

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентним потенціалом 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.023227.01.06.ПЗ

Виконав:

студент 2 курсу група БАмз-23-1

Шифр


Підпис

Богдан ДЗИГОВСЬКИЙ
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 ТЮРИНА
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 _____

Творішисим
" 2 " 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дзиговський Богдан Миколайович

1. Тема Управління конкурентним потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.)

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

Затверджено наказом ректора університету від 26 08 2024 р. № 60 дод. 10

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.11.2024р

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 управління конкурентним потенціалом підприємства. 2. Оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища та аналіз діяльності ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентним потенціалом у ТОВ «Білдан», м. Красилів.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення поняття «потенціал». 2. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал». 3. Конкурентний потенціал підприємства та середовище його функціонування 4. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр. 5. Чистий дохід та чистий прибуток у ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр. 6. SWOT-матриця для ТОВ «Білдан» 7. Підсумкова таблиця оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан». 8. Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» після впровадження проєкту. 9. Програма рекламної компанії ТОВ «Білдан» з використання технологій заснованих на використанні штучного інтелекту.

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 2024 р.

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

Богдан ДЗИГОВСЬКИЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Дзиговський Б. М. Управління конкурентним потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – д.е.н., професор Гавловська Н.І. Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 5 рисунків, 23 таблиці, 42 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНЦІЯ, РЕСУРСИ, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентним потенціалом підприємства, зокрема: розкрито економічну сутність конкурентного потенціалу підприємства; визначено складові конкурентного потенціалу підприємства та середовище його функціонування; проведено аналіз існуючих підходів та процес управління конкурентним потенціалом підприємства.

З метою дослідження конкурентного середовища та аналізу діяльності ТОВ «Білдан» проведено аналіз основних техніко-економічних показників функціонування товариства, здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Білдан».

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентним потенціалом підприємства, зокрема рекомендовано запровадження оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан». Рекомендовано впровадження автоматизованої виробничої лінії з метою підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан». Запропоновано рекомендації щодо формування нової рекламної компанії ТОВ «Білдан» з використанням технології штучного інтелекту.



Підпис

Богдан ДЗИГОВСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 5 » листопада 2024 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність конкурентного потенціалу підприємства	8
1.2 Складові конкурентного потенціалу підприємства та середовище його функціонування	14
1.3 Аналіз існуючих підходів та процес управління конкурентним потенціалом підприємства	19
Висновки до розділу 1	24
2 ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.	26
2.1 Оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища вітчизняних підприємств	26
2.2 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «Білдан»	31
2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Білдан»	37
Висновки до розділу 2	43
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.	45
3.1 Запровадження оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»	45
3.2 Рекомендації щодо впровадження автоматизованої виробничої лінії з метою підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»	50
3.3 Рекомендації щодо формування нової рекламної компанії ТОВ «Білдан» з використанням технології штучного інтелекту	54
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	62

ВСТУП

Конкурентний потенціал на сьогодні є одним з важливих елементів існування будь-якого підприємства у середньостроковій перспективі. Умови функціонування вітчизняних підприємств є надзвичайно складними – обстріли, енергетична криза, нестача працівників, падіння платоспроможного попиту. Така ситуація обумовлює необхідність виважених управлінських рішень, які базуються на певному ресурсному потенціалі, а конкурентний потенціал формується за рахунок багатьох складових і дозволяє забезпечити розвиток підприємства не залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Менеджмент підприємств систематично оцінює конкурентний потенціал підприємства та розробляє кроки до посилення власної конкурентної позиції на ринку, при цьому використовуються як традиційні так і інноваційні підходи до управління вищезазначеними процесами та інструментального їх забезпечення.

Питання конкурентного потенціалу досліджувалось багатьма вітчизняними та іноземними вченими, серед яких необхідно виділити праці таких як: Балабанова Л.В., Бусел В. Т., Воронкова А. Е., Ждан О. М., Олексюк О. І., Краснокутська Н. С., Отенко І. П., Пастошук О. В., Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. та інших.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління конкурентним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління конкурентним потенціалом підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз і систематизація підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентним потенціалом ТОВ «Білдан».

З метою розробки заходів з управління конкурентним потенціалом підприємства було використано такі наукові методи та практичні інструменти:

монографічний аналіз – для дослідження теоретичної основи управління конкурентним потенціалом ТОВ «Білдан»; методи порівняльного аналізу – для визначення конкурентного потенціалу підприємства у різних часових періодах; аналізу і синтезу – для формування заходів з управління конкурентним потенціалом підприємства; діалектичний метод – для формалізації та розкриття методологічних аспектів конкурентного потенціалу; метод узагальнення – для визначення доцільності впровадження розроблених у роботі заходів з управління конкурентним потенціалом підприємства на основі комплексного підходу.

Інформаційною основою дослідження у кваліфікаційній роботі магістра є: теоретичні розробки та основні концепції у сфері управління конкурентним потенціалом підприємства; нормативно-правові акти з питань управління підприємством; інформаційно-аналітичні матеріали ТОВ «Білдан» – загальна фінансова та статистична звітності, внутрішні положення та інструкції; результати проведеного аналізу внутрішньої документації і управлінської звітності підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентного потенціалу підприємства

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «potentialis», що означає «можливість» або «сила». У сучасному розумінні це слово стосується здатності або можливості чогось розвиватися та досягати певного результату. Термін «потенціал» еволюціонував і набув різних значень залежно від контексту використання – в природничих науках, економіці, управлінні та соціальних науках. Вперше поняття «потенціал» виникло в античній філософії, зокрема Арістотель використовував його для пояснення здатності матерії до змін і розвитку. Він розрізняв актуальне – дійсне і потенційне – можливе, де потенційне є прихованими можливостями чогось стати реальністю [40, 41]. В економічному контексті термін «потенціал» почав використовуватися у XVIII–XIX століттях, і асоціювався із можливістю країни або підприємства нарощувати виробничі потужності, створювати продукцію та збільшувати свій вплив на ринку. Концепція економічного потенціалу розвивалася як концепція поступово, у зв'язку з розвитком економічної науки, управлінських теорій та змін в економічних умовах. Більш детально розвиток поняття «потенціал» наведено табл. 1.1.

Поняття потенціалу підприємства пройшло довгий етап еволюції – від класичних ресурсно-фінансових підходів до сучасного інтегрованого розуміння, яке включає всі аспекти діяльності підприємства, що визначають його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на глобальних ринках. Наведені етапи розвитку потенціалу підприємства охоплюють еволюцію економічних і управлінських підходів до використання ресурсів і можливостей для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Розвиток потенціалу як концепції*

Етап розвитку	Характеристика
Класична економічна теорія (XVIII – початок XIX ст.)	Поняття потенціал пов'язане з основними економічними ресурсами: капіталом, працею та землею. А. Сміт і Д. Рікардо, заклали основи розуміння економічного потенціалу, хоча і не використовували цей термін у сучасному розумінні. Вони зосереджували увагу на ресурсах, таких як капітал, праця та земля, як основних факторах продуктивності підприємства. Підприємства вважалися частиною національної економіки, а їх потенціал визначався здатністю збільшувати виробництво та забезпечувати зайнятість
Індустріальний період (XIX – початок XX ст.)	У цей період основна увага приділялася фізичним ресурсам, таким як технічне обладнання, виробничі потужності та капітал. Виникає потреба в більш ефективному використанні ресурсів для досягнення максимальних результатів. К. Маркс у своїй теорії капіталу звертає увагу на те, що розвиток підприємства залежить від засобів виробництва та здатності підприємця мобілізувати ресурси для створення додаткової вартості. Ф. Тейлор вивів на передній план ідею про ефективне використання робочої сили та організацію виробничих процесів як ключових елементів потенціалу підприємства. В цей період виникає необхідність у більш структурованому розумінні ресурсів підприємства – капітал, технічна база, робоча сила
Становлення наукового менеджменту (початок XX ст.)	Основоположником цього підходу став Ф. Тейлор, який у своїх роботах висунув концепцію наукової організації праці. Він наголошував на важливості правильної організації виробничого процесу та ефективного використання людського потенціалу. У цей період потенціал підприємства розглядався як здатність до оптимізації виробничих процесів і підвищення продуктивності
Системний підхід і стратегічне управління (1960-ті – 1970-ті рр.)	Підприємство почали розглядати як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (ресурси, управління, виробництво тощо), які потребують оптимізації для досягнення ефективності. У цей період поняття потенціал підприємства почало включати не тільки фізичні активи, але й управлінські ресурси, організаційну структуру та стратегію. П. Друкер і його концепція стратегічного управління зробили акцент на важливості довгострокового планування, раціонального використання ресурсів і розвитку інноваційного потенціалу підприємства
Інноваційна економіка та розвиток інтелектуального капіталу (1980-ті – 1990-ті рр.)	Крім традиційних ресурсів, все більшого значення набувають інтелектуальні ресурси та інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал підприємства визначає його здатність впроваджувати нові продукти та процеси для підтримки конкурентоспроможності. Поняття «інтелектуальний капітал» стає важливим чинником потенціалу підприємства і включає знання, компетенції та креативність працівників. Таким чином, потенціал підприємства став багатоаспектним поняттям і включав не лише фізичні ресурси, але й людські, інтелектуальні та технологічні складові
Сучасний етап (2000-ті рр. – до сьогодні)	На сучасному етапі потенціал підприємства розглядається як багатовимірна система, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, зокрема фінансовий потенціал, технологічний потенціал, маркетинговий потенціал, управлінський потенціал, інноваційний та інтелектуальний потенціал тощо

*сформовано автором за [12, 23, 24, 34, 42]

Потенціал підприємства пройшов еволюційний шлях від початкових концепцій фізичних ресурсів до сучасного багатовимірного підходу, який враховує фінансові, технологічні, інноваційні, інтелектуальні та людські ресурси.

Для більш детального аналізу поняття «потенціал» наведемо існуючі визначення у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «потенціал»*

Автор, джерело	Визначення
Бусел В. Т.(ред.) [6]	«приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов»
Ждан О. М. [13]	«сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності»
Краснокутська Н. С. [22]	«можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів, де під компетенцією розуміється сукупність здібностей підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій»
Олексюк О. І. [30]	«максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень»
Отенко І. П., Полтавська Є. О. [32]	«поняття, що припускає як діалектичну єдність можливостей, так і процеси їх реалізації, тобто наявність необхідності і створення умов для їх реалізації»
Пастошук О.В. [33]	«це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії»
Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. [36]	«поточні і майбутні можливості економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи у такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси»
Авторське визначення	«сукупність ресурсів, можливостей, здібностей і компетенцій підприємства, які можуть бути мобілізовані, та ефективність їх використання з метою досягнення стратегічних та операційних цілей»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені визначення у табл. 1.2 відображають різні аспекти функціонування підприємства, зокрема від управління ресурсами та компетенціями до його здатності адаптуватися до умов зовнішнього середовища і створювати додану вартість. Ключовими підходами при визначенні поняття «потенціал» є:

- а) умовно-діяльнісний підхід (Бусел В. Т.) – потенціал як приховані можливості, що можуть реалізовуватися за певних умов;
- б) системний підхід (Ждан О. М., Олексюк О. І.) – потенціал як здатність підприємства адаптуватися і забезпечувати стійкість системи підприємства;
- в) ресурсно-компетентнісний підхід (Краснокутська Н. С.) – акцент на мобілізації ресурсів та компетенцій;
- г) діалектичний підхід (Отенко І. П.) – єдність можливостей і процесу їх реалізації;
- д) ресурсно-трансформаційний підхід (Пастошук О. В., Федонін О. С. та ін.) – потенціал як здатність трансформувати ресурси в блага.

На нашу думку, під потенціалом підприємства слід розуміти сукупність ресурсів, можливостей, здібностей і компетенцій підприємства, які можуть бути мобілізовані, та ефективність їх використання з метою досягнення стратегічних та операційних цілей.

