашній хліб», ТОВ «Поділля хліб», ТОВ «Насолода Поділля».

Однак саме ТОВ «Білдан» демонструє найбільшу динаміку зростання у досліджуваному періоді (74,4%), серед конкурентів, і це дозволяє товариству швидко збільшувати частку ринку, і реалізовувати свою ефективну стратегію розвитку. При цьому у товаристві ведеться системна робота з посилення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості, що позитивно відображається на результатах діяльності ТОВ «Білдан».

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

3.1 Рекомендації щодо аналізу конкурентних переваг ТОВ «Білдан» та визначення напрямів реалізації конкурентної стратегії

З метою визначення ключових напрямів конкурентної стратегії необхідно оцінити наявні конкурентні переваги ТОВ «Білдан» із використанням аналізу, що запропонував Ж.-Ж. Ламбен. Дана методика аналізу більш детально описана у підрозділі 1.2, і вона дозволить визначити якої поточної конкурентної стратегії притримується ТОВ «Білдан».

З метою визначення конкретних значень конкурентної переваги ТОВ «Білдан» за методикою Ж.-Ж. Ламбена проведемо оцінювання товариства, зокрема визначення ключових точок для зображення їх на графіку.

Щоб визначити точні координати ТОВ «Білдан», зокрема точки x (ринкова сила / ціна) та y (продуктивність / собівартість) на графіку Ж.-Ж. Ламбена для ТОВ «Білдан», використаємо надані дані:

Ринкова сила / ціна (x): умовно візьмемо базовий рівень ринкової ціни від середньої по конкурентному ринку, оскільки саме адекватна ринкова ціна дозволяє ТОВ «Білдан» бути конкурентним на ринку. ТОВ «Білдан» встановлює конкурентну ціну, але якість продукції трохи вища за середню (4 бали з 5).

У порівнянні з «самим небезпечним конкурентом», зокрема ТОВ «Хмельницьк хліб», який має найвищу якість, ціна товарів ТОВ «Білдан» може бути трохи нижчою, проте якість – конкурентоспроможна. Отже, $x \approx 1,1$ (на 10% вище ринкової сили / якості найближчих конкурентів).

Продуктивність / собівартість (y): собівартість продукції ТОВ «Білдан» знижується: витрати на 1 грн. реалізованої продукції – 0,8 грн. у 2023 р., що свідчить про достатньо ефективне використання ресурсів і продуктивність. Однак по відношенню до головного конкурента (ТОВ «Хмельницьк хліб») собівартість ТОВ «Білдан» є вища на 20%. Отже, $y \approx 1,15$ (собівартість продукції вища на 15% у порівнянні з конкурентами).

Таким чином координати на рис. 3.1 для ТОВ «Білдан» становлять: $x \approx 1,1$; $y \approx 1,15$

Візуалізацію отриманих значень представлено на рис. 3.1.

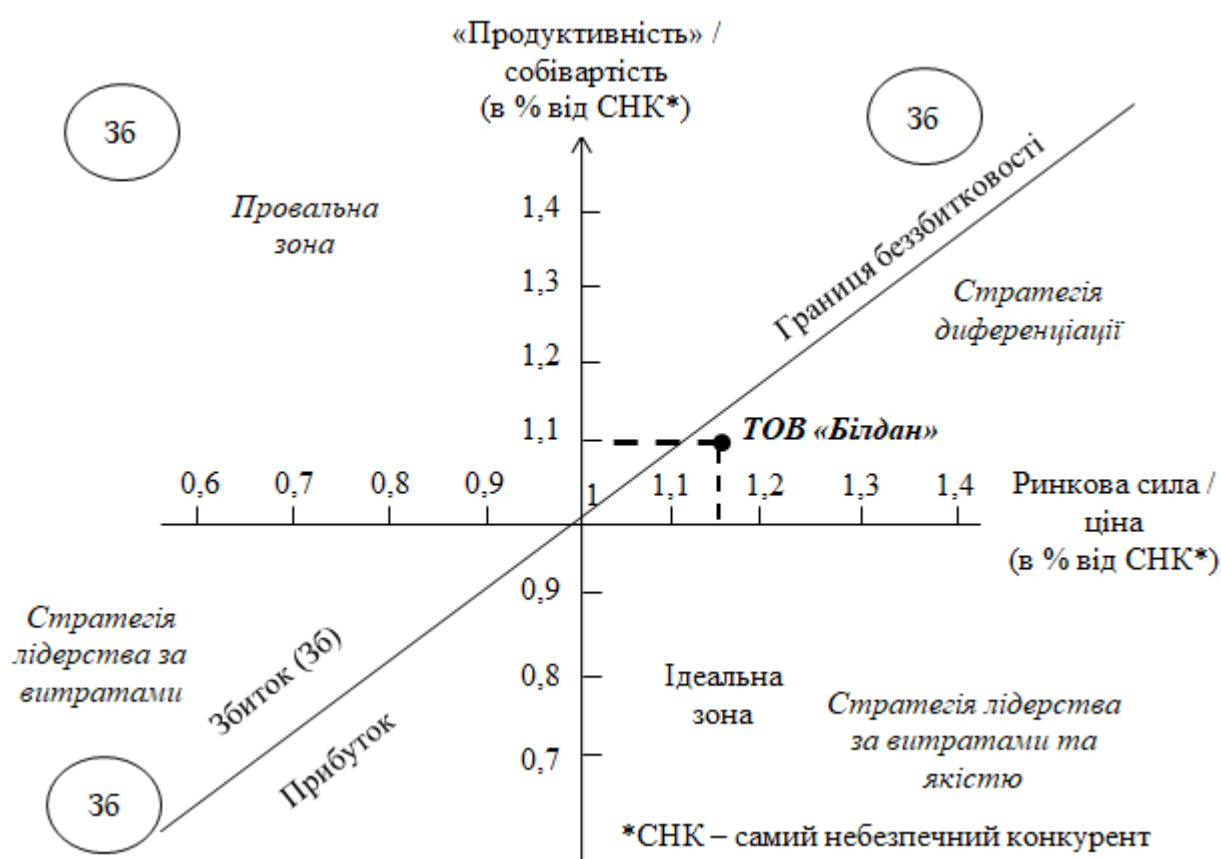


Рисунок 3.1 – Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Білдан»
(за методикою Ж.-Ж. Ламбена)

