

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність промислового підприємства**

здобувача Шкарбутка Дмитра Борисовича

(підпис)

Науковий керівник: доц. к.е.н. Висоцька Оксана Мілентіївна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИ

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шкарбутку Дмитру Борисовичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність промислового підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «12» вересня 2023 р. № 1543-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ТЕКРО», м. Київ, Україна
(назва підприємства)

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕКРО» (назва розділу)
Розділ 3	ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	конкурентоспроможність підприємства та процеси її забезпечення.
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	обґрунтування напрямків посилення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТЕКРО»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	– дослідити сучасні моделі конкуренції та методологічні підходи до аналізу; – визначити комерційну діяльність промислових підприємств, а саме сутність та її особливості на сучасному етапі розвитку економіки; – дослідити конкурентоспроможність промислових підприємств фактори, що її формують;
У розділі 2	– надати фінансово-економічну характеристику підприємства; – здійснити аналіз зовнішнього середовища та рівня конкуренції в галузі; – провести оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
У розділі 3	– розробити проект покращення комерційної діяльності підприємства; – надати обґрунтування доцільності впровадження проекту.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Висоцька О.М.

(ініціали, прізвище)

«14» вересня 2023 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Шкарбутко Д.Б.

(ініціали, прізвище)

«14» вересня 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 76 сторінок, 10 таблиць, 30 рисунків, список літератури з 50 найменувань.

Назва кваліфікаційної магістерської роботи:

Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність промислового підприємства

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства та процеси її забезпечення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямків посилення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТЕКРО».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- дослідити сучасні моделі конкуренції та методологічні підходи до її аналізу;
- визначити комерційну діяльність промислових підприємств, а саме сутність та її особливості на сучасному етапі розвитку економіки;
- дослідити конкурентоспроможність промислових підприємств та фактори, що її формують;
- надати фінансово-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища та рівня конкуренції в галузі;
- провести оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розробити проект покращення комерційної діяльності підприємства;
- надати обґрунтування доцільності впровадження проекту.

Практичне значення отриманих результатів. Полягає у вдосконаленні стратегій конкурентоспроможності, оптимізації управління ресурсами, розробці маркетингових стратегій, підвищенні якості продукції та послуг, адаптації до ринкових змін.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, комерційна діяльність, промислове підприємство, конкурентні переваги.

Відгук
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика» факультету маркетингу

Шкарбутка Дмитра Борисовича

на тему: **«Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність промислового підприємства»**

1. В добу високої конкуренції та швидких змін у глобальному економічному середовищі, дослідження впливу конкуренції на комерційну діяльність промислових підприємств стає надзвичайно актуальним завданням. Враховуючи нестабільність ринків та середовища, постійні технологічні інновації, розуміння механізмів конкуренції стає критично важливим для розробки стратегій, спрямованих на збереження та зміцнення позицій промислових підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Враховуючи велику кількість вимірів впливу конкуренції, вивчення цієї теми відкриває перспективи для вдосконалення стратегічного управління та розвитку стійкої конкурентної переваги.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота є цільною, структурованою, всі розділи взаємопов'язані між собою. Здобувач підтверджує як вміння критично осмислювати досліджувану проблему так і здатність використати набуті за час навчання знання для аналізу та надання пропозицій для зростання конкурентоспроможності. Зокрема використовує різні методичні підходи до оцінки досягнутого рівня конкурентоспроможності і для прогнозу оцінки її зростання в результаті впровадження пропонованих заходів. Також здобувач аналізуючи діяльність компанії досить комплексно підійшов до оцінки ситуації на ринку.
3. Наявність самостійних розробок автора: як науковий керівник, підтверджую, що висновки та пропозиції, надані та обґрунтовані здобувачем в роботі є самостійними.
4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій: Висновки, сформовані здобувачем, є реалістичними та можуть бути використані представниками як досліджуваного підприємства, так і підприємств схожих за розміром та напрямом господарювання.
5. Наявність недоліків: Робота була б більш актуалізованою, якби в пропонованих стратегіях враховувалося нестабільне середовище і військовий стан в країні, оскільки дані фактори змушують більшість підприємств застосовувати стратегію виживання і концентруватися на виробництві найнеобхіднішої і конкурентної продукції.
6. Загальна оцінка змістової частини КМР та її допущення до захисту перед ЕК:

Критерії оцінювання	Оцінка, балів (шкала: "0 - 6 - 8 - 10")
1. Логіко-структурний рівень	10
2. Науково-теоретичний рівень	10
3. Аналітико-методичний рівень	10
4. Конструктивний рівень	10
5. Рівень наукової етики	8
6. Організаційний рівень	6
Загальна оцінка	54

Кваліфікаційна магістерська робота Шкарбутко Д.Б. відповідає встановленим вимогам і допускається до захисту з попередньою оцінкою «54» бали.

Науковий керівник:

к.е.н., доц., О.М. Висоцька,
доцент кафедри логістики і комерційної діяльності

«8» грудня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сучасні моделі конкуренції та методологічні підходи до її аналізу	6
1.2. Комерційна діяльність промислових підприємств: сутність та її особливості на сучасному етапі розвитку економіки.....	15
1.3. Конкурентоспроможність промислових підприємств та фактори, що її формують	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕКРО»	29
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та рівня конкуренції в галузі	38
2.3. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	55
3.1. Проект покращення комерційної діяльності підприємства.....	55
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження проекту.....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку ринкових відносин значно посилилася роль комерційної діяльності як основного чинника ефективного управління підприємствами різних форм власності. Повільні та суперечливі економічні реформи, затяжні економічні кризи, що спочатку були спричинені пандемією covid-19, а потім – посилені повномасштабною війною в Україні, лібералізація економічних відносин з країнами ЄС в рамках Асоціації та майбутнього вступу до блоку, правова невизначеність, загострення конкуренції на ринках, призвели до появи абсолютно нових умов господарювання, суттєво послабивши стабільність та стійкість економіки та конкурентоспроможність компаній-виробників.

За сучасного економічного розвитку в Україні більше людей та організацій займаються комерційною діяльністю, ніж виробництвом, тому особлива увага приділяється управлінню підприємницькою діяльністю з метою підвищення економічної вигоди промислових підприємств. У цьому випадку особливо важливо удосконалити організацію комерційної діяльності промислових підприємств, а також підвищити рівень їх конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках.

Питання конкуренції, її впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств, а також комерційну діяльність промислових підприємств досліджували такі науковці, як Портер М., Богацька, Н. М., Цинкобур, Д. Р., Богацька Н.М., Христич С.Г., Гончарук Т.І., Дашко І.М., І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк, Куклін О.В., Причепа І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В., Балабанова Л.В., Германчук А.М., Саблук О., Бас С.С., Дахно І.І., Крисько Ж., Череп А.В., Ортинська О.Л., І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман, Гонський М.Д., Андрощук Г., Бабух І.Б., Голобородько Я., Співак С. М.

Метою роботи є обґрунтування напрямків посилення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТЕКРО».

Відповідно до мети визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити сучасні моделі конкуренції та методологічні підходи до її аналізу;
- визначити комерційну діяльність промислових підприємств, а саме сутність та її особливості на сучасному етапі розвитку економіки;
- дослідити конкурентоспроможність промислових підприємств та фактори, що її формують;
- надати фінансово-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища та рівня конкуренції в галузі;
- провести оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розробити проект покращення комерційної діяльності підприємства;
- надати обґрунтування доцільності впровадження проекту.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства та процеси її забезпечення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Методи дослідження. Основними методами дослідження, що використовувалися під час написання роботи стали: абстракція, загального і особливого, аналізу, економіко-статистичний метод, логіко-аналітичний метод, графічний та табличний метод, узагальнення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції можуть бути використані на практиці

підприємством ТОВ «ТЕКРО». Результати проведеного дослідження дозволять підприємству ефективно розвивати свій імідж.