Для більш детального аналізу конкурентного потенціалу необхідно дослідити існуючі його визначення, які представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бабина О. Є. [1]	«внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів»
Балабанова Л.В., Балабанич А.В. [3]	«сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку»

Продовження таблиці 1.3

1	2
Беляєва Н.С. [4]	«множина ресурсів і можливостей підприємства для отримання конкурентних переваг»
Близнюк С. В., Остапенко А. В. [5]	«сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку»
Воронкова А. Е. [7]	«сукупність виробничо-фінансових, трудових, інтелектуальних і екологічних можливостей підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку»
Демчук Н.І. [10]	«не виступає внутрішньою якістю підприємства, являючись відносною характеристикою підприємства щодо його невикористаних можливостей у сфері конкуренції, а оцінюється шляхом порівняння стратегічного потенціалу підприємств – конкурентів»
Головкова Л. С. [8]	«сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі»
Зінов'єв Ф. В., Речка К. М. [14]	«систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства для здобуття конкурентних переваг в мінливому зовнішньому середовищі і обмежених ресурсів, що забезпечує досягнення конкретних цілей і високий конкурентний статус»
Касьянова Н. В. [17]	«комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів»
Котелевець Д. О. [20]	«консолідації в собі рівнів в зв'язку і відносин з потенціалом ринку, під яким він розуміє прогнозу сукупність споживчих і виробничих сил, що обумовлюють попит і пропозицію: на ресурсному рівні він відображає можливості по створенню й реалізації накопичених в процесі становлення підприємства конкурентних переваг, які обумовлюють здатність його функціонування; на резервному рівні він характеризує адаптаційні можливості до змінюваних конкурентних умов і використання наявних можливостей; на рівні розвитку розглядається узгодження складових зовнішнього конкурентного потенціалу з потенціалами ринків інформації, інновацій і фінансових ресурсів»
Николюк О. М., Полянко В. Б. [28]	«похідний від потенціалу підприємства, де останній об'єднує організаційний, виробничий, фінансовий і маркетинговий»
Орел А. М. [31]	«системна характеристику обраного об'єкта, яка об'єднує можливості, запаси, ресурси, компетентності, реалізовані, або такі, які можуть бути реалізовані, для здійснення основної функції об'єкта дослідження»
Стахова М. В., Малик О. В. [35]	«сукупність ресурсів та можливостей підприємства, ефективно та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус»

Продовження таблиці 1.3

1	2
Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. [36]	«комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів»
Авторське визначення	«сукупність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, можливостей, компетенцій і здібностей підприємства, які воно може використовувати для досягнення конкурентних переваг на ринку»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені визначення потенціалу підприємства від різних авторів акцентують увагу на різних аспектах цього поняття – від внутрішніх ресурсів до конкурентних можливостей та зовнішніх факторів. Ключовими підходами при дослідженні поняття «конкурентний потенціал» є:

а) ресурсно-можливісний підхід (Бабина О. Є., Беляєва Н. С., Близнюк С. В., Остапенко А. В., Головова Л. С., Стахова М. В., Малик О. В.) – акцент на використанні внутрішніх і зовнішніх ресурсів та / або можливостей підприємства для конкурентної боротьби;

б) маркетинговий підхід (Балабанова Л. В., Балабаниц А. В.) – акцент на маркетингових можливостях, що трансформуються у конкурентні переваги за сприятливих умов;

в) комплексний підхід (Воронкова А. Е., Николюк О. М., Полянко В. Б.) – підкреслює різноманітність складових конкурентного потенціалу;

г) порівняльний підхід (Демчук Н.І., Касьянова Н.В., Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І.) – оцінка потенціалу через порівняння з конкурентами (підприємствами-аналогами);

д) стратегічний підхід (Котелевець Д. О.) – інтеграція внутрішніх можливостей із зовнішнім ринковим середовищем;

е) системний підхід (Зінов'єв Ф.В., Речка К.М., Соколова Л. В., Верясова А. Н., Соколов О. Е., Орел А.М.) – підкреслює взаємодію між елементами.

На нашу думку під конкурентним потенціалом варто розуміти

сукупність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, можливостей, компетенцій і здібностей підприємства, які воно може використовувати для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Конкурентним потенціалом є комплексна характеристика підприємства, яка визначає його здатність зберігати та підсилювати свої позиції на ринку. Важливими складовими конкурентного потенціалу є ресурси, інноваційний розвиток, управлінські здібності, маркетингові стратегії та гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища.

1.2 Складові конкурентного потенціалу підприємства та середовище його функціонування

Конкурентний потенціал підприємства складається з певних компонентів, які разом визначають його здатність успішно конкурувати на ринку. Усі складові конкурентного потенціалу підприємства взаємодіють і впливають одна на одну.

Складові конкурентного потенціалу підприємства запропоновані різними авторами представлено у табл. 1.4.

Конкурентний потенціал підприємства є комплексною характеристикою, яка включає різноманітні ресурси та можливості. Для виокремлення складових конкурентного потенціалу підприємства скористаємося табл. 1.4 та включимо до його складу складові, що зустрічаються більш ніж у 30% наведених авторів. Таким чином, на нашу думку до складу конкурентного потенціалу варто віднести:

а) виробничий потенціал – це сукупність виробничих потужностей, обладнання, технологій і ресурсів, які підприємство використовує для виробництва продукції та / або надання послуг з метою забезпечення конкурентоспроможності;

Таблиця 1.4 – Складові конкурентного потенціалу підприємства запропоновані різними авторами*

Складові (підвиди потенціалу)	Автор, джерело										
	Бабій І. В. [2]	Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. [7]	Зінов'єв Ф. В., Речка К. М. [14]	Карачина Н. П., Перцата Л. І. [16]	Кирчата І. М., Поясник Г. В. [18]	Мельник О. І. [25]	Назарчук Т. В. [27]	Николок О. М., Полянко В. Б. [28]	Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. [36]	Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. [37]	Шульга М. О. [39]
виробничий	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
збутовий										+	
інвестиційний										+	
інноваційний	+	+	+		+	+	+			+	
інтелектуальний (творчий)	+								+		
інформаційний	+		+		+	+	+				
інформаційно- інноваційний				+							
комунікаційний		+								+	
маркетинговий	+	+	+	+	+	+	+	+			
мотиваційний		+								+	
науково-дослідний										+	
організаційний							+	+			
ресурсний										+	+
підприємницький									+		
соціальний							+				
техніко- технологічний						+				+	
товарний										+	
трудова (1) / кадрова (2)	+	+	+	+	+	+	+		+	+	
	(1)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(2)		(2)	(2)	
управлінський	+	+	+	+	+	+				+	
фінансовий (1) / економічний (2) / фінансово- економічний (3)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	(1)	(1)	(3)	(1)	(3)	(1)	(3)	(1)	(1)	(1)	(2)
ціновий										+	
складові виділені автором	виробничий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, трудова, управлінський, фінансовий										

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

б) інноваційний потенціал – це здатність підприємства до впровадження нових технологій, розробки інноваційних продуктів і послуг, а також застосування інноваційних процесів у своїй діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності;

в) інформаційний потенціал – це здатність підприємства збирати та аналізувати дані, використовувати сучасні інформаційні системи і технології з метою управління бізнес-процесами підприємства та забезпечення конкурентоспроможності;

г) маркетинговий потенціал – це спроможність маркетингової системи забезпечувати конкурентоспроможність підприємства за рахунок знання ринку, аналізу споживчих потреб, позиціонування продукції та / або послуг, розробку ефективних маркетингових стратегій та кампаній для підтримки бренду і залучення клієнтів;

д) трудовий потенціал – охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій і кваліфікацій персоналу підприємства;

е) управлінський потенціал – це здатність керівництва ефективно організувати та контролювати роботу підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення, які сприяють розвитку підприємства, його адаптації до ринкових змін та підвищенню конкурентоспроможності;

ж) фінансовий потенціал – відображає здатність підприємства залучати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення стабільної діяльності, інвестування в розвиток, а також для забезпечення стійкості та ліквідності підприємства в умовах конкурентного ринку.

Конкурентний потенціал підприємства формується під впливом середовища функціонування. На рис. 1.1 представлено конкурентний потенціал підприємства та середовище його функціонування.

Внутрішнє середовище конкурентного потенціалу підприємства включає всі внутрішні ресурси, процеси та фактори, які безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізувати свій потенціал і досягати конкурентних переваг на ринку. Це середовище характеризується елементами, якими

підприємство може управляти та контролювати його для забезпечення ефективності та стійкості в умовах конкуренції.

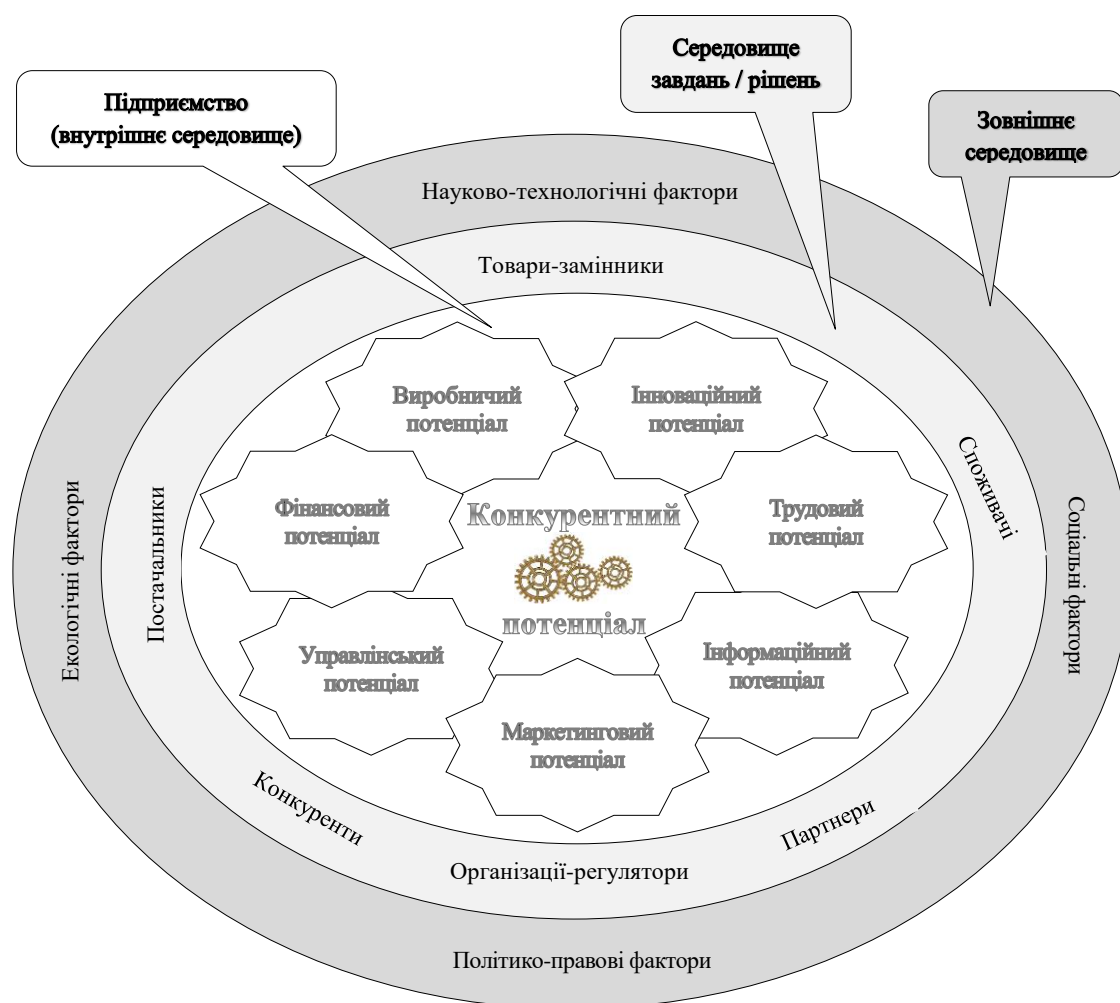


Рисунок 1.1 – Конкурентний потенціал підприємства та середовище його функціонування*

*розроблено автором на підставі опрацювання літературних джерел

Середовище, яке оточує підприємство складається із середовища завдань / рішень та зовнішнього середовища.

Середовище завдань / рішень підприємства – це частина зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на діяльність підприємства і з якою воно взаємодіє в процесі виконання своїх завдань та прийняття рішень. Це середовище складається з ключових гравців ринку та інших суб'єктів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До основних елементів

середовища завдань/рішень належать:

а) постачальники – взаємодія з постачальниками визначає їх надійність та вартість сировини і матеріалів, що впливає на загальні витрати підприємства та якість продукції. Надійні постачальники забезпечують стабільність виробничих процесів;

б) партнери – співпраця з партнерами дозволяє розширити ринки збуту, оптимізувати логістику та впроваджувати спільні інновації. Стратегічні альянси допомагають підприємствам підвищувати свою ефективність і отримувати додаткові ресурси;

в) конкуренти – моніторинг конкурентів дає змогу бути в курсі нових ринкових трендів, вдосконалювати свою продукцію та / або послуги, а також реагувати на зміну ринкових умов, забезпечуючи стійкі позиції;

г) споживачі – робота зі споживачами є основною для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Дослідження потреб споживачів і прийняття відповідних рішень сприяє зміцненню ринкових позицій і збільшенню їх лояльності;

д) організації-регулятори – дотримання регуляторних вимог є обов'язковим для підприємства. Відповідність законодавству знижує ризики, пов'язані з фінансовими штрафами, репутаційними втратами тощо;

е) товари замітники – аналіз товарів-замінників дозволяє підприємству вчасно реагувати на зростання їх популярності та адаптувати свою продукцію та /або послуги до вимог ринку.