Узагальнений аналіз конкурентних переваг ТОВ «Білдан», що представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Узагальнений аналіз конкурентних переваг ТОВ «Білдан»

Критерій	Поточний стан 2021 – 2023 роки.	Оцінка (Переваги / Проблеми)	Рекомендації
1	2	3	4
Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (дані табл. 2.6)	2022 → 2023: зростання на 174,4%	Перевага: значне зростання чистого доходу демонструє правильність обраної стратегії	Товариству варто зосередитися на підтримці темпів зростання чистого доходу шляхом розширення ринків збуту та активізації маркетингової діяльності
Частка ринку (дані табл. 2.9 та рис. 2.4)	2022 → 2023: зросла з 1,9% (2022 р.) до 4,3% (2023 р.)	Перевага: зростання частки ринку свідчить про конкурентоспроможність товариства в галузі Проблеми: низький початковий рівень частки ринку	Збільшити географічне охоплення за рахунок виходу товариства на нові регіональні ринки
Продуктивність / собівартість (дані табл. 2.6)	2022 → 2023: фондовіддача зросла на 194,9% (2023/2022) 2021 → 2023: витрати на 1 грн. реалізації знизилися з 1,04 грн. (2021 р.) до 0,8 грн. (2023 р.)	Перевага: Зниження витрат на одиницю продукції Перевага: ефективну управління витратами сприяє встановленню конкурентної ціни на продукцію Проблема: Зростання абсолютних витрат	Здійснити аналіз структури витрат, з метою зменшення витрат без шкоди для якості Підтримувати конкурентні ціни на продукцію, уникати різких змін у ціновій політиці товариства
Фінансова стійкість (дані табл. 2.6)	2021 → 2023: рентабельність діяльності зросла з 2,1% (2021 р.) до 6,1% (2023 р.)	Перевага: зростання рентабельності діяльності свідчить про підвищення ефективності управління витратами Проблеми: висока залежність від зростання обсягів продажів	Реінвестувати частину прибутку товариства в оновлення основних фондів / впровадження інновацій
Ринкова сила / ціна (дані табл. 2.10)	Продукція оцінюється як якісна (4 бали), але ціна залишається середньою з конкурентами (трохи вищою в порі порівняні з головним конкурентом)	Переваги: висока якість продукції дає можливість формувати позитивний імідж товариства Проблеми: недостатня цінова гнучкість	Активно використовувати промоакції / програми лояльності з метою залучення клієнтів Вивчити еластичність попиту на ринку для можливого підвищення цін за окремими продуктами
Репутація бренду (дані табл. 2.10)	Стабільно висока: ТМ «Мамин хліб» відома якістю на локальному ринку	Перевага: стійка репутація забезпечує лояльність споживачів	Розширити присутність бренду на нових ринках, розвивати маркетинг

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Інноваційність (дані табл. 2.10)	Низький рівень впровадження технологій у виробництво та цифровий маркетинг	Проблема: низька інноваційність може знизити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі	Інвестувати в нові виробничі технології, автоматизувати процеси, здійснювати розробку інноваційних продуктів тощо
Інвестиції в маркетинг (дані табл. 2.10)	Акцент на традиційні канали продажу	Проблема: відсутність цифрової присутності (цифрового маркетингу) обмежує можливості охоплення та залучення нової аудиторії	Зосередитися на використанні цифрового маркетингу (SEO, просуванні через соціальні мережі тощо)
Рівень сервісу (дані табл. 2.10)	Добре налагоджена система роботи зі споживачами, оцінка – 4 бали	Переваги: наявність ефективної системи обслуговування клієнтів Проблеми: немає відмінних / унікальних конкурентних переваг у сервісі	Розширити сервісні послуги, зокрема впровадити доставку, персоналізоване обслуговування клієнтів тощо

ТОВ «Білдан» знаходиться у зоні диференціації відповідно до аналізу графіка Ж.-Ж. Ламбена (рис. 3.1). Таким чином, товариство акцентує увагу на якості продукції, проте потребує вдосконалення маркетингу, оптимізації витрат та посилення бренду з метою розширення своєї частки ринку. З метою вдосконалення існуючої конкурентної стратегії ТОВ «Білдан» у табл. 3.2 наведено напрями вдосконалення.