Інформаційна база дослідження. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сучасні моделі конкуренції та методологічні підходи до її аналізу

Сучасна економіка включає безліч різних типів галузей. Проте економічний аналіз різних фірм чи галузей економіки спрощується, якщо спочатку розділити їх у різні моделі залежно від рівня конкуренції всередині галузі. Існує 4 основні моделі ринку (рис. 1.1):

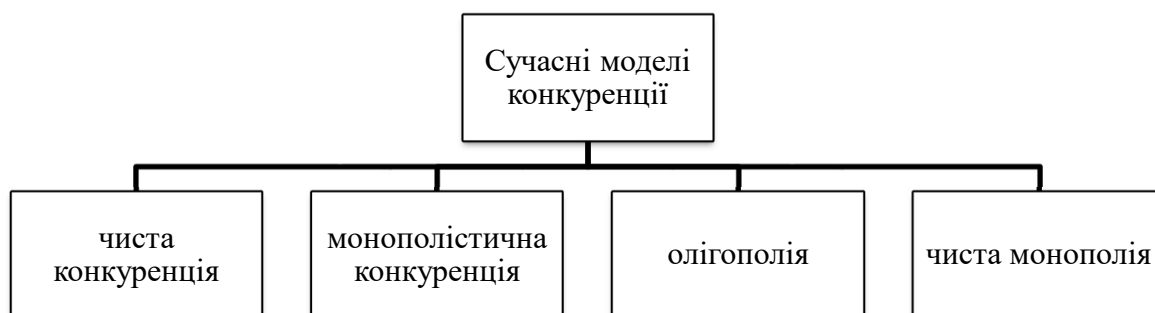


Рисунок 1.1 – Сучасні моделі конкуренції

Джерело:[7]

Оскільки ринкова конкуренція серед останніх трьох категорій обмежена, ці ринкові моделі мають на увазі недосконалу конкуренцію.

На суто конкурентному ринку є велика кількість фірм, які виробляють стандартизовану продукцію. Ринкові ціни визначаються споживчим попитом; жоден постачальник не має жодного впливу на ринкову ціну, і таким чином постачальники є бм.бббємствабсбва. Основна причина існування великої кількості фірм у тому, що є низький бар'єр входу у бізнес. Найкращими

прикладом суто конкурентного ринку є сільськогосподарські продукти, такі як кукурудза, пшениця та соєві боби.

Монополістична конкуренція багато в чому схожа на чисту конкуренцію, оскільки існує безліч постачальників та низькі вхідні бар'єри. Однак постачальники намагаються досягти деяких цінових переваг, диференціюючи свою продукцію від інших аналогічних товарів. Більшість споживчих товарів, таких як засоби для здоров'я та краси, потрапляють до цієї категорії. Постачальники намагаються диференціювати свій продукт як найкращий, щоб виправдати вищі ціни або збільшити частку ринку. Однак монополістична конкуренція можлива лише тоді, коли диференціація значна або якщо постачальники здатні переконати споживачів у своїй значущості за допомогою реклами або інших методів, які б переконували споживачів у перевазі продукту чи послуги.

Олігополія – це ринок, де домінують кілька постачальників. Хоча попит та пропозиція впливають на всі ринки, ціни та випуск олігополії також ґрунтуються на стратегічних рішеннях: очікуваної реакції інших учасників олігополії на зміни цін та випуску будь-якого одного учасника (компанії). Високий бар'єр входу обмежує кількість постачальників, які можуть конкурувати на ринку, тому фірми-олігополісти мають значний вплив на ринкову ціну своєї продукції. Однак вони завжди повинні враховувати дії інших фірм на ринку за зміни цін, оскільки вони обов'язково відреагують таким чином, щоб нейтралізувати будь-які зміни, щоб вони могли зберегти свою частку ринку. Виробники автомобілів є добрим прикладом олігополії, оскільки постійні витрати на виробництво автомобілів дуже високі, що обмежує кількість фірм, які можуть вийти на ринок.

Чиста монополія має цінову владу над ринком. Існує лише один постачальник, який має значну ринкову владу і визначає ціну своєї продукції. Чиста монополія стикається з невеликою конкуренцією через високі бар'єри входу, такі як високі початкові витрати, або тому, що компанія набула

значного впливу на ринку завдяки мережевим ефектам, таким як, наприклад, Facebook.