Зовнішнє середовище підприємства складається з низки факторів, які знаходяться поза прямим контролем підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність, стратегії та конкурентоспроможність. До цих факторів належать:

а) політико-правові фактори – ці фактори включають такі складові, як політична ситуація в країні чи регіоні; законодавство та регулювання, зокрема правові норми та регулювання, що стосуються ведення бізнесу, включаючи податкову політику, трудове законодавство, екологічні стандарти, регулювання

безпеки тощо; міжнародні відносини, а саме угоди, санкції, митні тарифи, що впливають на міжнародну торгівлю та кооперацію;

б) екологічні фактори – включають регуляторні акти, пов'язані з управлінням відходами, споживанням енергії, викидами парникових газів та природних ресурсів;

в) соціальні фактори – формують споживчі очікування, поведінку на ринку та потреби клієнтів, зокрема зростання або скорочення чисельності населення, зміна вікової структури, урбанізація, рівень народжуваності та смертності впливають на діяльність підприємства;

г) науково-технологічні фактори – швидкий розвиток нових технологій, таких як автоматизація, великі дані, штучний інтелект, цифрові технології, впливають на ефективність діяльності підприємства, управління і взаємодію із споживачами.

Всі вище перелічені компоненти формують макросередовище підприємства, яке впливає на ухвалення стратегічних рішень. Вітчизняні підприємства мають бути гнучкими і адаптуватися до змін середовища функціонування для забезпечення своєї конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

1.3 Аналіз існуючих підходів та процес управління конкурентним потенціалом підприємства

Розвиток ринкових відносин актуалізує важливість споживача для підприємства. Всі суб'єкти господарювання прагнуть володіти певними конкурентними перевагами, що приваблюють клієнтів, саме тому конкурентний потенціал підприємства є об'єктом управління. Управління конкурентним потенціалом полягає у системному та цілеспрямованому використанні ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства для досягнення його стратегічних

цілей на ринку. Як об'єкт управління, конкурентний потенціал охоплює різні складові діяльності підприємства, що впливають на його здатність конкурувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз існуючих підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства [3, 7, 9, 15, 11, 21, 26, 38] дозволяє зрозуміти, які стратегії та методи використовуються для досягнення конкурентних переваг, а також як підприємства адаптуються до змін у ринкових умовах. Управління конкурентним потенціалом є ключовим аспектом забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. До основних підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства належать ресурсний, компетентісний, інноваційний, системний, стратегічний, ринковий (маркетинговий), інформаційний тощо. Розглянемо більш детально кожен з наведених підходів.

Ресурсний підхід розглядає конкурентний потенціал підприємства через призму наявних ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей та підтримувати конкурентоспроможність. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що підприємство може отримати конкурентну перевагу завдяки ефективному управлінню своїми ресурсами та їх використанню в діяльності. Підприємства, що здатні створювати, підтримувати та захищати цінні, рідкісні, незамінні та важко імітовані ресурси, мають вищі шанси на успіх і довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Компетентісний підхід розглядає конкурентний потенціал підприємства зосереджується на ключових компетенціях та навичках підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги. Основна увага приділяється тим речам, які підприємство робить найкраще. Підприємства, на якому працюють висококваліфіковані працівники і які володіють технологічними знаннями, можуть використовувати для випередження конкурентів у розробці нових продуктів.

Інноваційний розглядає конкурентний потенціал підприємства

зосереджується на здатності підприємства впроваджувати нові технології, розробляти інноваційні продукти або послуги, а також оптимізувати бізнес-процеси. Інновації є ключовим джерелом створення конкурентних переваг підприємства. Підприємство, що інвестує в дослідження та розробки нових продуктів, отримує переваги на ринку завдяки унікальності своїх рішень.

Стратегічний підхід розглядає конкурентний потенціал як здатність підприємства до довгострокового планування та реалізації стратегій, які дозволяють досягати конкурентних переваг. Основний акцент у цьому підході сконцентований на прогнозуванні ринкових змін і розвитку стратегії адаптації.

Системний підхід розглядає конкурентний потенціал підприємства як систему, що складається з різних взаємопов'язаних компонентів. Всі ці елементи мають працювати злагоджено для досягнення конкурентних переваг. Основний акцент у цьому підході сконцентований на Забезпеченні гармонійної роботи усіх складових потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Ринковий (маркетинговий) підхід визначає конкурентний потенціал здатністю підприємства аналізувати ринок, розуміти потреби споживачів і швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до них. Основна увага приділяється розробці маркетингових стратегій, диференціації продуктів, формуванню та зміцненню бренду тощо.

Інформаційний підхід розглядає формування конкурентного потенціалу завдяки здатності підприємства використовувати інформацію та аналітику для прийняття ефективних рішень. Інформація розглядається як ключовий ресурс для підвищення конкурентоспроможності. Підприємство впроваджує інформаційні системи для збору даних про клієнтів та ринок, що дозволяє швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Отже, кожен з наведених підходів підкреслює різні аспекти конкурентного потенціалу підприємства. Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку ключових навичок, інноваційний – на впровадженні інновацій, системний – на гармонійній взаємодії внутрішніх підсистем,

стратегічний – на довгостроковому плануванні, ринковий – на задоволенні потреб споживачів, а інформаційний – на використанні інформації для прийняття рішень. Для максимальної конкурентоспроможності підприємству важливо інтегрувати кілька з наведених підходів у свою діяльність.

Підходи управління конкурентним потенціалом формують базові принципи й концепції, що визначають напрями діяльності підприємства. Процес управління, у свою чергу, забезпечує конкретні кроки та інструменти для реалізації цих підходів, починаючи від аналізу та планування і закінчуючи моніторингом і коригуванням дій. Управління конкурентним потенціалом підприємства має включати певну послідовність дій, яку представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Процес управління конкурентним потенціалом підприємства*

*розроблено автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведений на рис. 1.2 процес управління конкурентним потенціалом підприємства включає послідовність шести етапів, які варто проаналізувати більш детально.

На першому етапі процесу управління конкурентним потенціалом

підприємства є потреба в аналізі зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність. Основними інструментами для оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства можуть бути SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) або PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища). Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства здійснюється на підставі діагностики внутрішніх ресурсів, показників підприємства тощо.

На другому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається стратегічне планування, що дозволяє визначити цілі та розробити стратегії, які дозволять підприємству використовувати свій конкурентний потенціал для досягнення успіху. Відбувається визначення ключових показників ефективності (KPI), визначення часових інтервалів та відповідальних за реалізацію завдань.

На третьому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається організація та мобілізація ресурсів підприємства з метою їх ефективного використання для реалізації конкурентних стратегій.

На четвертому етапі процесу управління конкурентним потенціалом відбувається реалізація конкурентних стратегій шляхом впровадження запланованих дій, які дозволять підприємству використовувати свій конкурентний потенціал використовуючи всі доступні ресурси.

На п'ятому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається моніторинг і контроль результатів на підставі оцінювання ефективності впроваджених стратегій та виявлення можливих відхилень або недоліків на підставі порівняння з визначеними ключовими показниками ефективності (KPI).

На шостому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається коригування стратегії та тактики шляхом внесення

змін у стратегії або тактики підприємства для підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом в умовах змін зовнішнього середовища або нових викликів.

Успішне управління залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати свої ресурси та впроваджувати інновації для підтримання та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено огляд основних теоретичних та методичних аспектів управління конкурентним потенціалом підприємства. Поглиблений аналіз сутності конкурентного потенціалу, його складових та існуючих підходів управління дозволив сформулювати комплексне розуміння цього важливого аспекту діяльності підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства є сукупністю його ресурсів, можливостей та компетенцій, які підприємство використовує для досягнення конкурентних переваг. Під конкурентним потенціалом варто розуміти сукупність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, можливостей, компетенцій і здібностей підприємства, які воно може використовувати для досягнення конкурентних переваг на ринку. Отже, здатність підприємства реалізувати свій конкурентний потенціал залежить від того, наскільки гармонійно ці ресурси та можливості поєднуються та використовуються для досягнення стратегічних цілей на ринку.

Складові конкурентного потенціалу підприємства включають такі ключові підвиди потенціалу, як виробничий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, трудовий, управлінський та фінансовий. Усі ці складові

взаємодіють між собою та визначають здатність підприємства до адаптації в умовах ринкової конкуренції.

Аналіз існуючих підходів до управління конкурентним потенціалом показав, що різні з них фокусуються на різних аспектах діяльності підприємства, зокрема ресурсний – підкреслює важливість ефективного управління ресурсами, компетентнісний – зосереджує увагу на розвитку унікальних компетенцій, інноваційний – акцентує увагу на впровадженні нових технологій та процесів, системний – розглядає конкурентний потенціал та підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, стратегічний – передбачає довгострокове планування, а ринковий та інформаційний акцентують на адаптації до змін ринкового середовища та використанні інформації, як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2 ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

2.1 Оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища вітчизняних підприємств

Оцінку тенденцій розвитку конкурентного середовища вітчизняних підприємств будемо здійснювати на основі аналізу статистичних даних, що дозволяють відстежити зміни у ключових показниках діяльності підприємств. Для початку наведемо Кількість діючих суб'єктів господарювання без урахування банків, данні представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання без урахування банків, одиниць*

Суб'єкт	Усього,					З них фізичні особи-підприємці				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього	1941625	1973577	1956248	1732508	1913193	1561028	1599755	1585414	1470584	1605341
Сільське, лісове та рибне господарства	75450	73368	70803	53281	62960	25211	23916	23050	20437	22071
Промисловість, у т.ч.	130324	126337	121787	102500	114155	82645	78531	72728	66078	72309
добувна промисловість та розроблення кар'єрів	1723	1660	1745	1355	1508	105	105	89	67	64
переробна промисловість	118935	115133	110393	93633	103887	80160	76076	70313	63953	70000
постачання електроенергії, газу, пари і кондиційованого повітря	3476	3641	3766	3129	3602	118	113	117	106	111

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Водопостачання; каналізація та поводження з відходами	6190	5903	5883	4383	5158	2262	2237	2209	1952	2134
Будівництво	56855	56926	56627	44720	50621	24986	25293	25127	23146	25823
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт авто транспортних засобів і мотоциклів	834159	826129	777419	661158	714544	732732	727760	680381	593763	634967
Транспорт, поштова та кур'єрська діяльність, складське господарство,	96235	98307	94633	88184	101749	78748	80723	77014	75033	85276
Тимчасове розміщування, організація харчування	69689	71748	69775	57734	67318	61804	64051	62215	52929	61690
Інформація та телекомунікації	206147	234188	284141	295912	306822	190230	218134	267757	284119	293059
Фінансова та страхова діяльність	10010	10150	10571	9193	10042	5881	6057	6409	6013	6645
Операції з нерухомим майном	98361	95809	94342	79131	86625	59381	59011	58249	52623	55995
Професійна, наукова та технічна діяльність	134800	140374	143210	137409	160419	104096	110564	113654	117661	137471
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	53787	53735	54153	45891	52651	34870	34898	35566	32721	37482
Освіта	15429	16733	17927	17450	25321	12787	13992	15245	15597	23070
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	30994	37583	34574	32268	38131	24052	30176	27005	26137	31418
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15168	15774	15829	13548	16116	12817	13439	13565	12063	14395
Надання інших видів послуг	114217	116416	110457	94129	105719	110788	113210	107449	92264	103670

*сформовано автором за [19]

Загальна кількість суб'єктів підприємницької діяльності коливалась упродовж 2019-2023 рр.: у 2019 р. було зареєстровано 1941625 суб'єктів. У 2020 р. кількість суб'єктів дещо збільшилася до 1973577, що показує незначне

зростання на 1,65%. У 2021 р. кількість суб'єктів зменшилась до 1956248 (на 0,88% порівняно з 2020 р.). 2022 р. відзначився суттєвим падінням до 1732508 суб'єктів, що свідчить про зменшення на 11,44% порівняно з 2021 р.. Це можна пояснити впливом війни та економічною нестабільністю в Україні. У 2023 р. кількість суб'єктів зросла до 1913193, що вказує на відновлення після кризи, зростання на 10,43% порівняно з 2022 р.

Фізичні особи-підприємці є важливою частиною підприємницької активності в Україні, і їх кількість також зазнала змін у період 2019-2023 рр.: у 2019 р. було зареєстровано 1561028 ФОП, у 2020 р. їх кількість зросла до 1599755 (+2,48%), у 2021 р. кількість ФОП незначно зменшилась до 1585414 (-0,89%), у 2022 р. кількість ФОП зменшилася до 1470584 (-7,25%), що також пояснюється кризовими умовами, У 2023 р. відбулося помітне відновлення до 1605341 (+9,15% порівняно з 2022 р.), що свідчить про те, що підприємці почали знову активізувати свою діяльність.