Таблиця 3.2 – Напрями вдосконалення існуючої конкурентної стратегії ТОВ «Білдан»

Напрямок	Дії та заходи	Очікуваний результат
1	2	3
Розширення ринків збуту	Проведення маркетингових кампаній, що орієнтовані на сусідні регіони Вивчення потреб споживачів нових ринків Укладення угод з метою реалізації продукції у нових регіонах	Підвищення обсягів продажів Зростання частки ринку Збільшення впізнаваності бренду
Оптимізація витрат	Аналіз витрат на виробництво Автоматизація окремих бізнес-процесів Впровадження енергоефективних технологій	Зниження собівартості продукції Збільшення рентабельності виробництва

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Покращення якості продукції	Підвищення кваліфікації персоналу Впровадження нових стандартів якості Впровадження нових стандартів якості	Розширення клієнтської бази за рахунок обслуговування нових сегментів Зміцнення репутації бренду
Цифровізація маркетингу	Розробка сайту з функцією онлайн-замовлення Активне використання соціальних мереж Впровадження програм лояльності для клієнтів через онлайн-канали	Збільшення клієнтопотоків Зростання продажів Підвищення ефективності маркетингових заходів
Покращення сервісу	Впровадження доставки продукції Збільшення годин роботи для клієнтів	Зростання лояльності клієнтів Залучення нових клієнтів
Розвиток бренду	Проведення рекламних кампаній ТМ «Мамин хліб» з акцентом на якість Участь у виставках і форумах Створення унікальної торговельної пропозиції	Збільшення впізнаваності бренду Створення асоціацій із якісним та надійним виробником
Інноваційність та розвиток	Інвестиції в нові ресурсозберігаючі технології для забезпечення стабільності виробництва Дослідження споживчих трендів Розробка унікальних рецептів продукції	Підвищення конкурентоспроможності Вихід на нові сегменти ринку Розширення асортименту

Табл. 3.2 допоможе систематизувати стратегічні напрями діяльності ТОВ «Білдан» та сприяти реалізації його конкурентної стратегії. З метою реалізації напрямів конкурентної стратегії ТОВ «Білдан» наведемо етапи їх впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації напрямів конкурентної стратегії ТОВ «Білдан»

Етап	Дії	Часові рамки
1	2	3
1. Підготовчий	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства Оцінка поточних ресурсів і можливостей Розробка детального плану заходів	1 – 2 місяці
2. Організаційний	Формування робочих груп для реалізації стратегії Розподіл відповідальності між працівниками Навчання персоналу	2 – 3 місяці

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
3. Технічна підготовка	Закупівля нового обладнання, зокрема ресурсозберігаючих технологій для забезпечення стабільності виробництва	4 – 6 місяців
4. Етап реалізації	Впровадження оновленого асортименту продукції Налагодження співпраці з новими партнерами	6 – 12 місяців
5. Моніторинг і корекція	Оцінка результатів впровадження Аналіз відгуків клієнтів Внесення необхідних коректив у стратегію	12 – 18 місяців
6. Закріплення результатів	Створення системи постійного моніторингу конкурентного середовища Розробка плану подальшого розвитку Удосконалення процесів	18 – 24 місяці

Ці напрямки стратегії та етапи впровадження сприятимуть покращенню ефективності, розширенню ринків збуту та зростанню частки ТОВ «Білдан» на ринку.

3.2 Рекомендації щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій для забезпечення стабільності виробництва ТОВ «Білдан»

Для ТОВ «Білдан» впровадження ресурсозберігаючих технологій може стати важливим кроком для зменшення витрат, підвищення енергоефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства. Необхідне обладнання для впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» наведено у табл. 3.4.

Для розрахунку ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан», з урахуванням ставки дисконтування 10% та терміну 10 років, необхідно використовувати основні показники ефективності: чисту поточну вартість (*NPV*), термін окупності (*PP*) та індекс рентабельності (*PI*).

Таблиця 3.4 – Витрати на обладнання для впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан»

Назва обладнання	Одинична вартість, грн.	Кількість	Загальні витрати, грн.
Сонячні панелі (потужність 300 Вт)	5000,0	300	1500000,0
Інвертори (для перетворення енергії)	25000,0	4	100000,0
Батареї для зберігання енергії	30000,0	3	90000,0
Монтаж та інсталяція	10000,0	20	200000,0
Навчання та сертифікація персоналу	50000,0	5	25000,0
Адміністративні витрати (управління проектом)	50000,0	1	5000,0

Основні параметри:

- а) початкові витрати: 2,0 млн. грн.;
- б) ставка дисконтування: 10%;
- в) термін проекту: 10 років;
- г) щорічна економія витрат (від зменшення енергоспоживання через використання сонячних панелей і батарей): 500,0 тис. грн.

Для розрахунку ефективності проекту необхідно розрахувати наступні показники:

$$NPV = \sum \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (3.1)$$

$$PI = \frac{NPV + C_0}{C_0}, \quad (3.2)$$

$$T_o = \frac{\sum C}{C}, \quad (3.3)$$

де NPV – чиста поточна вартість;

PI – індекс рентабельності;

T_o – термін окупності;

C_t – чистий грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконтування (10%);

C_0 – початкові витрати;

$\sum C$ – сума інвестицій.

Економія на енергії буде постійною протягом 10 років (500 тис. грн щорічно). Розрахунок чистих грошових потоків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистих грошових потоків у ТОВ «Білдан» (базовий сценарій)

№	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований потік, тис. грн.	Кумулятивний потік, тис. грн.
1	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^1} = 454,55$	454,55
2	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^2} = 413,22$	867,77
3	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^3} = 375,65$	1243,42
4	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^4} = 342,5$	1584,92
5	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^5} = 310,45$	1895,37
6	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^6} = 282,23$	2177,6
7	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^7} = 256,57$	2434,17
8	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^8} = 233,25$	2667,42
9	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^9} = 212,05$	2879,47
10	500,0	$\frac{500}{(1+0,1)^{10}} = 192,77$	3072,24

Розрахуємо показники ефективності проєкту ТОВ «Білдан»:

$$NPV = 3072,24 - 2000,0 = 1072,24 \text{ тис. грн.}$$

$$PI = \frac{1072,24 + 2000,0}{2000,0} = 1,536$$

$$T_o = \frac{2000,0}{500,0} = 4 \text{ роки}$$

Розрахуємо різні сценарії для впровадження проєкту з ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан». У табл. 3.5 наведено базовий сценарій для проєкту. Необхідно розрахувати оптимістичний та песимістичний сценарії.