Одним із найкращих прикладів чистої монополії є виробництво операційних систем Microsoft. Оскільки багато користувачів комп'ютерів стандартизували програмні продукти, сумісні з операційною системою Microsoft Windows, більшість ринку фактично заблокована, оскільки витрати на використання іншої операційної системи, як з точки зору придбання нового програмного забезпечення, сумісного з новою операційною системою, так і системи, досить висока, користувачі готові платити Microsoft високі ціни за Windows.

В умовах сучасного розвитку економіки взаємодія між учасниками ринкових відносин зростає з кожним днем. Будь-який галузевий ринок є цілісною системою, а його внутрішні елементи мають певні рівні ієрархії та взаємозалежності. У загальних рисах ринок у сучасній науковій літературі розглядається як сукупність відносин між продавцями, які забезпечують пропозицію, і покупцями, які створюють попит, щодо купівлі-продажу товарів з тією ж метою. Компанії на одному галузевому ринку здійснюють однаковий вид діяльності та використовують однакові або подібні ресурси для виробництва взаємозамінних продуктів.

Кожен галузевий ринок має специфічні характеристики, але його операції також мають спільні характеристики, особливо ринкову концентрацію на рівні галузі, бар'єри для входу на галузевий ринок, диференціацію продуктів, вертикальні відносини між фірмами, цінову дискримінацію та стратегії фірм, тенденції глобалізації тощо [1, с. 6].

Підприємства, що працюють на сучасних конкурентних ринках, стикаються з багатьма факторами, які впливають на всіх суб'єктів ринкових відносин у національній економіці, а також факторами, властивими конкретним галузям. Отже, для забезпечення ефективного функціонування галузевого ринку необхідно провести відповідний аналіз та дослідження

факторів, які найбільше впливають на діяльність підприємств та поведінку інших суб'єктів на аналізованому галузевому ринку.

Система конкурентних переваг дозволяє підприємствам аналізувати свою галузь та розуміти її конкурентну динаміку. Це допомагає їм визначити джерела конкурентних переваг, за допомогою яких вони зможуть відрізнити свою продукцію від продукції конкурентів, розробити стратегічний план для досягнення своїх цілей, досягти успіху на ринку і досягти довгострокового зростання.

Система конкурентних переваг складається з трьох ключових елементів[15]:

1. Аналіз галузі. На першому етапі компанії необхідно ретельно проаналізувати структуру та поточний стан галузі, у якій працює бізнес. Він включає розгляд різних факторів, у тому числі того, наскільки інтенсивна конкуренція, яку переговорну силу мають постачальники і клієнти, а також можливі загрози, що виходять від нових учасників і замінників. Наприклад, виробник мобільних телефонів аналізуватиме високий прибуток, різну вартість компонентів, пропорційну кількості одиниць, замовлених різними конкурентами, темпи розробки продукту з року в рік, функції та специфікації, що пропонуються різними конкурентами, тощо. Розуміючи динаміку галузі, компанія може визначити можливості та загрози, з якими компанія може зіткнутися.

2. Загальні стратегії. На другому етапі компанія може визначити загальні стратегії, які допоможуть отримати конкурентну перевагу. Цей етап в основному складається з лідерства з витрат, диференціації та фокусування. Наприклад, якщо компанія керує супермаркетом, вона продаватиме різні категорії продуктів і може виключити з цього перевагу фокусування. Компанія може отримати переваги в диференціації, краще обслуговуючи клієнтів, надаючи додаткові послуги, наприклад, пропонуючи відмінну програму лояльності. Компанія може отримати перевагу в лідерстві з витрат, якщо вона може краще домовлятися про ціни з постачальниками.

Аналіз ланцюжка створення вартості включає розбиття бізнесу компанії на більш дрібні компоненти діяльності та визначення цінності, яку вони створили на кожному етапі. Це виявляє області, які дають можливість скоротити витрати або створити велику цінність.

Наприклад, компанія може проаналізувати такі основні види діяльності, як такі[7;15].

1. Вхідна логістика: отримання та зберігання продукції, управління відносинами з постачальниками, переговори про ціни тощо.
2. Операції: керування запасами, демонстрація продуктів тощо.
3. Вихідна логістика: процес оформлення замовлення, доставка продукції, обслуговування клієнтів тощо.
4. Маркетинг та продаж: маркетингові кампанії, цифрова реклама, взаємини з клієнтами, утримання клієнтів тощо.
5. Сервіс: підтримка клієнтів, допомога клієнтам у пошуку продуктів, відповіді на запитання, обробка скарг тощо.