Загальна кількість суб'єктів у промисловості зменшилася з 130324 од. у 2019 р. до 114155 од. у 2023 р. Це означає скорочення на 12,43%. Особливо помітним було зниження в 2022 р., коли кількість суб'єктів промисловості зменшилася до 102500 од. У 2023 р. спостерігається деяке відновлення зростання (114155 од.), що вказує на початок стабілізації або адаптації промисловості після падіння в 2022 р. Фізичні особи-підприємці у промисловості також зазнали скорочення, що свідчить про важкі умови для малих підприємців у цьому секторі.

Промисловий сектор України перебуває під значним впливом зовнішніх факторів, таких як кризи та військові дії. Це призвело до суттєвого скорочення кількості суб'єктів у галузі, зокрема в переробній промисловості. Хоча ситуація покращилася у 2023 р., рівень суб'єктів у промисловості не досягнув рівня 2019 р.

Зазначені тенденції зберігаються і в чисельності інших суб'єктів господарювання без урахування протягом аналізованого періоду. Таким чином, конкурентне середовище вітчизняних підприємств у період 2019-2023 рр.

зазнало значних коливань за рахунок зовнішніх криз, зокрема війну та економічну нестабільність. Найбільш значне падіння конкурентної активності відбулося у 2022 р., коли кількість суб'єктів у багатьох галузях суттєво знизилася. Це негативно вплинуло на конкуренцію, особливо у промисловості, торгівлі та будівництві. Відновлення у 2023 р. свідчить про адаптацію підприємств до нових умов і повернення до конкуренції, хоча деякі сектори, як промисловість і торгівля, ще не повернулися до рівня докризового стану. Високотехнологічні галузі, такі як інформаційні технології, демонструють посилення конкуренції, що є важливим фактором для розвитку економіки. Підтримка малого та середнього бізнесу, особливо фізичних осіб-підприємців, є важливою для зміцнення конкурентного середовища та стійкого економічного зростання в Україні. Для подальшого розвитку конкурентного середовища необхідно сприяти стабілізації економіки, інвестувати в інновації та підтримувати малий бізнес, який є ключовим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності.

Для більш детального аналізу конкурентного середовища вітчизняних підприємств наведемо обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності за інституціональним підходом наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності за інституціональним підходом, тис.грн.*

Суб'єкт	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Усього	9841060737,7	10273152534,6	13867032389,4	11398997844,1	13934223837,9
Сільське, лісове та рибне господарства	556325872,1	605483122,2	918661145,6	680489941,7	780089526,0
Промисловість, у т.ч.	3230045239,1	3460666435,8	4916736245,0	3999858238,5	4530775381,1
добувна промисловість та розроблення кар'єрів	413940585,8	377689047,2	614141076,2	457109775,4	499685149,8
переробна промисловість	2025229656,2	2084667622,4	2828770219,7	1966525085,8	2422985324,3
постачання електроенергії, газу, пари і кондиційованого повітря	748649221,6	955679709,7	1415699542,1	1528184092,0	1554873432,0

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Водопостачання; каналізація та поводження з відходами	42225775,5	42630056,5	58125407,0	48039285,3	53231475,0
Будівництво	370760612,8	420084332,6	510988000,5	264065211,2	359838030,4
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт авто транспортних засобів і мотоциклів	3958371095,6	4068233290,7	5385021441,0	4393718218,8	5694289472,4
Транспорт, поштова та кур'єрська діяльність, складське господарство,	542968216,4	498243640,5	580411722,3	529302046,1	621653639,1
Тимчасове розміщування, організація харчування	42201850,0	30214988,9	48059055,8	35617393,0	57752437,0
Інформація та телекомунікації	198276655,5	218144940,5	280979675,9	291555593,4	337357283,9
Фінансова та страхова діяльність	302418955,4	336778354,8	389716417,7	482969542,6	658840490,6
Операції з нерухомим майном	135127911,6	127075000,5	151671876,9	123822369,9	167549111,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	330127326,5	268661316,5	353093137,3	296195519,6	338749383,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	104410847,1	102332487,5	127692270,6	102729510,0	122878986,3
Освіта	5104216,2	5458940,6	7244474,8	5721417,8	7715540,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	51090787,0	120838433,8	179076347,2	179884873,2	186090084,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8050823,2	5573711,6	10559198,9	8441678,9	64957074,5
Надання інших видів послуг	5780329,2	5363538,1	7121379,9	4626289,4	5687396,3

*сформовано автором за [29]

Загальний обсяг доходів підприємств України демонстрував значну динаміку протягом 2019-2023 рр.: у 2019 р. загальний дохід склав 9,841 трлн. грн., досягнувши піку в 2023 році на рівні 13,934 трлн. грн. Це вказує на зростання на 41,58% за п'ятирічний період, 2022 р. був кризовим, коли дохід знизився до 11,398 трлн. грн. (падіння на 17,77% порівняно з 2021 р.), що свідчить про вплив війни та економічної нестабільності, відновлення у 2023 році відображає гнучкість і здатність підприємств адаптуватися до складних умов.

Розвиток конкурентного середовища вітчизняних підприємств характеризується позитивними тенденціями у відновленні після кризи 2022 р.

Галузі, що зазнали найбільших втрат, поступово відновлюються, але для підтримки конкурентоспроможності необхідні додаткові інвестиції та державна підтримка. Технологічні сектори, такі як інформаційні технології та телекомунікації, стають ключовими драйверами розвитку конкурентного середовища.

2.2 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «Білдан»

ТОВ «Білдан» зареєстрували 04.05.2020 р., код ЄДРПОУ 43608119. Розмір статутного капіталу товариства складає 4464000,0 грн.

ТОВ «Білдан» було зареєстровано за адресою: Україна, 31000, Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Козацька, буд. 1. Основний КВЕД товариства – 10.82 виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів.

ТОВ «Білдан» володіє торгівельною маркою «Мамин хліб». Асортимент товариства є дуже широким, зокрема:

а) хлібобулочні вироби, а саме: хліб «Бородинський», хліб «Зерновий з Грецькими травами», хліб «Бездріжджовий», хліб «Баварський», хліб «Заварний з льоном», Хліб селянський з висівками, Хліб Святковий, хліб Український, хліб Пшеничний круглий, Батон Київський, хліб Щедрий, хліб Домашній, хліб «Тостовий», хліб «СУПЕР ГОСТ з висівками», хліб ваговий «Бабусин бухінець», хліб «Житньо-пшеничний», хліб «пшеничний з маком», булочка Сонечко, рулет Домашній з маковою начинкою, булочка з маком та вишнею, розанчик родзинка, булочка здоба з яблуком, булочка для сандвічів, пиріжок з маком та вишнею, пиріжок з капустою та грибами, гребінець з сиром, булочка з маком, «струдель з вишнево-ванільною начинкою», «струдель з яблучно-ванільною начинкою»;

б) Ногеса: чізкейк «банан-карамель», чізкейк «вишня-шоколад»;

в) листкові вироби: булочка «Шарлотка» дріжджова листкова, булочка з полуничним наповнювачем дріжджова листкова, булочка з чорничним наповнювачем дріжджова листкова, булочка з вишневим наповнювачем дріжджова листкова, круасан «З шоколадною начинкою» дріжджовий листковий, круасан «З увареним згущеним молоком» дріжджовий листковий, круасан «З вишневим наповнювачем» дріжджовий листковий;

г) кондитерські вироби: горт «Веселий горішок», торт «День і ніч», торт «Зебра», торт «Вишенька», торт «Прага», торт «Горіхова казка», торт «Пташине молоко», торт «Рафаелло», торт «Сирно-шоколадний», тістечко «Снікерс», пиріг пісочний «Маківник», печиво «Карамельно-горіхове», печиво «Мигдальне»;

д) заморожені вироби: круасан «Французький» масляний, круасан «Зерновий» темний, міні-круасан «Французький», круасан «Зурновий», міні-булочка «Равлик» із маковою начинкою, булочка «Равлик» із маковою начинкою, міні-булочка «Равлик» з ванільною начинкою та журавлиною, булочка «Равлик» з ванільною начинкою та журавлиною, булочка «Конвертик з сливою», булочка «Трикутник з персиком», булочка з сосискою, булочка з капустою, булочка з сиром та кропом, напівфабрикат дріжджовий, напівфабрикат «конвертик», багет «Французький», чабата «Класична», тістечко «Брауні» шоколадно-бананове заморожене, рулет бісквітний «Горіховий» заморожений, рулет бісквітний «Мигдальний» заморожений, тістечко заварне «Еклер ванільний» заморожене, тістечко заварне «Еклер шоколадний» заморожене, тістечко заварне «Еклер карамельний» заморожене, тістечко заварне «Еклер фісташковий» заморожене, тістечко заварне «Еклер полуничний» заморожене, торт пісочний «Спартак» заморожене, пиріг пісочний «Сирно-смородиновий» заморожене, пиріг пісочний «Маково-ягідний» заморожене.

Таким чином, асортимент товариства є різноманітний. Для більш детального аналізу наведемо техніко-економічні показники ТОВ «Білдан» у

табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
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
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 товариства від реалізації продукції зріс у 2021 р., і складав 12599,4 тис. грн., в 2023 р. – 23 363,1 тис. грн., темп зростання у 2022/2021 – 106,3%, а у 2023/2022 – 174,4% (рис. 2.1).

Чистий прибуток у ТОВ «Білдан» зріс з 240,0 тис. грн у 2021 р. до 1154,2 тис. грн. у 2023 р., зокрема темпи його зростання становлять 2022/2021 –

244,0%, 2023/2022 – 197,1% (рис. 2.1).

Собівартість реалізованої продукції зростає з 11461,7 тис. грн. у 2021 р. до 19008,8 тис. грн. у 2023 р., тобто темпи зростання становлять 2022/2021 — 99,5%, 2023/2022 – 166,8%.

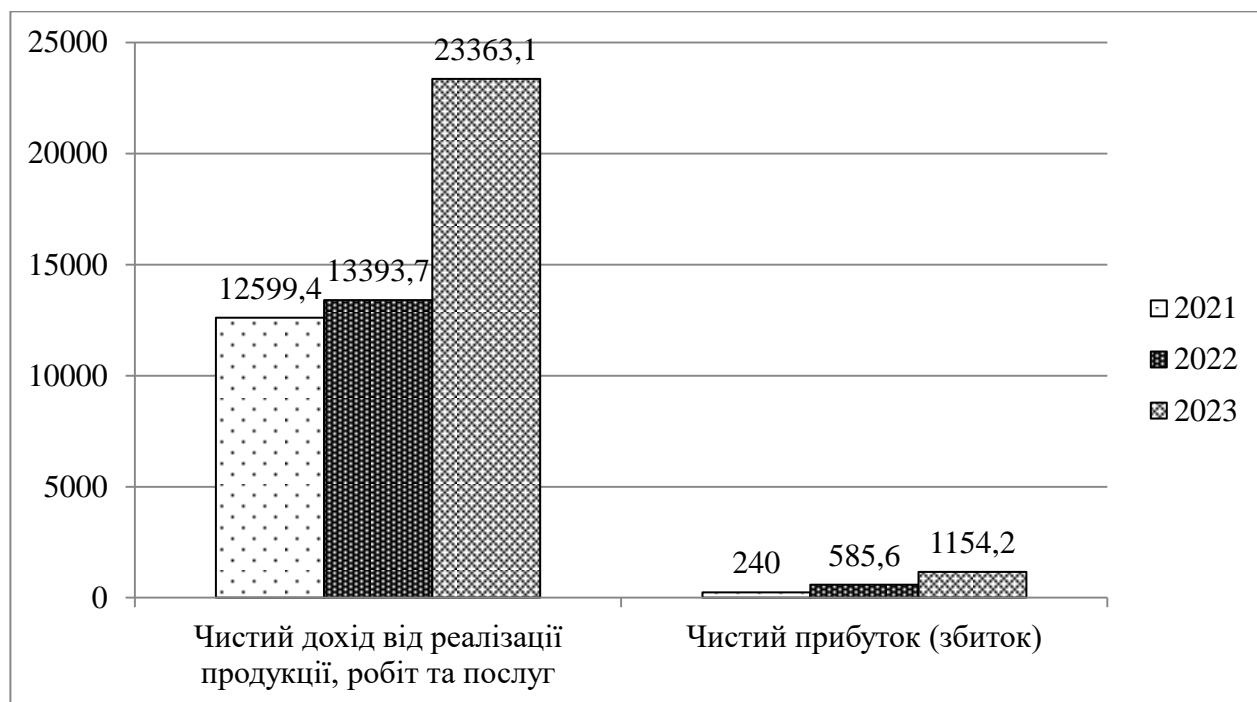


Рисунок 2.1 – Чистий дохід та чистий прибуток у ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр.