За песимістичним сценарієм планується менша економія ТОВ «Білдан», зокрема 400,0 тис.грн. Розрахунок чистих грошових потоків у ТОВ «Білдан» (песимістичний сценарій) наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок чистих грошових потоків у ТОВ «Білдан» (песимістичний сценарій)

№	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований потік, тис. грн.	Кумулятивний потік, тис. грн.
1	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^1} = 363,64$	363,64
2	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^2} = 330,58$	694,22
3	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^3} = 300,53$	994,75
4	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^4} = 273,21$	1267,96
5	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^5} = 248,37$	1516,3
6	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^6} = 225,79$	1742,12
7	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^7} = 205,26$	1947,38
8	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^8} = 186,6$	2133,98
9	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^9} = 169,64$	2303,62
10	400,0	$\frac{400}{(1+0,1)^{10}} = 154,22$	2457,84

Розрахуємо показники ефективності проєкту ТОВ «Білдан» (песимістичний сценарій):

$$NPV = 2457,84 - 2000,0 = 457,84 \text{ тис. грн.}$$

$$PI = \frac{457,84 + 2000,0}{2000,0} = 1,229$$

$$T_o = \frac{2000,0}{400,0} = 5 \text{ років}$$

За оптимістичним сценарієм планується більша економія ТОВ «Білдан», зокрема 6000,0 тис.грн. Розрахунок чистих грошових потоків у ТОВ «Білдан» (оптимістичний сценарій) представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок чистих грошових потоків у ТОВ «Білдан»
(оптимістичний сценарій)

№	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований потік, тис. грн.	Кумулятивний потік, тис. грн.
1	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^1} = 545,45$	545,45
2	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^2} = 495,87$	1041,32
3	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^3} = 450,79$	1492,11
4	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^4} = 409,81$	1901,92
5	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^5} = 372,55$	2274,47
6	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^6} = 338,68$	2613,16
7	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^7} = 307,89$	2921,05
8	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^8} = 279,9$	3200,96
9	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^9} = 254,46$	3455,41
10	600,0	$\frac{600}{(1+0,1)^{10}} = 231,33$	3686,74

Розрахуємо показники ефективності проєкту ТОВ «Білдан»
(оптимістичний сценарій):

$$NPV = 3686,74 - 2000,0 = 1686,74 \text{ тис. грн.}$$

$$PI = \frac{1686,74 + 2000,0}{2000,0} = 1,843$$

$$T_o = \frac{2000,0}{600,0} = 3,33 \text{ роки}$$

Ефективність за всіма сценаріями впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» представлено у табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Ефективність впровадження ресурсозберігаючих технологій у
ТОВ «Білдан» за трьома сценаріями

Сценарій	NPV, тис.грн.	Термін окупності, роки (T_o)	Індекс рентабельності (PI)
Песимістичний	457,84	5	1,229
Базовий	1072,24	4	1,536
Оптимістичний	1686,74	3,33	1,843

Аналіз ризиків впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» проведемо за ймовірнісними сценаріями, а саме:

- а) песимістичний – 20%;
- б) базовий – 50%;
- в) оптимістичний – 30%.

Очікувані значення розраховуються як зважена сума значень показників для всіх сценаріїв з урахуванням їх ймовірностей за формулою:

$$\text{Очікуване значення} = \sum (\text{Значення сценарію} \times \text{Ймовірність сценарію}) \quad (3.4)$$

Розрахуємо очікувані показники впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан»:

$$\begin{aligned} NPV_{\text{очікуване}} &= 457,84 \times 0,2 + 1072,24 \times 0,5 + 1686,74 \times 0,3 = \\ &= 91,568 + 536,12 + 506,022 = 1133,8 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$$To_{\text{очікуване}} = 5 \times 0,2 + 4 \times 0,5 + 3,33 \times 0,3 = 1 + 2 + 1 = 4 \text{ роки}$$

$$\begin{aligned} PI_{\text{очікуване}} &= 1,229 \times 0,2 + 1,536 \times 0,5 + 1,843 \times 0,3 = \\ &= 0,2458 + 0,768 + 0,5529 = 1,5667 \end{aligned}$$

Ризик впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» оцінюється через стандартне відхилення (σ), яке показує варіабельність результатів щодо очікуваного значення. Формулу для розрахунку наведено нижче:

$$\sigma = \sqrt{\sum ((NPV_i - NPV_{\text{очікуване}})^2 \times P_i)}, \quad (3.4)$$

де NPV_i – значення чистої поточної вартості для кожного сценарію;

$NPV_{\text{очікуване}}$ – очікуване значення NPV ;

P_i – ймовірність сценарію.