Компанія також може проаналізувати такі заходи підтримки.

1. Закупівлі: пошук продукції, переговори про ціни та умови, а також управління відносинами із постачальниками.
2. Розвиток технологій: покращення операцій та якості обслуговування клієнтів за рахунок інвестицій у нові технології та бізнес-системи.
3. Людські ресурси: наймання, навчання співробітників, розробка компенсацій та пільг, реалізація програм соціального забезпечення співробітників та управління відносинами зі співробітниками.
4. Інфраструктура: підтримка, управління та розширення інфраструктури супермаркету.

Рівень конкуренції над ринком залежить багатьох чинників мікроекономіки, як із боку компанії, і із боку продавця. На конкуренцію можуть проводити п'ять фундаментальних чинників. Це характеристики продукту, кількість продавців, бар'єри для входу, доступність інформації про ціни та місцезнаходження. Кожен фактор залежить від наявності чи бажаності

альтернативних продуктів, а коли альтернатив немає і компанія є єдиним продавцем свого власного продукту, існує монополія та немає конкуренції. Конкурентні фактори наступні:

1. Кількість покупців та продавців. Кількість покупців і продавців товару над ринком свідчить про їх впливом на ціну товару. Через велику кількість покупців та продавців жоден покупець чи продавець не може вплинути на ціну товару. Однак якщо продавець товару належить до її числа, такий продавець має великий контроль над ціною. Кількість продавців безпосередньо впливає кількість варіантів вибору, які можуть зробити споживачі. У міру збільшення числа постачальників, що продають ту саму або аналогічну продукцію, зростає і конкуренція. І навпаки, якщо продавців буде менше, конкурентоспроможність галузі зменшиться. У крайньому випадку, на ринках з єдиним постачальником взагалі немає конкуренції, оскільки споживачі не мають вибору, де купувати свою продукцію.

2. Бар'єри для входу. Бар'єри входу описують, наскільки легко чи складно увійти ринку чи вийти із нього. Високі вхідні бар'єри не дозволяють новим гравцям вийти на ринок та стримують конкуренцію на низькому рівні. З іншого боку, коли нові продавці можуть вільно увійти на ринок та залишити його, існуючі продавці захищені менше, а конкуренція зростає.

3. Доступність інформації. Доступність інформації насамперед означає, наскільки складно споживачам знаходити та порівнювати ціни. Можливість легко порівнювати пропозиції та ціни конкурентів збільшує конкуренцію та навпаки. Причина в тому, що нижчі ціни роблять конкуруючі продукти привабливішими, але якщо споживачі про це знають.

4. Розташування. Місцезнаходження продавця може вплинути на конкуренцію. Збільшення відстані між постачальниками ускладнює зміну постачальників споживачами, що знижує конкуренцію. З іншого боку, розташування магазину чи підприємства може стати конкурентною перевагою, якщо продавець зможе залучити більше потенційних клієнтів.

5. Характеристики продукту описують характеристики продукту, які відрізняють його від інших. У міру того, як продукти та послуги стають більш диференційованими, конкуренція на ринку має тенденцію до зниження, і навпаки. Це пов'язано з тим, що унікальні функції знижують сумісність продуктів та зменшують кількість та бажаність доступних альтернатив.

Стійка конкурентна перевага – це довгострокова перевага, яка виходить за межі короткострокових вигод. Це дозволяє компанії стабільно перевершувати конкурентів, зберігати лідерство на ринку та досягати успіху протягом тривалого часу. Щоб підтримувати стійку конкурентну перевагу, компанії слід продовжувати розвивати свої сильні сторони, інвестувати у все, що відрізняє її від конкурентів, та зберігати гнучкість, щоб випереджати зміни на ринку чи галузі.

З даному напрямку доцільним є здійснення аналізу конкурентів для виявлення їх сильних та слабких сторін, а також розробці заходів щодо посилення конкурентної переваги компанії над ними.