Середньорічна вартість основних фондів у ТОВ «Білдан» протягом аналізованого періоду коливається у 2021 р. – 3523,3 тис. грн., у 2022 р. – зростання до 4321,5 тис. грн., у 2023 р. – зниження до 3867,6 тис. грн., а темпи зміни становлять 2022/2021 – 122,7%, 2023/2022 – 89,5% (рис. 2.2).

Середньорічна вартість оборотних фондів знизилася у 2022 р. до 741,6 тис. грн. з 928,8 тис. грн. у 2021 р., але відбулося відновлення у 2023 році до 830,2 тис. грн., темпи зростання у 2022/2021 – 79,8%, а у 2023/2022 – 111,9%.

Середньооблікова чисельність працівників коливається від 12 осіб у 2021 р. до 10 осіб у 2023 р., а темпи зростання – 2022/2021 – 91,7%, 2023/2022 – 90,9%. Скорочення персоналу відбулося внаслідок оптимізації та автоматизації виробничих процесів.

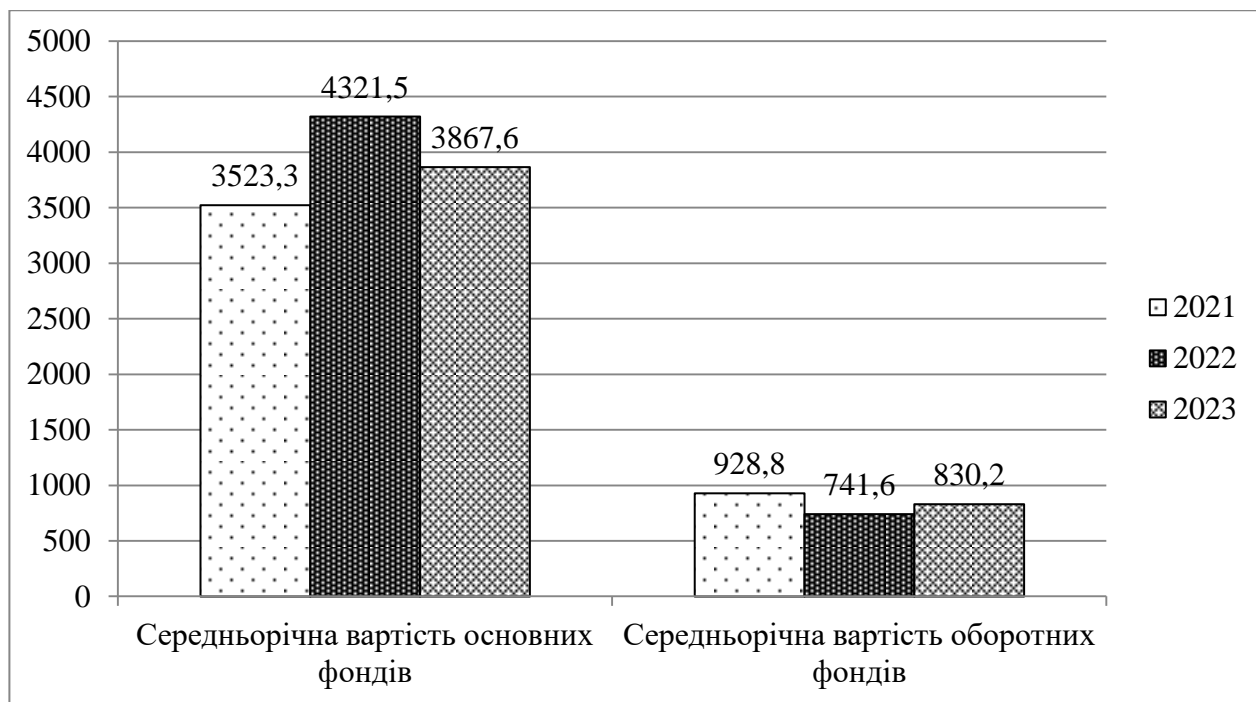


Рисунок 2.2 – Середньорічна вартість основних та оборотних фондів у ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр.

Загальний фонд оплати праці зростає з 2030,4 тис. грн. у 2021 р. до 2545,2 тис. грн. у 2023 р., а темпи зростання становили 2022/2021 – 112,1%, 2023/2022 – 111,8%. Середньомісячна заробітна плата працівників також зростає з 14100 грн. у 2021 р. до 21210 грн. у 2023 році, а темпи зростання 2022/2021 – 122,3%, 2023/2022 – 123,0%. Збільшення фонду оплати праці свідчить про покращення умов для працівників або про підвищення заробітних плат.

Середньорічна продуктивність праці характеризується різким зростанням з 1050,0 тис. грн./особу у 2021 р. до 2336,3 тис. грн./особу у 2023 р., темпи зростання – 2022/2021 – 116,0%, 2023/2022 – 191,9%.

Показник фондівіддача збільшився з 3,6 грн. у 2021 р. до 6,0 грн. у 2023 р., темпи зростання – 2022/2021 – 86,7%, 2023/2022 – 194,9%. Покращення фондівіддачі означає більш ефективне використання основних фондів.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизилися з 0,9 грн. у 2021 р. до 0,8 грн. у 2023 р., а темпи зростання становили 2022/2021 – 94,6%, 2023/2022 – 95,1%. Зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції свідчить про підвищення ефективності витрат товариства.

Рентабельність діяльності зросла з 2,1% у 2021 р. до 6,1% у 2023 р. Збільшення рентабельності вказує на те, що товариство стає більш прибутковим і ефективним.

ТОВ «Білдан» демонструє позитивну динаміку розвитку у 2023 році порівняно з попередніми роками. Зростання чистого доходу, прибутку та продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. Товариство стало більш рентабельним і показало значне покращення в управлінні ресурсами, зокрема в ефективності використання основних фондів.

Для більш детального аналізу ТОВ «Білдан» наведемо показники формування фінансових результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Формування фінансових результатів ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	12599,4	13393,7	23363,1	106,3	174,4
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	11461,7	11398,9	19008,8	99,5	166,8
Інші операційні доходи	3,1	0,1	0	3,2	0
Інші операційні витрати	848,1	1280,8	2946,7	151,0	230,1
Разом доходи	12602,5	13393,8	23363,1	106,3	174,4
Разом витрати	12309,8	12679,7	21955,5	103,0	173,2
Фінансовий результат до оподаткування	292,7	714,1	1407,6	244,0	197,1
Податок на прибуток	52,7	128,5	253,4	243,8	197,2
Чистий прибуток (збиток)	240,0	585,6	1154,2	244,0	197,1

Суттєве зростання доходу у ТОВ «Білдан» в 2023 р. свідчить про розширення ринку збуту та покращення його конкурентоспроможності. Збільшення фінансового результату та чистого прибутку свідчить про ефективну роботу товариства, навіть за умов зростання витрат, що підтверджує її здатність утримувати та зміцнювати конкурентні позиції. Подвоєння

фінансового результату у 2023 р. свідчить про успішність діяльності товариства та покращення його конкурентних позицій на ринку, навіть з урахуванням зростання витрат.

Контрольоване зростання собівартості у поєднанні з високим темпом зростання доходу свідчить про підвищення операційної ефективності товариства, що позитивно впливає на її рентабельність і конкурентний потенціал.

Ріст операційних витрат, які становлять у 2021 р. – 848,1 тис. грн., у 2022 р. – 1280,8 тис. грн. та у 2023 р. – 2946,7 тис. грн. свідчить про зусилля в інвестуванні в маркетинг, управління та логістику для підтримки росту, що є важливою складовою стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, ТОВ «Білдан» демонструє позитивні тенденції в розвитку свого конкурентного потенціалу завдяки стабільному зростанню доходів і прибутку, а також ефективній стратегії управління витратами.

2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Білдан»

На підставі оцінки тенденцій розвитку конкурентного середовища вітчизняних підприємств та діяльності та основних техніко-економічних показників ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. проведемо 3 SWOT-аналіз товариства.

Для початку проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. Аналіз сильних сторін представлено у табл. 2.5.

Аналіз таблиці результатів оцінювання сильних сторін ТОВ «Білдан» експертами дозволяє оцінити ключові переваги товариства та порівняти їх значущість і ефективність. Найважливішою сильною стороною ТОВ «Білдан» є стабільна рентабельність, яка отримала найвищі бали і ранги від експертів. Якість продукції також оцінена дуже високо, що підкреслює значущість

підтримки високих стандартів у виробництві. Широкий асортимент продукції та сучасні технології виробництва є важливими, але менш значущими в порівнянні з рентабельністю та якістю продукції. Позитивний імідж та пізнаваність бренду також є важливими, але експерти оцінили їх значущість дещо нижче порівняно з іншими параметрами.

Таблиця 2.5 – Аналіз сильних сторін ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.

Сильні сторони		№ експерта										Середнє значення
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		
		Бали*	Ранг**	Бали*	Ранг**	Бали*	Ранг**	Бали*	Ранг**	Бали*	Ранг**	
1	Широкий асортимент продукції	3	3	4	1	4	4	3	1	4	4	9,6
2	Якісна продукція	4	5	3	5	4	3	4	4	3	3	14,4
3	Позитивний імідж та пізнаваність бренду на ринку Хмельницької обл.	4	1	3	2	3	2	3	5	2	2	7,0
4	Використання сучасних технологій виробництва для підвищення якості продукції	4	2	4	3	4	1	4	2	4	1	7,2
5	Стабільна рентабельність	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	15,8

*оцінювання у балах – від 1 до 4 балів, де 4 бали – означають найбільше значення або найвищу ефективність, а 1 бал – означає найменше значення або найнижчу ефективність;

**ранг дозволяє упорядкувати або ранжувати параметри на основі їхньої значущості чи ефективності, де 5 – найбільш значущий параметр, а 1 – найменш значущий параметр.

Отже, для подальшого розвитку ТОВ «Білдан» варто зосередитися на підтримці стабільної рентабельності та якості продукції, водночас продовжуючи удосконалювати асортимент і технології виробництва.

Для більш детального аналізу ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька

обл. дослідимо його слабкі сторони, які представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз слабких сторін ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.

Сильні сторони		№ експерта										Середнє значення
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		
		Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	
1	Відсутність значної присутності на національному ринку	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	6,4
2	Залежність від цін на сировину	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	19,0
3	Зниження чисельності персоналу	3	4	2	1	3	4	4	1	4	1	6,8
4	Відсутність масштабних маркетингових кампаній	3	1	4	3	3	1	4	3	4	3	8,4
5	Обмежені інвестиції в інноваційні продукти	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	11,2

*оцінювання у балах та ранг є аналогічними, як і у табл. 2.4.

Аналіз таблиці дозволяє оцінити слабкі сторони діяльності ТОВ «Білдан» на основі оцінок п'яти експертів. Головною слабкою стороною ТОВ «Білдан» є залежність від цін на сировину, що отримала найвищу оцінку за рангами та балами. Це може значно впливати на фінансову стабільність товариства, особливо в умовах економічної нестабільності. Обмежені інвестиції в інноваційні продукти також є значною слабкістю, яка може обмежувати можливості для розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Зниження чисельності персоналу та відсутність масштабних маркетингових кампаній є помірними слабкими сторонами, які можна вирішити шляхом удосконалення стратегії управління кадрами та маркетингу. Відсутність значної присутності на національному ринку також є слабкістю, але вона не є критичною і може бути виправлена за рахунок стратегії експансії. Ці висновки можуть стати основою для розробки стратегії подолання слабких сторін і зміцнення позицій ТОВ

«Білдан» на ринку.

Далі проведемо аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл., зокрема аналіз можливостей та загроз. Перелік можливостей та їх оцінювання наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.

Сильні сторони		№ експерта										Середнє значення
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		
		Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	
1	Розширення ринку збуту	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	17,4
2	Співпраця з великими супермаркетами та торговельними мережами	3	1	3	3	4	3	3	1	3	1	6,0
3	Запуск інноваційних продуктів	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	11,8
4	Інвестиції в інновації та технології	3	4	3	2	4	2	3	4	3	5	10,6
5	Зростаючий попит на екологічні продукти	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	3,8

*оцінювання у балах та ранг є аналогічними, як і у табл. 2.4.

Аналіз таблиці оцінок експертами можливостей для ТОВ «Білдан» дає змогу оцінити потенційні можливості для зростання та розвитку товариства. Найбільш важливою можливістю для ТОВ «Білдан», згідно з думкою експертів, є розширення ринку збуту. Це свідчить про необхідність стратегічного планування для виходу на нові ринки та розширення присутності на національному рівні. Запуск інноваційних продуктів та інвестиції в інновації та технології також розглядаються як ключові можливості, які можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності товариства та розширенню асортименту. Співпраця з великими супермаркетами отримала середню оцінку, що свідчить про помірну значущість цього напрямку для розвитку товариства. Зростаючий попит на екологічні продукти не є першочерговою можливістю для товариства

на даний момент, хоча це може стати більш важливим фактором у майбутньому з урахуванням змін у споживчих вподобаннях.