Нижче проведемо розрахунок для ТОВ «Білдан»:

$$(NPV_i - NPV_{\text{очікуване}})^2 \times P_i:$$

а) песимістичний сценарій:

$$(457,84 - 1133,8)^2 \times 0,2 = (-675,96)^2 \times 0,2 = 456920,92 \times 0,2 = 91384,18$$

б) базовий сценарій:

$$(1072,24 - 1133,8)^2 \times 0,5 = (-61,56)^2 \times 0,5 = 3790,63 \times 0,5 = 1895,32$$

в) оптимістичний сценарій:

$$(1686,74 - 1133,8)^2 \times 0,3 = (552,94)^2 \times 0,3 = 305891,88 \times 0,3 = 91772,54$$

$$\text{Дисперсія} = 91384,18 + 1895,32 + 91772,54 = 185001,99 \text{ тис. грн.}^2$$

$$\text{Стандартне відхилення: } \sigma = \sqrt{\sum 185001,99} = 430,12 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний чистий дохід від впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» становить 1133,8 тис. грн. Це свідчить про позитивну економічну ефективність проєкту за врахуванням ймовірностей різних сценаріїв.

Порівняно невисоке стандартне відхилення вказує, що очікуваний *NPV* є досить стабільним, а відхилення між сценаріями – помірними. Проєкт можна вважати економічно доцільним, навіть з урахуванням ризиків.

Впровадження ресурсозберігаючих технологій у ТОВ «Білдан» є вигідним за будь-якого сценарію. Проєкт може бути реалізований, навіть у песимістичному варіанті *NPV* залишається позитивним, що свідчить про дохідність інвестицій.

3.3 Розробка комплексної програми моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан»

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність розробки комплексної програми моніторингу конкурентного середовища (ПМКС).

Для досліджуваного підприємства моніторинг конкурентного середовища з позиції технології його проведення практично аналогічний системі моніторингу товарного ринку. Однак він має і суттєві особливості, оскільки він

спрямований на відстеження не всіх параметрів ринку, а лише ключових умов формування конкуренції.

Методика оцінювання стану конкурентного середовища конкретного товарного ринку передбачає: його продуктові та географічні межі; структуру та склад основних суб'єктів ринку; наявний ринковий потенціал, окремі частки суб'єктів господарювання, загальний обсяг товарної пропозиції (у вартісному та натуральному вираженні); рівень та динаміку цін; проблеми входу на ринок.

Відповідно до стратегічних цілей підприємства, програма моніторингу конкурентного середовища являє собою комплексну систему заходів, узгоджених між собою за часом виконання, ресурсами, виконавцями та очікуваними результатами. Ці заходи охоплюють виробничу, наукову, технологічну, соціальну та організаційну складові, які спрямовані на досягнення єдиної мети – вирішення конкретної прикладної проблеми, що стоїть перед підприємством.

Програма моніторингу конкурентного середовища виконує функцію аналітичного інструменту для систематичного збору, обробки та аналізу даних про ринкову ситуацію. Її основне завдання – створення цілісного уявлення про стан та тенденції розвитку ринку, виявлення ключових факторів, що впливають на діяльність підприємств, і оцінка їхнього впливу на конкурентоспроможність. Програма формується з урахування таких напрямків. Комплексне дослідження конкурентного середовища, яке включає аналіз структури ринку, його географічних і продуктових меж, вивчення рівня монополізації та інтенсивності конкуренції, а також оцінку ролі основних гравців. Особлива увага приділяється конкурентним перевагам і слабким сторонам учасників ринку. Далі відбувається виявлення ключових факторів впливу, і у межах цього етапу аналізуються макроекономічні (економічна політика, державне регулювання, глобальні тренди) та мікроекономічні фактори (ціноутворення, доступність ресурсів, інновації), які безпосередньо визначають стійкість підприємства до змін у ринковій кон'юнктурі. Після цього відбувається оцінювання поточного стану ринку, що передбачає моніторинг основних показників: обсягу

виробництва, попиту та пропозиції, рівня цін, інтенсивності продажів, рентабельності, а також часток ринку основних гравців. На наступному етапі реалізується прогнозування динаміки розвитку ринку, а основою цього етапу є моделювання майбутніх змін ринкової кон'юнктури з використанням статистичних методів, математичних моделей і аналітичних підходів. Такий прогноз дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потенційні загрози (наприклад, зростання конкуренції або зміну споживчих вподобань) і використовувати нові можливості. Далі відбувається комплексна розробка стратегічних рішень, де на основі результатів моніторингу формується перелік рекомендацій щодо дій підприємства в умовах виявлених змін на ринку. Це може стосуватися диверсифікації асортименту, корекції цінової політики, підвищення ефективності виробництва або впровадження інноваційних технологій. Після чого здійснюється інтеграція моніторингу в управлінські процеси. Програма передбачає побудову динамічної інформаційної бази, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища і використовувати дані комплексного моніторингу для формування бізнес-стратегій.

Система заходів у межах програми має бути підкріплена якісними ресурсами (кадровими, матеріально-технічними, фінансовими), а також забезпечена сучасними інформаційними технологіями для автоматизації збору та аналізу даних.

Таким чином, програма моніторингу конкурентного середовища виступає ключовим елементом у системі стратегічного планування підприємства, оскільки дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на адаптацію до зовнішніх змін і забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Розроблена для ТОВ «Білдан» програма моніторингу конкурентного середовища наведена у таблиці 3.9. На першому етапі відбувається постановка мети та завдань моніторингу конкурентного середовища, який має організаційний характер.