Моделі аналізу конкурентів допомагають компанії визначити, які бізнеси становлять найбільшу загрозу. Наприклад, компанія може захотіти дізнатися, які компанії домінують на галузевому ринку. Тут може допомогти використання таких моделей, як незалежні огляди, сильні сторони, слабкі сторони, можливості-загрози (SWOT) або моделі п'яти сил. Кожен із цих методів надає певну інформацію, за допомогою якої компанія збирає дані про конкурентів. Вони можуть надавати схожі чи різні дані в залежності від типу та кількості конкурентів на ринку. Незалежний аналіз конкурентів проводиться або самою компанією, або незалежною стороною. Цей аналіз зазвичай призводить до найменшої кількості корисної інформації, якщо компанія погано підготовлена до збору даних. Власник може доручити це завдання найманому працівникові або просто найняти сторонню фірму. Використання зовнішньої фірми має забезпечити кращі результати у моделях аналізу конкурентів, оскільки третя сторона, ймовірно, краще знає ринок.

Витрати на наймання фірми, однак, можуть бути одними з найбільших недоліків, поряд з публічним фактом аналізу конкурентів.

SWOT-аналіз трохи глибший, ніж незалежні моделі аналізу конкурентів. Конкретним розділом, присвяченим аналізу конкурентів, є загрози, визначені у цій моделі буквою Т. Загрози є будь-які внутрішні чи зовнішні чинники, із якими стикається компанія, які можуть знизити частку ринку. Конкуренти тут є однією з найбільших загроз як за їх кількістю, так і за силою в бізнес-середовищі. Швидше за все, компанія збиратиме ці дані самостійно або через незалежних осіб[4]. Слабкі сторони можуть бути важливою частиною цих моделей аналізу. Якщо компанія слабка у певній галузі, сильний конкурент може скористатися цією слабкістю. Під час проведення аналізу конкурентів компаніям необхідно враховувати як загрози, і слабкі місця у цій моделі.

А.А. Томпсон-Мл. [2] до складу дослідження конкурентів включає: оцінка конкурентних позицій конкурентів за допомогою карти стратегічних груп; аналіз стратегії конкурентів; виявлення майбутніх лідерів галузі; прогноз дій конкурентів.

PESTEL Analysis використовується для аналізу політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на компанію та її оточення.

Модель п'яти сил має два різні аспекти, які можуть допомогти компанії визначити загрози з боку конкурентів. Першим аспектом цих моделей аналізу конкурентів є загроза субститутів. Конкуренти можуть зосередитись на створенні продуктів, які добре працюють замість іншого продукту. Замінники, як правило, послаблюють цінову структуру компанії, що призводить до зниження доходів та прибутку. Покупці також можуть знайти товари-замінники досить цінними, щоб купувати їх у майбутньому[1]. Аналіз конкурентів може бути широкомасштабним аналізом усієї компанії або може бути цілеспрямованішим аналізом, наприклад, конкурентним аналізом тільки маркетингових стратегій. Другий аспект моделі п'яти сил – загроза нових

учасників. Моделі аналізу конкурентів, орієнтовані нові загрози, найкраще підходять для усталених компаній, контролюючих ринок. Поява нових конкурентів може ускладнити функціонуючій компанії збереження частки ринку та збереження актуальності серед споживачів.

На загрозу потенційних учасників впливають такі фактори, як:

- бренд; цінова перевага чи економія на масштабі – загроза потенційних учасників, як правило, вища, коли компанії можуть реалізувати економію за рахунок масштабу за рахунок масового виробництва;
- витрати на переключення; мережеві ефекти;
- надлишкові виробничі потужності;
- державне регулювання – галузі із суворим державним регулюванням мають більш високим бар'єром для потенційних нових учасників;
- бар'єри для виходу;
- інвестиції у спеціалізоване обладнання (компанії також враховують суму капіталу, який необхідно інвестувати у спеціалізоване обладнання при вході в галузь);
- високі фіксовані витрати (такі речі, як спеціалізоване обладнання, нерухомість та земля є прикладами високих постійних витрат);
- спеціалізовані навички (при вступі до галузі, що потребує спеціалізованих навичок чи технологій, існує більш високий поріг входу для потенційних учасників)[5-6].