Аналіз загроз зовнішнього середовища ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз загроз зовнішнього середовища ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.

Сильні сторони		№ експерта										Середнє значення
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		
		Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	Бали*	Ранг*	
1	Військові дії в Україні та економічна нестабільність	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	15,4
2	Зростаюча конкуренція на ринку	3	4	3	3	2	4	2	3	3	4	9,4
3	Залежність від постачальників сировини	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4,8
4	Зміни у законодавстві	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1,4
5	Зміна споживчих уподобань	4	3	3	5	4	3	4	5	4	5	15,8

*оцінювання у балах та ранг є аналогічними, як і у табл. 2.4.

Аналіз таблиці експертних оцінок щодо загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Білдан» дозволяє визначити основні ризики, з якими стикається товариство. Зміна споживчих уподобань є найбільшою загрозою для ТОВ «Білдан» (середнє значення 15,8), що вимагає від товариства адаптації асортименту продукції та гнучкої маркетингової стратегії для задоволення нових вимог споживачів. Військові дії в Україні та економічна нестабільність також є критичною загрозою з високими оцінками (середнє значення 15,4), що може впливати на стабільність бізнесу і потребує адаптивної стратегії в умовах кризи. Зростаюча конкуренція на ринку оцінена як середня загроза (середнє значення 9,4), що може бути вирішено через підвищення якості продукції та впровадження інновацій. Залежність від постачальників сировини є помірною

загрозою (середнє значення 4,8), що потребує стратегій з диверсифікації постачальників і стабілізації витрат. Зміни у законодавстві оцінюються як найменша загроза для товариства (середнє значення 1,4), що не потребує негайного реагування. Ці дані дозволяють компанії ТОВ «Білдан» зосередитися на ключових загрозах та розробити стратегії для їх мінімізації.

На підставі проведеного дослідження сформуємо SWOT-матрицю для ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл. (рис. 2.3).

SWOT-МАТРИЦЯ	<p align="center"><u>СИЛЬНІ СТОРОНИ S</u></p> <p>S1. Широкий асортимент продукції S2. Якісна продукція S3. Позитивний імідж та пізнаваність бренду на ринку Хмельницької обл. S4. Використання сучасних технологій виробництва для підвищення якості продукції S5. Стабільна рентабельність</p>	<p align="center"><u>СЛАБКІ СТОРОНИ W</u></p> <p>W1. Відсутність значної присутності на національному ринку W2. Залежність від цін на сировину W3. Зниження чисельності персоналу W4. Відсутність масштабних маркетингових кампаній W5. Обмежені інвестиції в інноваційні продукти</p>
<p align="center"><u>МОЖЛИВОСТІ O</u></p> <p>O1. Розширення ринку збуту O2. Співпраця з великими супермаркетами та торговельними мережами O3. Запуск інноваційних продуктів O4. Інвестиції в інновації та технології O5. Зростаючий попит на екологічні продукти</p>	<p align="center"><u>Стратегія «Сильні сторони-Можливості» S-O</u></p> <p>S-O1. Використання позитивного іміджу та якості продукції для розширення ринку збуту та виходу на національний ринок S-O2. Інвестування у нові технології виробництва та запуск інноваційних продуктів, які відповідатимуть попиту на екологічну продукцію</p>	<p align="center"><u>Стратегія «Слабкі сторони-Можливості» W-O</u></p> <p>W-O1. Залучення інвестицій для проведення маркетингових кампаній та активної співпраці з супермаркетами, що сприятиме розширенню ринку збуту W-O2. Пошук нових постачальників сировини та запровадження інноваційних продуктів для зменшення залежності від цін на сировину</p>
<p align="center"><u>ЗАГРОЗИ T</u></p> <p>T1. Військові дії в Україні та економічна нестабільність T2. Зростаюча конкуренція на ринку T3. Залежність від постачальників сировини T4. Зміни у законодавстві T5. Зміна споживчих уподобань</p>	<p align="center"><u>Стратегія «Сильні сторони-Загрози» S-T</u></p> <p>S-T1. Підтримка стабільної рентабельності шляхом використання сучасних технологій для зменшення витрат на виробництво, щоб протистояти економічній нестабільності S-T2. Використання широкого асортименту продукції та пізнаваності бренду для збереження конкурентоспроможності на ринку</p>	<p align="center"><u>Стратегія «Слабкі сторони – Загрози» W-T</u></p> <p>W-T1. Мінімізація ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю, шляхом оптимізації виробничих процесів та скорочення витрат W-T2. Інвестування в маркетинг та рекламу для зміцнення позицій на національному ринку, що зменшить вплив конкуренції</p>

Рисунок 2.3 – SWOT-матриця для ТОВ «Білдан»

Перелічені стратегії на рис. 2.3 допоможуть ТОВ «Білдан» оптимізувати свою діяльність, адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та використати внутрішні сильні сторони для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз тенденцій розвитку конкурентного середовища вітчизняних підприємств, а також оцінку діяльності ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл., за допомогою ключових техніко-економічних показників і SWOT-аналізу.

Оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища українських підприємств свідчить, що в сучасних умовах український бізнес стикається зі значними викликами, до яких належать нестабільна економічна ситуація, зростання конкуренції на ринку, залежність від постачальників сировини та змін у законодавстві. Водночас на ринку присутні можливості для розвитку, а саме розширення ринків збуту, зростаючий попит на інноваційні та екологічні продукти. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов та інвестувати в інновації, матимуть більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

Аналіз діяльності та техніко-економічних показників ТОВ «Білдан» показав, що товариство займає стійкі позиції на регіональному ринку завдяки стабільній прибутковості та рентабельності, якісній продукції та використанню сучасних технологій у виробництві. Однак товариство стикається з певними проблемами, серед яких обмежена присутність на національному ринку та залежність від зовнішніх чинників, таких як ціни на сировину. Крім того, важливою є потреба в активізації маркетингової діяльності для посилення конкурентних позицій.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Білдан» дозволив виявити сильні та слабкі

сторони товариства, а також потенційні можливості й загрози. Серед ключових сильних сторін виділяються широкий асортимент продукції, якість товарів та використання сучасних технологій. Водночас слабкими сторонами є відсутність масштабних маркетингових кампаній та залежність від цін на сировину. Потенційні можливості включають розширення ринку збуту та запуск інноваційних продуктів, тоді як головними загрозами залишаються військові дії та економічна нестабільність.

Таким чином, для подальшого розвитку ТОВ «Білдан» необхідно зосередити зусилля на розширенні ринків збуту, активізації маркетингових заходів, співпраці з великими торговельними мережами та впровадженні інноваційних продуктів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність на національному ринку.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

3.1 Запровадження оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»

Оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» запропоновано із використанням комбінованої методики, що включає суб'єктивну та об'єктивну оцінки, а отже поєднує експертні думки (суб'єктивна складова) із фактичними даними фінансових показників товариства і ринкової інформації (об'єктивна складова). Суб'єктивне оцінювання здійснюється експертним шляхом із використанням анкетування експертів за ключовими напрямками діяльності ТОВ «Білдан», а саме: фінанси, маркетинг, виробництво, інновації. До опитування залучаються керівники структурних підрозділів та спеціалісти товариства, що працюють у підрозділах, які займаються фінансами, маркетингом, виробництвом та інноваціями. Експертам, що залучені до опитування, пропонується оцінити кожен із виділених фактор конкурентного потенціалу товариства за п'ятибальною шкалою, де: 5 – рівень потенціалу товариства є значно вищим рівня конкурентів; 4 – рівень потенціалу товариства є трохи вищим рівня конкурентів; 3 – рівень потенціалу товариства знаходиться на рівні конкурентів; 2 – рівень потенціалу товариства знаходиться на рівні трохи нижче рівня конкурентів; 1 – потенціалу товариства є значно нижчим рівня конкурентів. Форму анкети для оцінювання конкурентного потенціалу товариства представлено у табл. 3.1.

Обробка результатів при отриманні анкетного опитування потребує розрахунку певних показників. Розглянемо їх більш детально.

Середня оцінка за кожним фактором розраховується як середнє арифметичне всіх відповідей експертів за формулою:

$$x_{\text{середнє},i} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{m}, \quad (3.1)$$

де x_{ij} – оцінка i -го фактора j -м експертом;

m – кількість експертів.

Таблиця 3.1 – Форма анкети оцінювання конкурентного потенціалу

Напрямок діяльності	Фактор оцінки	Оцінка (1–5)
Фінанси	Рівень рентабельності	
	Ліквідність і фінансова стійкість	
	Ефективність управління витратами	
Маркетинг	Частка ринку	
	Пізнаваність бренду	
	Ефективність рекламних кампаній	
Виробництво	Технологічність процесів	
	Стан обладнання	
	Собівартість продукції	
Інновації	Рівень інвестицій, що спрямовуються на розробку нової продукції та / або технологій	
	Здатність швидко адаптуватися до зміни ринкових умов	
	Ефективність впровадження інновацій	

Нормування середніх оцінок проводиться з метою приведення до єдиного масштабу всіх оцінок (від 0 до 1), і розраховується за формулою:

$$x_{\text{норм},i} = \frac{x_{\text{середнє},i} - x_{\text{мін}}}{x_{\text{макс}} - x_{\text{мін}}}. \quad (3.2)$$

Обчислення інтегрального показника розраховується з урахуванням вагових коефіцієнтів за формулою:

$$\text{КП} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot x_{\text{норм},i}. \quad (3.3)$$

Результати анкетного опитування експертів щодо суб'єктивної оцінки складових конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати анкетного опитування експертів щодо суб'єктивної оцінки складових конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»

Напрямок діяльності	Фактор оцінки	Експерти			Середня оцінка
		1	2	3	
Фінанси	Рівень рентабельності	4	3	4	3,67
	Ліквідність і фінансова стійкість	4	4	5	4,33
	Ефективність управління витратами	3	4	4	3,67
Маркетинг	Частка ринку	3	3	2	2,67
	Пізнаваність бренду	3	4	4	3,67
	Ефективність рекламних кампаній	2	3	3	2,67
Виробництво	Технологічність процесів	4	3	4	3,67
	Стан обладнання	3	3	4	3,33
	Собівартість продукції	4	4	3	3,67
Інновації	Рівень інвестицій, що спрямовуються на розробку нової продукції та / або технологій	3	2	3	2,67
	Здатність адаптуватися до зміни ринкових умов	4	3	3	3,33
	Ефективність впровадження інновацій	3	4	4	3,67

Об'єктивна оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» здійснюється на підставі фактичних даних товариства, які представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати об'єктивної оцінки складових конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»

Напрямок діяльності	Фактор оцінки	Результат	Оцінка
1	2	3	4
Фінанси	Рентабельність (збитковість) діяльності за 2023 р.	6,1	4
	Коефіцієнт поточної ліквідності за 2023 р. (нормативне – 1-3, бажане – 2-3)	2,03	4
	Відношення собівартості до доходів за 2023 р. (оптимальне значення 70%)	73%	4

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Маркетинг	Частка ринку за 2023 р.	4,3%	4
	Пізнаваність бренду	Недостатня присутність на ринку	3
	Ефективність рекламних кампаній у 2023 р. ((доходи / витрати) × 100% = = (13393,8 / 12679,7) × 100%)	105,6%	3
Виробництво	Частка інвестицій у технології (оптимальне значення 50%)	40%	3,5
	Стан обладнання	Середній рівень зношеності обладнання, часткова модернізація	3
	Відношення собівартості до ціни реалізації	81%	3,5
Інновації	Рівень інвестицій у нову продукцію (оптимальне значення 100%)	8%	3
	Здатність адаптуватися до ринку	Впроваджено 10 нових продуктів за 3 р., що є показником вище середнього	4
	Ефективність впровадження інновацій	Інновації підвищили продуктивність і знизили витрати	3,5

Підсумкову таблицю оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Підсумкова таблиця оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»

Напрямок діяльності	Фактор оцінки	Оцінка		Середня оцінка	Вага	Результат
		Суб'єктивна	Об'єктивна			
1	2	3	4	5	6	7
Фінанси	Рівень рентабельності	3,67	4	3,84	0,1	0,38
	Ліквідність і фінансова стійкість	4,33	4	4,17	0,1	0,42
	Ефективність управління витратами	3,67	4	3,84	0,1	0,38
Маркетинг	Частка ринку	2,67	4	3,34	0,05	0,17
	Пізнаваність бренду	3,67	3	3,34	0,05	0,17