Таблиця 3.9 – Програма моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан»

№	Назва етапу	Зміст
1	2	3
1	Постановка мети та завдань моніторингу конкурентного середовища	Визначення об'єкта дослідження - виявлення що необхідно досліджувати, і у якому обсязі Встановлення суб'єкта дослідження – хто проводитиме збір, обробку та аналіз інформації (власні підрозділи чи дослідницькі фірми) Постановка цілей та завдань дослідження – визначення інформації, яка має бути зібрана (обґрунтування критеріїв та джерел інформації)
2	Визначення набору параметрів для моніторингу	Ринкові показники: а) попит на хлібобулочну продукцію б) обсяг виробництва та продажу в) рівень рентабельності ринку г) динаміка розвитку ринку д) цінова політика Конкурентний аналіз: а) частка ринку основних гравців б) асортимент продукції конкурентів в) ціни на продукцію г) джерела сировини Структура споживачів: а) типи споживачів б) лояльність клієнтів в) частка постійних споживачів, відгуки клієнтів про продукцію Структура галузі: а) кількість і види виробників б) структура постачальників сировини в) рівень конкуренції Канали розподілу продукції: а) територіальне охоплення б) канали збуту в) ефективність логістики
3	Вибір інструментів дослідження	Фокус-група, глибинні інтерв'ю, аналіз протоколів, експерименти, проекційні виміри Різноманітні опитування і спостереження
4	Збір інформації	Інформація зовнішнього середовища Інформація внутрішнього середовища
5	Аналіз отриманої інформації	Огляд конкурентного середовища конкретного ринку, рангова оцінка конкурентоспроможності основних гравців ринку, ступінь інтенсивності конкуренції ринку, стан попиту та пропозиції у звітний період та інше
6	Прогнозування майбутнього стану досліджуваного об'єкта та зовнішнього середовища	Очікування попиту та пропозиції, можливості появи нових факторів успіху, очікувана інтенсивність конкуренції та монополізації ринку, напрям руху конкурентних сил і ступінь впливу конкурентних факторів, ступінь ймовірності прояву загроз та інше

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
7	Контроль процесів моніторингу	Постійний контроль на всіх етапах моніторингу: коригування вихідних установок, забезпечення достовірності та повноти зібраних даних, репрезентативності результатів аналізу отриманої інформації, відстеження ефективності запропонованих рішень.

Цей етап передбачає:

- а) визначення об'єкта дослідження;
- б) встановлення суб'єкта дослідження;
- в) постановку цілей та завдань дослідження.

У якості об'єкта дослідження виступає конкурентне середовище, що представляє сукупність товарних ринків, а також ринкових сил і факторів, що визначають функціонування суб'єктів господарювання та їх відношення в ході конкуренції.

Суб'єктом дослідження можуть виступати підрозділи підприємства, або підприємство в цілому.

Цілями моніторингу конкурентного середовища можуть бути - визначення ключових гравців конкретного ринку, формування конкурентних переваг, визначення ступеня монополізації ринку та інтенсивності конкуренції та інші, відстеження ключових умов конкуренції.

Завданнями моніторингу конкурентного середовища можуть бути: загальний огляд ситуації на галузевих ринках, визначення рушійних сил ринку та факторів успіху; конкурентний аналіз (аналіз конкурентної структури, оцінка інтенсивності конкуренції, ступінь монополізації ринку, аналіз стратегічних груп), аналіз джерел конкурентних переваг і слабкостей (внутрішні та зовнішні фактори), аналіз рушійних сил, аналіз діяльності конкурентів, оцінка та прогноз впливу конкурентних сил, визначення попиту та пропозиції на окремі товари або послуги, оцінка ефективності діяльності підрозділів, аналіз сильних та слабких сторін об'єкта, аналіз можливостей та загроз для досліджуваного об'єкту.

Основним завданням моніторингу конкурентного середовища є ідентифікація і прогнозування основних тенденцій розвитку конкурентних

ситуацій, що впливають на конкурентне становище підприємств конкурентного ринку в цілому, з метою розробки та реалізації відповідних заходів що повинно сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.

Другий етап моніторингу конкурентного середовища передбачає визначення ключових параметрів, які слід відстежувати, залежно від поставлених цілей і завдань дослідження. Для підприємства хлібопекарної галузі набір таких параметрів має враховувати специфіку виробництва, ринкові умови та конкурентну структуру.

Основні групи досліджуваних параметрів включають сім елементів.

1. Ринкові показники:

Попит на хлібобулочну продукцію (включає обсяги споживання основних категорій виробів (хліб, булочки, здоба, спеціалізовані продукти), тренди у споживанні (наприклад, зростання попиту на безглютенові вироби);

Обсяг виробництва та продажу у натуральному (тонни) та вартісному (гривні) вираженні;

Рівень рентабельності ринку та аналіз маржі на різні види продукції;

Динаміка розвитку ринку з визначенням швидкості росту або скорочення попиту, сезонності, регіональних особливостей;

Цінова політика з визначенням середніх роздрібних цін на продукцію в різних сегментах ринку, динаміка зміни цін.

2. Конкурентний аналіз:

Частка ринку основних гравців з відображенням позиції підприємства порівняно з конкурентами (великі хлібокомбінати, регіональні пекарні, малі локальні виробники);

Сильні та слабкі сторони конкурентів, що включає аналіз фінансових показників, ефективності виробництва, репутації бренду, маркетингових стратегій, інноваційності продуктів;

Асортимент продукції конкурентів з визначенням глибини та ширини асортименту, відповідності споживчим трендам.

Ціни на продукцію (рівень цін конкурентів, знижки, програми лояльності);

Джерела сировини та можливість доступу до більш дешевих або якісніших ресурсів.

3. Структура споживачів:

Типи споживачів з розподілом на роздрібних (приватні особи), корпоративних клієнтів (ресторани, кафе, магазини) та державні установи (школи, лікарні).