Переговорна сила покупців висока, коли: покупці великі або концентровані, тому їх рішення про купівлю продукту/послуги мають більший вплив на компанію; покупці купують великий відсоток обсягу; покупці мають хорошу інформацію про продукт, таку як ціни на продукт та попит.

Покупці чутливі до ціни, коли: існує безліч галузевих конкурентів, що дає покупцям більше вибору з нижчими цінами та кращими характеристиками продукту; існує безліч замінників; витрати на переключення низькі, тому

покупцям байдуже, чи вони купують продукцію компанії або її конкурентів; однорідність продукту висока.

Переговорна сила постачальників висока, коли: постачальники великі або концентровані; постачальники можуть серйозно загрожувати подальшій інтеграції в галузь; конкуренти купують невеликий відсоток продукції постачальників. Взаємодоповнюючі товари або послуги можуть підвищити цінність існуючих продуктів у галузі. Однак, коли добавки мають непривабливі властивості або не становлять жодної цінності для споживачів, вони можуть стати проблемою для галузі, уповільнюючи зростання та обмежуючи прибутковість компаній. При розробці стратегій для бізнесу особи, які приймають рішення, повинні подумати про те, як вони можуть потенційно спонукати постачальників додаткових послуг інтегруватися та стати частиною бізнесу. Успішна інтеграція з постачальниками, напевно, розширить ринкові можливості та принесе бізнесу додаткові переваги.

Отже, у ході конкурентної боротьби її учасники переслідують максимізацію прибутку за рахунок лояльності споживачів. Тому той, хто зможе отримати певну конкурентну перевагу перед іншими і зайняти стабільний сегмент ринку, буде переможцем. Це можливо за рахунок здійснення аналізу конкурентів на ринку. Моделі аналізу конкурентів допомагають компаніям визначити, які бізнеси становлять найбільшу загрозу.

1.2. Комерційна діяльність промислових підприємств: сутність та її особливості на сучасному етапі розвитку економіки

Сучасна економічна система України характеризується значним скороченням комерційної діяльності суб'єктів господарювання, що є об'єктивним результатом погіршення економічного становища в країні внаслідок війни та запровадження військового стану.

Будучи провідним фактором реалізації комерційних відносин, комерційна діяльність істотно впливає на стан і тенденції розвитку економічних процесів країни і навіть світу, стимулюючи діяльність суб'єктів господарювання, активізуючи товарний і валютний обмін, забезпечуючи збалансованість ринок, виробництво та суміжні сфери; сприяння різноманітним поповненням державного бюджету, стимулюванню розвитку та зміцненню всієї фінансової системи країни тощо. Об'єктивно кажучи, комерційна діяльність є дуже важливим поняттям в умовах ринкової економіки, але її природа і зміст є складними та нечіткими, що потребують глибокого вивчення та уточнення дискусійних моментів.

Представники Гарвардської школи бізнесу в 1958 році запропонували концепцію комерційної діяльності, гармонійно поєднуючи прибуток корпорації із задоволенням потреб споживачів, і уточнили, що головним завданням комерційної діяльності є отримання прибутку для задоволення потреб споживачів [9].

Цей підхід відображає логічний взаємозв'язок процесу купівлі-продажу товарів і послуг, орієнтуючись на купівельні потреби з метою отримання бажаного прибутку.

В Україні поняття комерційної діяльності почало розвиватися паралельно з розвитком ринкових відносин, в яких активізувалися всі комерційні бізнес-процеси, а також відносини різноманітного обміну товарами.

Комерційна діяльність є одним з обов'язкових атрибутів ринку, формується і розвивається за його загальними принципами. Ринок виступає як система економічних відносин між продавцями і покупцями, забезпечуючи тим самим можливість для реалізації основної мети комерційної діяльності – збільшення доходів від продажу за умови задоволення попиту споживачів. Ринкове середовище та кон'юнктура ринку виступають регуляторами комерційної діяльності, яка, в свою чергу, дозволяє господарюючим суб'єктам регулювати обмежені матеріальні ресурси та грошові засоби.