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Маркетинг	Ефективність рекламних кампаній	2,67	3	2,84	0,1	0,28
Виробництво	Технологічність процесів	3,67	3,5	3,59	0,1	0,36
	Стан обладнання	3,33	3	3,17	0,05	0,16
	Собівартість продукції	3,67	3,5	3,59	0,1	0,36
Інновації	Рівень інвестицій, що спрямовуються на розробку нової продукції та / або технологій	2,67	3	2,84	0,1	0,28
	Здатність швидко адаптуватися до зміни ринкових умов	3,33	4	3,67	0,1	0,37
	Ефективність впровадження інновацій	3,67	3,5	3,59	0,05	0,18

Розрахуємо інтегральний показник конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»:
 $KП=0,38+0,42+0,38+0,17+0,17+0,28+0,36+0,16+0,36+0,28+0,37+0,18=3,51$

З метою класифікації рівня конкурентного потенціалу товариства за розрахованим інтегральним показником конкурентного потенціалу (КП) варто використовувати градацію, що наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Градація інтегрального показника конкурентного потенціалу

Значення КП	Рівень конкурентного потенціалу	Характеристика
$KП > 4,5$	Високий	Підприємство має значні переваги перед конкурентами, а наявний потенціал дозволяє розширювати ринки збуту
$3,5 < KП \leq 4,5$	Середній	Підприємство на рівні основних конкурентів, однак потребує покращення в окремих напрямках
$2,5 < KП \leq 3,5$	Нижче середнього	Підприємство поступається конкурентам, тому необхідні суттєві зміни з метою підвищення потенціалу
$KП \leq 2,5$	Низький	Конкурентний потенціал є недостатнім, а підприємство може втратити ринкові позиції без термінових заходів

Інтегральний показник конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» становить 3,51, що відповідає середньому рівню: $3,5 < КП = 3,51 \leq 4,5$. До сильних та слабких сторін конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» належать:

- а) сильні сторони: товариство має достатній фінансовий, виробничий та організаційний потенціал для підтримки конкурентних позицій;
- б) слабкі сторони: товариству варто інвестувати в маркетинг, інновації та підвищення технологічності процесів для досягнення вищого рівня конкурентного потенціалу.

3.2 Рекомендації щодо впровадження автоматизованої виробничої лінії з метою підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан»

Для ТОВ «Білдан» пропонується впровадження нового автоматизованого обладнання для виробництва та пакування хлібобулочних виробів. Метою даного заходу є зниження витрат, підвищення продуктивності та розширення асортименту товариства. Перелік необхідного обладнання та витрати на впровадження автоматизованої лінії наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Необхідне обладнання та витрати на впровадження автоматизованої лінії у ТОВ «Білдан»

№	Найменування	Вартість од. устаткування, грн.	Кількість, од.	Сума, грн.
1	Лінія для автоматичного формування тіста POLIN (Італія)	450000,0	1	450000,0
2	Устаткування для пакування Bosch Packaging Technology (Німеччина)	200000,0	1	200000,0
3	Стерилізатор для пакування Steriflow (Франція)	70000,0	1	70000,0
4	Додаткові піддони	3000,0	10	30000,0
5	Витрати на налаштування	50000,0	–	50000,0
Разом				800000,0

Для обслуговування нової лінії є необхідність збільшення штату працівників ТОВ «Білдан», що призводить до зростання витрат. Штатний розпис для обслуговування автоматизованої лінії наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Штатний розпис для обслуговування автоматизованої лінії

№	Посада	Кількість, осіб	Місячний оклад, грн.	Річний фонд оплати праці, грн.
1	Оператор обладнання	2	15000,0	360000,0
2	Технік	1	20000,0	240000,0
3	Пакувальник	2	10000,0	240000,0
Разом				840000,0

Додаткові витрати на оплату праці включають 22% соціальних відрахувань: $840000,0 \times 0,22 = 184800,0$ грн.

Додаткові витрати на запуск проєкту представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Додаткові витрати щодо впровадження автоматизованої лінії

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Витрати на маркетингові дослідження	30000,0
2	Витрати на рекламу та просування	50000,0
3	Додаткові витрати на підготовку впровадження автоматизованої лінії у виробництво	20000,0
Разом		100000,0

Необхідно розрахувати очікувані доходи та витрати, що стосуються впровадження автоматизованої лінії у ТОВ «Білдан», до них належать:

- а) планований обсяг виробництва – 10000 од. продукції щомісяця;
- б) ціна реалізації 1-єї од. виробу – 50 грн.;
- в) місячна виручка товариства – $10000 \times 50 = 500000,0$ грн.;
- г) річна виручка товариства – $500000 \times 12 = 6000000,0$ грн.;
- д) операційні витрати (витрати на сировину, енергоресурси, амортизацію) – 3000000,0 (50% від чистої виручки);
- е) фонд оплати праці – $840000,0 + 184800,0 = 1024800,0$ грн.;

ж) інші постійні витрати (реклама, транспорт, обслуговування) – 150000,0 грн. на рік.

Розрахунок фінансових результатів представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок фінансових результатів

№	Показник	Сума, грн.
1	Річна виручка	6000000,0
2	Операційні витрати	3000000,0
3	Витрати на оплату праці	1024800,0
4	Інші постійні витрати	150000,0
5	Річний прибуток до сплати податків	1825200,0

Далі проведемо оцінювання ефективності впровадження автоматизованої лінії у ТОВ «Білдан», зокрема розрахуємо термін окупності, чисту поточну вартість, внутрішню норму рентабельності.

а) термін окупності (T_o).

Сума інвестицій: 800000,0 + 100000,0 = 900000,0 грн.

Річний прибуток: 1825200,0 грн.

Термін окупності розраховується за формулою:

$$T_o = \frac{\sum I}{P}, \quad (3.4)$$

$$T_o = 900000,0 / 1825200,0 = 0,49 \text{ р.}$$

де $\sum I$ – сума інвестицій;

P – річний прибуток.

б) чиста поточна вартість (NPV).

Дисконтна ставка для розрахунку чистої поточної вартості $r = 10\%$, а розрахунок проводиться для 3 років.

Чиста поточна вартість розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^t \frac{P}{(1+r)^t} - I \quad (3.5)$$

$$NPV = \frac{1825,2}{1,2} + \frac{1825,2}{1,1^2} + \frac{1825,2}{1,2^3} - 900,0$$

$$NPV = 2944,75 \text{ тис. грн.}$$

в) внутрішня норма рентабельності (*IRR*).

IRR за формулою визначається як ставка, за якої $NPV=0$.

Впровадження запропонованої автоматизованої лінії для виробництва та пакування продукції позитивно вплине на конкурентний потенціал ТОВ «Білдан», розглянемо ці впливи більш детально:

а) вплив на фінансовий потенціал: збільшення рентабельності товариства за рахунок зниження операційних витрат через автоматизацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці; покращення фінансової стійкості за рахунок зростання виручки товариства на 6000000,0 грн. на рік, що дозволяє зміцнити ліквідність;

б) вплив на маркетинговий потенціал: розширення частки ринку товариства до 4,5%, за рахунок збільшення обсягів виробництва; підвищення впізнаваності бренду за рахунок інвестицій у маркетинг та запуск нового продукту привернуть увагу до бренду;

в) вплив на виробничий потенціал: підвищення технологічності та зменшення зношеності обладнання за рахунок впровадження нової автоматизованої лінії; оптимізація собівартості за рахунок скорочення ручної праці та зростання обсягів виробництва;

г) вплив на інноваційний потенціал: зростання інвестицій в інновації до 10%, що відповідає галузевим стандартам; підвищення адаптивності за рахунок нової продукції, що дозволяє товариству швидше реагувати на зміни на ринку; запропонований проект сприяє покращенню якості продукції та підвищенню її привабливості для споживачів.

Оцінку конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» після впровадження проекту наведено у табл. 3.10.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» після впровадження проекту:

$$КП=0,43+0,47+0,43+0,22+0,32+0,33+0,46+0,26+0,41+0,38+0,42+0,28=4,41.$$

Таблиця 3.10 – Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» після впровадження проєкту

Напрямок діяльності	Фактор оцінки	Оцінка до проєкту	Оцінка після проєкту
Фінанси	Рівень рентабельності	0,38	0,43
	Ліквідність і фінансова стійкість	0,42	0,47
	Ефективність управління витратами	0,38	0,43
Маркетинг	Частка ринку	0,17	0,22
	Пізнаваність бренду	0,17	0,32
	Ефективність рекламних кампаній	0,28	0,33
Виробництво	Технологічність процесів	0,36	0,46
	Стан обладнання	0,16	0,26
	Собівартість продукції	0,36	0,41
Інновації	Рівень інвестицій, що спрямовуються на розробку нової продукції та / або технологій	0,28	0,38
	Здатність швидко адаптуватися до зміни ринкових умов	0,37	0,42
	Ефективність впровадження інновацій	0,18	0,28

Реалізація проєкту сприяє зростанню інтегрального показника конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» з 3,51 (середній рівень) до 4,41 (вище середнього рівня).

3.3. Рекомендації щодо формування нової рекламної компанії ТОВ «Білдан» з використанням технології штучного інтелекту

Сучасні технології дозволяють суттєво удосконалити маркетингову складову управління підприємствами. Особливо необхідно відмітити можливості штучного інтелекту (ШІ) при формуванні візуалізованих образів товарів та послуг, які вносять нові можливості у просуванні бренду.

В цілому штучний інтелект дозволяє маркетологам створювати нові підходи та інструменти для впливу на споживачів, а саме:

Створення контенту. ШІ дозволяє генерувати унікальні тексти, зображення та відеоконтент, які активно використовуються для рекламних компаній, просування брендів у соцмережах та ведення різних блогів. Це спрощує генерування контенту та прискорює вплив на цільові аудиторії.

Індивідуалізований підхід до реклами. ШІ на основі збору та аналізу даних про споживачів створює персоналізовані рекламні акції та повідомлення, з урахуванням вимог, поведінки та інтересів, що значно покращує залученість аудиторії та підвищує ефективність зворотного зв'язку.

Забезпечення обробки великого масиву даних. Для ідентифікації ринкових трендів та виявлення закономірностей розвитку ринку, ШІ акумулює і обробляє великі масиви даних, виділяє цільову аудиторію для кожного товару та формує базу для розробки маркетингової стратегії компанії.

Ідентифікація та прогнозування поведінки споживачів: Алгоритми ШІ дозволяють на основі вивчення попередніх рішень споживачів сформулювати прогноз дій для компанії з метою розробки ефективної цільової реклами.

Створення інноваційних рекламних компаній. Однією з переваг використання ШІ є автоматизація управління рекламними кампаніями, створення структурованих оптимізованих рекламних бюджетів та розподіл наявних рекламних ресурсів з метою досягнення позитивних результатів.

Зрозуміло, що вплив на потенційних споживачів здійснює більшість компаній, однак інструментарій та засоби впливу доволі сильно відрізняються. На сьогодні використання ШІ не досягло свого максимуму, оскільки окремі елементи ще недостатньо опрацьовані та потребують систематичної інформаційної підтримки. Проте формування рекламної компанії з елементами ШІ є цікавим маркетинговим заходом, який передбачає залучення алгоритмів розпізнавання зацікавленості споживачів у різних групах товарів та формування цільових аудиторій зі схожими вимогами до продукту компанії, що дозволяє розробити відповідні елементи впливу на такі групи. Програма

інноваційної рекламної компанії на основі ШІ буде містити такі елементи (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Програма рекламної компанії ТОВ «Білдан» з використання технологій заснованих на використанні штучного інтелекту

Назва етапу	Складові	Інструменти та характеристики
2	3	4
1. Аналіз ринку та цільової аудиторії	Збір даних за допомогою ШІ	Використання ШІ -інструментів для аналізу ринку (наприклад, Google Analytics, DataRobot)
		Аналіз споживчих уподобань, звичок і частоти покупок за допомогою алгоритмів кластеризації
	Цільова аудиторія	Розподіл аудиторії на сегменти (наприклад, сім'ї, молодь, люди похилого віку)
		Вивчення ключових регіонів, де продукція користується найбільшим попитом
2. Формування рекламного бюджету	Загальний бюджет	1-2 % від річного обсягу реалізації продукції
	Діджитал-реклама	60% бюджету
	Офлайн-реклама	(борди, листівки): 30%.
	Інноваційні інструменти	(ШІ): 10%
3. Діджитал-стратегія з використанням ШІ	Контекстна реклама	Використання ШІ для налаштування Google Ads: аналіз ключових слів і прогнозування ефективності
	Соціальні мережі	Розробка таргетованих кампаній у Facebook, Instagram і TikTok за допомогою ШІ
		Впровадження чат-ботів для миттєвого зв'язку з клієнтами
	Персоналізація	Використання алгоритмів машинного навчання для рекомендації хлібобулочних виробів на основі попередніх покупок клієнтів (e-mail та push-розсилки)
	Формування контенту	Генерація контенту за допомогою ШІ (тематичні статті, блоги про випічку)
Оптимізація сайту для пошукових систем із використанням ШІ -аналітики		