Поведінка споживачів та конкретизація факторів, що впливають на вибір хлібобулочної продукції (ціна, якість, упаковка, термін зберігання).

Лояльність клієнтів (частка постійних споживачів, відгуки клієнтів про продукцію);

4. Структура галузі (кількість і види виробників з поділом на великі промислові хлібозаводи, малі ремісничі пекарні, регіональних виробників). Структура постачальників сировини (постачальники борошна, дріжджів, інших компонентів (локальні чи імпорتنі). Рівень конкуренції та оцінювання рівня монополізації ринку, кількості активних учасників, бар'єрів входу для нових гравців.

5. Канали розподілу продукції:

Територіальне охоплення та визначення рівня присутності продукції на місцевому, регіональному чи національному ринках;

Канали збуту – прямі (фірмові магазини), оптові (торгові мережі), роздрібні (супермаркети, локальні точки продажу);

Ефективність логістики – час і вартість доставки, доступність охолоджуваних транспортних засобів.

На відміну від інших галузей, у хлібопекарній галузі більший акцент робиться на сезонних і регіональних змінах попиту, зростаючій значущості здорового харчування (екологічні продукти, менший вміст цукру), короткому терміні зберігання продукції, що підвищує роль ефективної логістики.

Виявлення та відстеження цих параметрів дозволяє підприємству не лише адаптувати свої стратегії до поточних ринкових умов, але й створювати конкурентні переваги, що забезпечують стабільне зростання.

На третьому етапі здійснюється вибір інструментів дослідження. Він передбачає визначення методу збору та обробки даних, вибір та підготовку інструментів дослідження. Проводяться базові дослідження з метою перевірки та коригування форми для заповнення даних та перевірка вибраних методів. При цьому розрізняють кількісні та якісні методи збору інформації. До першої групи належать: фокус-група, глибинні інтерв'ю, аналіз протоколів, експерименти, проекційні виміри; друга група (кількісні методи) включає різноманітні опитування і спостереження. Основним джерелом отримання інформації є первинні та вторинні дані. Як інструмент збору первинної інформації використовуються анкета та механічні пристрої. Для обробки даних використовуються різні універсальні та спеціалізовані програмні продукти.

На четвертому етапі відбувається збір інформації, яка необхідна для здійснення моніторингу.

Після чого, на п'ятому етапі, визначається кінцевий результат аналізу зібраної інформації, і він може бути представлений у формі статистичної або аналітичної звітності. Результатом може бути огляд конкурентного середовища конкретного ринку, рангова оцінка конкурентоспроможності основних гравців ринку, ступінь інтенсивності конкуренції ринку, стан попиту та пропозиції у звітний період та інше.

На шостому етапі здійснюється прогнозування майбутнього стану досліджуваного об'єкта та зовнішнього середовища. Відповідно до заявлених завдань та отриманих результатів, на даному етапі дається прогнозна оцінка конкурентного середовища суб'єкта конкретного ринку та розробляються рекомендації щодо досягнення поставленої мети.

На сьомому етапі здійснюється контроль процесів моніторингу. Він передбачає постійний контроль на всіх етапах моніторингу і коригування вихідних установок, забезпечення достовірності і повноти зібраних даних,

репрезентативності результатів аналізу отриманої інформації, відстеження ефективності запропонованих рішень.

Систематичне відстеження конкурентного середовища дозволить приймати адекватні рішення керівництву організації, створювати умови більш раціонального використання наявних ресурсів, виробляти стратегію розвитку, формувати тенденцію сталого зростання конкурентних позицій товариства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи сформовано пропозиції з удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Білдан», які передбачають певні заходи з активізації менеджерів товариства у напрямку забезпечення досягнення довгострокових цілей.

Однією з головних пропозицій є ідентифікація основних конкурентних переваг товариства з метою визначення ключових параметрів конкурентної стратегії. Запропоновано оцінювання конкурентних переваг ТОВ «Білдан» за методикою Ж.-Ж. Ламбена з графічним відображенням основних результатів, що свідчать про необхідність вдосконалення системи маркетингу, загальної оптимізації витрат та посилення бренду з метою розширення ринку ТОВ «Білдан».

Також у стратегічній перспективі для збереження конкурентоспроможності товариства доцільно впроваджувати заходи з ресурсозбереження, особливо у енергетичній сфері. Тому у роботі обґрунтовано доцільність встановлення сонячної електростанції на території підприємства з метою подальшої економії енергоносіїв та автономного забезпечення виробничих процесів. На основі проведених розрахунків доведено, що такий проєкт доцільно впроваджувати навіть за наявності песимістичного сценарію, оскільки його чиста теперішня вартість буде позитивною величиною.

З метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень стратегічного характеру, запропоновано впровадження комплексної програми моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан», яка містить сім основних етапів і дозволяє якісно аналізувати ринки та визначати сегменти для подальшого охоплення цільової аудиторії.

Наведені рекомендації дозволять певним чином забезпечити удосконалення процесів стратегічного управління та дозволять підвищити конкурентоспроможність товариства.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є запорукою розвитку підприємства і повинна забезпечуватись у стратегічному вимірі, що вимагає від менеджменту підприємств виважених управлінських рішень з реалізації ухваленної стратегії розвитку.

Існують різні погляди науковців на саме трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства», однак найбільш доцільно під поняттям «конкурентоспроможність підприємства» слід розуміти здатність підприємства ефективно використовувати власні ресурси та конкурентні переваги, а також впроваджувати інновації з метою забезпечення стабільних позицій на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів.

Існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за різними підходами, критеріями та показниками, а найбільш поширені методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлено у першому розділі роботи.

Необхідно підкреслити, що під стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти комплексний процес розробки та реалізації управлінських рішень, що спрямовані на довгострокову перспективу, з метою забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.

Стосовно характеристики досліджуваного підприємства, необхідно зазначити, що для детального аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Білдан», у роботі проведено PEST-аналіз. За результатами такого аналізу доцільно відмітити, що серед економічних факторів важливими є усі фактори, а за вагомістю їх можна ранжувати наступним чином перше місце – вартість енергоносіїв (0,33), друге місце – рівень інфляції (0,29), третє місце – купівельна спроможність споживачів (0,29), четверте місце – рівень безробіття (0,17) та курс

валют (0,12).

Зазначимо, що ТОВ «Білдан» належить ТМ «Мамин хліб». Основним видом діяльності товариства є виробництво хліба, хлібобулочних, кондитерських виробів, тортів та короваїв на замовлення, окрім того здійснюють глибоке заморожування листкових та хлібобулочних виробів для подальшого випікання. У роботі представлено аналіз діяльності ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки.

Згідно результатів проведеного аналізу чистий прибуток товариства зростає, що свідчить про стабільність функціонування, зокрема зростання становить у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком – 144,0%, а у 2023 р. – 97,1%, і в загальному становить у 2023 р. – 1154,2 тис.грн. Що свідчить про можливості розвитку підприємства та його потенціал.

У роботі розроблено карту конкурентів ТОВ «Білдан», яка свідчить про доволі жорстку конкуренцію на ринках і необхідність системної роботи над стратегією забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкретні заходи саме у цій площині і запропоновані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Розроблено рекомендації щодо аналізу конкурентних переваг ТОВ «Білдан» та визначення напрямів реалізації конкурентної стратегії та наведено напрями вдосконалення існуючої конкурентної стратегії товариства.

Враховуючи існуючі проблеми з енергоносіями та їх необхідність для забезпечення виробничих процесів запропоновано заходи з впровадження ресурсозберігаючих технологій для забезпечення стабільності виробництва. Проаналізовано три сценарії реалізації проекту, що дає підстави стверджувати, що він може бути реалізований, оскільки навіть у песимістичному варіанті *NPV* залишається позитивним.

Також розроблено комплексну програму моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Білдан». Це дозволяє приймати виважені стратегічні рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності товариства у середньостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>.
3. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П. Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.
4. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
5. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1 (37). – С. 110–114.
6. Гавловська Н. Теоретичний базис формування стратегії організації / Н. Гавловська, С. Йолкін, Т. Яблонський, Н. Небелюк // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №1. – Т. 1. – С. 273-278.
7. Гейсер Г.В. Управління підприємством в умовах інноваційної конкуренції : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Г.В. Гейсер ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2007. – 32 с.
8. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

10. Індекси споживчих цін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#2>.
11. Індекси цін виробників промислової продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#2>.
12. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270 с.
13. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л.М. Минко // Наукові праці НУХТ. – 2015. – № 1. – Т. 21. – С. 86 – 92.
14. Мочерний С. В. Політекономія: підручник / С. В. Мочерний. – Київ : Вікар, 2005. – 386 с.
15. Нестеренко С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія / С. А. Нестеренко. – Київ, 2012. – 483 с.
16. Обсяг реалізованої промислової продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#2>.
17. Олійник В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності і рівні її визначення / В.В. Олійник // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. – 2013. – Вип. 7(3). – Т. 21. – С. 192 – 198.
18. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
19. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
20. Портер М. Стратегія конкуренції. / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – Київ : Основи, 2002. – 390 с.

21. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія / П. Пуцентейло // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 122-126.
22. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – Київ: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
23. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. проф. Ю.Б. Іванова, проф. О.М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
24. Тимофієва Г. С. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності аграрних підприємств / Г. С. Тимофієва, О. В. Крюковська // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 11. – С. 212–218.
25. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
26. Филук Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г. М. Филук. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
27. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. / С. О. Шевельова. – Тернопіль: Збруч, 2001. – 408 с.
28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
29. Ярошенко С. П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С. П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39.
30. Kotler P. Marketing Management. Second edition / P. Kotler, K. L. Keller. – New York : Prentice Hall International. 2008. – 711 p.
31. Krugman P. Makingsense of the competitiveness debate / P. Krugman // Oxford Review of Economic Policy. – 1996. – 12. – P. 17–25.
32. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management / J.-J. Lambin. – New York: McGraw-Hill, 1996. – 720 p.

33. Mescon M. H. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – New York: Harpercollins College Div., 1998. – 777 p.
34. Ohmae K. The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business / K. Ohmae. – New York: McGraw-Hill, 1991. – 304 p.
35. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – London: Free Press, 1985. – 592 p.
36. Porter M. E. Competitive Strategy / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
37. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
38. Samuelson P. A. Economics / P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus. – New York :McGraw Hill; 19th edition, 2009. – 744 p.
39. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development / J.A. Schumpeter. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
40. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach / N. Havlovska, O. Illiashenko, O. Konoplina, I. Shevchuk, A. Hlynska, V. Prytys // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics – Vol.9, No.3, August 2020 – P. 1053-1061.
41. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy / Y. Rudnichenko, S. Melnyk, N. Havlovska, O. Illiashenko, N. Nakonechna // WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS. – 2021. – Vol. 18. – P. 218-230.
42. TOWS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromada.canactions.com/tows/>.
43. Treacy M. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market / M. Treacy, F. Wiersema. – New York: Basic Books , 2007. – 228 p.