Продовження таблиці 3.11

1	2	3
4. Офлайн-стратегія	Промоакції	Проведення дегустацій у супермаркетах
		Розповсюдження купонів на знижки за QR-кодами
	Рекламні щити	Вибір місць із високою прохідністю (аналітика місць через ШІ -навігацію)
	Роздрібні точки продажу	Застосування електронних вітрин із інтерактивним контентом (рецепти, історії продукту)
5. Моніторинг ефективності кампанії	Використання ШІ для аналітики	Впровадження системи збору даних у реальному часі (наприклад, Power BI)
		Оцінка показників ROI (рентабельність інвестицій), CTR (клікабельність) та інших KPI
	Тестування	Аналіз ефективності різних рекламних форматів за допомогою ШІ
6. Інновації	Штучний інтелект у прогнозуванні продажів	ШІ -алгоритми допомагають оцінити, який асортимент та обсяги користуватимуться найбільшим попитом
	Розпізнавання образів	Використання ШІ для створення креативних візуальних матеріалів (наприклад, Canva з ШІ -модулями)
	Автоматизація	Використання платформ CRM із вбудованим ШІ для управління клієнтськими даними
<i>Очікувані результати</i>		
Збільшення обсягів продажу на 5–15%	Зростання впізнаваності бренду на 20–30%	Підвищення лояльності клієнтів через персоналізовані пропозиції

Надзвичайно ефективним у програмі для ТОВ «Біддан» є використання ШІ для обробки великого масиву даних. На першому етапі відбувається аналіз ринку та цільової аудиторії за допомогою використання ШІ-інструментів (Google Analytics, DataRobot та інших). Далі відбувається формування рекламного бюджету в масштабі 1-2 % від річного обсягу реалізації продукції з розподілом за напрямками: на діджитал-рекламу припадає 60 % бюджету, на

офлайн-рекламу припадає 30 %, а суто на інноваційні інструменти ШІ 10 % бюджету.

На наступному етапі відбувається формування діджитал-стратегії з використанням ШІ, яка передбачає впровадження відповідних заходів за такими напрямками, як: контекстна реклама, соціальні мережі, персоналізація, формування контенту. Для забезпечення ефективного впровадження вищенаведених заходів використовуються різні інструменти, такі як таргетовані кампанії у Facebook, Instagram і TikTok на основі ШІ. Також формуються чат-боти для налагодження зворотного зв'язку, публікуються тематичні статті, блоги та інший контент згенерований ШІ і який має чітко визначену цільову аудиторію покупців продукції товариства.

Все це підтримується заходами у межах офлайн-стратегії, яка передбачає проведення промоакцій, встановлення рекламних щитів та роздрібних точок продажу на основі геолокації найбільш відвідуваних місць. Далі відбувається моніторинг ефективності компанії з використанням аналітики ШІ та тестування різних рекламних форматів створених за допомогою ШІ. І основний акцент буде зроблено на інноваціях, які базуються на ШІ-алгоритмах вибору асортименту, створенні візуалізації продуктів та використанні платформ CRM із вбудованим ШІ для управління клієнтськими даними.

За рахунок комплексного впровадження такої програми на досліджуваному підприємстві очікувані результати будуть полягати у зростанні обсягів реалізації продукції на 5-15 %, зростанні впізнаваності бренду на 20-30 % та підвищення лояльності клієнтів через персоналізовані пропозиції.

Таким чином, рекламна компанія ТОВ «Білдан» на основі використання ШІ дозволить зовсім по іншому підійти до просування продуктів на ринках різних типів і практично гарантовано призведе до зростання обсягів реалізації мінімум на 5 %.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було проаналізовано поточний стан конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» із застосуванням сучасних методик оцінювання. Відповідно, це дозволило визначити основні сильні сторони підприємства, зокрема високу якість товарної продукції, а також виявити певні обмеження, серед яких є певні недоліки в оптимізації виробничих процесів та обмежена ефективність маркетингових стратегій. Впровадження у практичну діяльність товариства такої оцінки, сприяє розумінню позицій компанії на ринку й створенню основи для стратегічного планування.

Також у роботі розроблено рекомендації щодо впровадження автоматизованої виробничої лінії, яка сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню виробничих витрат та мінімізації впливу людського фактору на кінцевий результат. Такі пропозиції спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії за рахунок зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції та забезпечення гнучкості у виконанні замовлень.

З метою активізації просування бренду та залучення нових клієнтів, рекомендовано формування інноваційної рекламної кампанії з інтеграцією базових інструментів штучного інтелекту. Зокрема, йдеться про використання алгоритмів персоналізації, аналізу поведінкових даних клієнтів та оптимізації розподілу рекламного бюджету. Це дозволить значно підвищити ефективність маркетингових зусиль і залучити нову цільову аудиторію.

Отже, реалізація розроблених у третьому розділі роботи рекомендацій сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Білдан», зростанню наявного конкурентного потенціалу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу літературних джерел та дослідження практичного досвіду управління вітчизняними підприємствами, необхідно констатувати, що саме поняття потенціалу підприємства пройшло тривалий етап розвитку – від класичних ресурсно-фінансових підходів до сучасного розширеного розуміння, яке включає всі напрями діяльності підприємства, що визначають його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності.

На нашу думку, під потенціалом підприємства слід розуміти сукупність ресурсів, можливостей, здібностей і компетенцій підприємства, які можуть бути мобілізовані, та ефективність їх використання з метою досягнення стратегічних та операційних цілей. Основні підходи до визначення категорії «конкурентний потенціал» наведено у першому розділі роботи. Конкурентний потенціал підприємства формується під впливом середовища функціонування, при цьому внутрішнє середовище конкурентного потенціалу підприємства включає всі внутрішні ресурси, процеси та фактори, які безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізовувати свій потенціал і досягати конкурентних переваг на ринку. Зовнішнє середовище – складається з низки факторів, які знаходяться поза прямим контролем підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність, стратегії та конкурентоспроможність.

Стосовно об'єкта дослідження, необхідно відмітити, що ТОВ «Білдан» володіє торгівельною маркою «Мамин хліб», і асортимент товариства є дуже широким та включає різні види хлібобулочних виробів і напівфабрикатів для випічки. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Білдан» за 2021-2023 рр. свідчать, що чистий прибуток у ТОВ «Білдан» зріс з 240,0 тис. грн у 2021 р. до 1154,2 тис. грн. у 2023 р., зокрема темпи його зростання становлять 2022/2021 – 244,0%, 2023/2022 – 197,1%, а собівартість реалізованої продукції зросла з 11461,7 тис. грн. у 2021 р. до 19008,8 тис. грн. у 2023 р., тобто темпи зростання становлять 2022/2021 — 99,5%, 2023/2022 – 166,8%.

ТОВ «Білдан» демонструє позитивну динаміку розвитку у 2023 році

порівняно з попередніми роками. Відповідно, зростання чистого доходу, прибутку та продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. З метою дослідження конкурентного потенціалу та тенденцій розвитку підприємства, у роботі було проведено SWOT-аналіз і було визначено основні ризики, з якими стикається товариство. Це зміна споживчих уподобань, що є найбільшою загрозою для підприємства (середнє значення 15,8), і вимагає адаптації асортименту продукції та гнучкої маркетингової стратегії для задоволення нових вимог споживачів. Військові дії в Україні та економічна нестабільність – є критичною загрозою з високими оцінками (середнє значення 15,4), що може впливати на стабільність бізнесу і потребує адаптивної стратегії в умовах кризи. Зростаюча конкуренція на ринку оцінена як середня загроза (середнє значення 9,4), що може бути вирішено через підвищення якості продукції та впровадження інновацій.

Саме тому, у третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено низку рекомендацій з удосконалення управління конкурентним потенціалом товариства. Запропоновано підхід до оцінювання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан» з використанням комбінованої методики, що включає суб'єктивну та об'єктивну оцінки, а отже поєднує експертні думки (суб'єктивна складова) із фактичними даними фінансових показників товариства і ринкової інформації (об'єктивна складова). Рівень конкурентного потенціалу товариства оцінено на 3,51 – тобто середній рівень. Відповідно, товариству доцільно інвестувати в маркетинг, інновації та підвищення технологічності процесів для досягнення вищого рівня конкурентного потенціалу. Також запропоновано впровадження нової автоматизованої виробничої лінії для виробництва та пакування хлібобулочних виробів, як за розрахунками є рентабельною у середньостроковій перспективі, окупиться за пів року та призведе до підвищення конкурентного потенціалу товариства. А також запропоновано розробку нової рекламної компанії на основі використання штучного інтелекту, деталізована програма якої представлена у третьому розділі роботи, що потенційно забезпечить зростання обсягів реалізації мінімум на 5 %, і відповідне зростання конкурентного потенціалу ТОВ «Білдан».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія / О. Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків : УДАЗТ. – 2011. – № 36. – С. 23-26.
2. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні / І. В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №2. – Т. 2. – С. 130-135.
3. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І. В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 537 с.
4. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства / Н. С. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 4. – Т. 2. – С. 43-52.
5. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С. В. Близнюк, А. В. Остапенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 40-42.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004 – 1440с.
7. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – Київ: Техніка, 2000. – 152 с.
8. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. – 340 с.
9. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

10. Демчук Н. І. Підвищення конкурентоспроможності виробництва насіння соняшнику: дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук за спец. 08.00.04 / Н. І. Демчук. – 2017. – 224 с.
11. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАККК.М, 2006. – 160 с.
12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. з англ. – Київ: Україна, 1994. – 317 с.
13. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства» / О. М. Ждан // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 139–142.
14. Зінов'єв Ф. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг садівницьких підприємств / Ф. В. Зінов'єв, К. М. Речка // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2012. – С. 67-73.
15. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства : монографія / Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков та ін. – Донецьк, 2010. – 400 с.
16. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н. П. Карачина, Л. І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.
17. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
18. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
19. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
20. Котелевець Д. О. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю переробних підприємств: дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук 08.00.04. / Д. О. Котелевець. – Запоріжжя, 2018. – 235 с.

21. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 354 с.

22. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

23. Краус Н. М. Давід Рікардо – економіст епохи промислового перевороту. Історія економіки та економічної думки / Н. М. Краус. – Київ : Центр учб. літ., 2014. – 159 с.

24. Маркс К. Капітал (три томи в одній книзі) / К. Маркс. – Київ, 1982.

25. Мельник О. І. Внутрішні фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників / О. І. Мельник // Економіка і управління. – 2014. – № 1. – С. 55-60.

26. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій : монографія / За заг. і наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ФОП А.С. Гонга, 2017. – 350 с.

27. Назарчук Т. В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства / Т. В. Назарчук // Вісник Хмельницького національного університету – 2014, – № 3. – Т. 3. – С. 121-125.

28. Николук О. М. Оцінка використання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства / О. М. Николук, В. Б. Полянко // Інноваційна економіка. – 2015. – № 4. – С. 112-117.

29. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2010-2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.

30. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України): автореф. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / О. І. Олексюк. – Київ, 2001. – 22 с.

31. Орел А. М. Науково-методологічні засади детермінації конкурентного

потенціалу підприємства / М. Орел // Економічний простір. – 2019. – №151. – С. 170-184.

32. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: монографія / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.

33. Пастошук О. В. Визначення сутності понять потенціал та вартість / О. В. Пастошук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С. 305–308.

34. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй / А. Сміт; перекл. з англ. – Київ: Post-Royal, 2001. – 612 с.

35. Стахова М. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства / М. В. Стахова, О. В. Малик // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 16. – С. 468-473

36. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. вид. 2-ге, без змін. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – Київ: КНЕУ, 2006. – 316 с.

37. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 215–219.

38. Шимановська-Діанич Л. М. Підхід до управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації відповідно до етапів життєвого циклу організації / Л. М. Шимановська-Діанич, Я. О. Барибіна // Економіка : Проблеми теорії та практики. – Вип. 212 : в 4 т. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т. 1. – С. 238–246.

39. Шульга М. О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості / М. О. Шульга; дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук за спец. 08.00.04. – Херсон. – 2015. – 210 с.

40. Aristoteles latinus. Categoriae vel Praedicamenta / ed. L. Minio-Paluello. – Bruges; Paris: Desclée de Brouwer-Leiden, Brill, 1961. – Т. 1. – Р. 1-15.

41. Aristotle. Category / trans. by E.M. Edghill // The works of Aristotle. –

Oxford: Clarendon press, 1928. – P. 1-15.

42. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York and London: Harper & Brothers, 1911.