Відповідно до Господарського кодексу України комерційна діяльність ототожнюється з підприємництвом і характеризується як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [10].

Такий підхід до трактування, на нашу думку, тільки посилює неоднозначність в розуміння сутності та змісту поняття комерційної діяльності. Відповідно виникає необхідність в детальному вивченні підходів до трактування даного поняття різними науковцями.

Так, Л. В. Балабанова та А. М. Германчук [11] зазначають, що в широкому розумінні комерційне підприємництво є «господарськоторговельною діяльністю, яка здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва та товарного обігу, спрямованою на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжною діяльністю, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг».

Підтримує таку думку в своєму науковому дослідженні і Саблук О. [12]. За таким підходом автори фактично ототожнюють комерційне підприємництво та комерційну діяльність в широкому розумінні цих понять.

На противагу, Атопій В. В. характеризує комерційну діяльність як спосіб реалізації комерційних процесів із послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [13].

Марченко І. С. трактує поняття комерційної діяльності як систему оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку [9].

Досить схожий підхід до трактування пропонують Л. В. Осипова та І. М. Синяєва, характеризуючи комерційну діяльність як сукупність процесів і

операцій, спрямованих на здійснення купівлі-продажу товарів з метою задоволення купівельного попиту та отримання прибутку [9].

Дахно І. І. характеризує поняття «комерційна діяльність» як оперативно-організаційну діяльність по здійсненню операцій обміну товарно-матеріальних цінностей в цілях задоволення потреб населення і отримання прибутку [16]. Крисько Ж. трактує комерційну діяльність як «процес організації й управління комерційними процесами та операціями, пов'язаними з товарно-грошовим обміном» [17].

Череп А. В. та Ортинська О. Л. вказують, що «комерційна діяльність – ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об'єднань, спрямована на отримання прибутку» [18].

Такий підхід до трактування досліджуваного поняття, на нашу думку, є досить широким, охоплюючи і інші види діяльності підприємства, які зорієнтовані на забезпечення їх прибутковості. Група авторів на чолі з Багровою І. В. наголошують, що комерційна діяльність – це товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту [19].

Досить нетиповим є підхід М. Д. Гонського, який вказує, що комерційною є діяльність, побудована на взаємозв'язках та взаємодовірі, у якій на основі уваги до потреб покупців розробляється товарна пропозиція і відбувається реалізація [20].

Таким чином, переважна більшість науковців все ж розглядає комерційну діяльність як окремий вид підприємницької діяльності, незалежно від того, до якої галузі вона належить.

Систематизуючи інформацію, можна сказати, що одні вчені загалом описують комерційну діяльність як оперативну організаційну діяльність (системи діяльності, процеси) [14-16], а інші акцентують увагу на тісному зв'язку з товарно-грошовим обміном [13, 17; 19].

При цьому майже всі вчені спрямовують діяльність, процеси та операції комерційної діяльності на досягнення показників ефективності товарного та

валютного обміну, маючи на увазі переважно отримання прибутку. Варто наголосити, що за різних ситуацій та умов отримання прибутку не завжди є основною метою господарської діяльності суб'єктів підприємництва на сучасному етапі економічного розвитку.

Ринкове середовище та ринкові умови мають регулюючий вплив на бізнес-діяльність, і цілі можна коригувати відповідно до змін у бізнес-середовищі, з короткостроковими та довгостроковими відмінностями. Водночас комерційна діяльність дозволяє суб'єктам господарювання регулювати обмежені матеріальні та грошові ресурси. Така різноманітність способів тлумачення поняття комерційної діяльності підтверджує багатоаспектність досліджуваного поняття, яка не зводиться до процесів купівлі-продажу та обміну, а й передбачає реалізацію певних необхідних етапів. Задовольняти суспільні потреби з максимальною ефективністю: аналіз ринку та визначення відповідних потреб, визначення потенційних споживачів, вибір постачальників та встановлення з ними довгострокових відносин, організація обслуговування тощо[22].

Отже, комерційна діяльність являє собою діяльність, кінцевим результатом якої є виробництво товару або постачання послуги, яка буде продаватися на відповідному ринку в кількостях та за цінами, що визначаються підприємством, та здійснювана з орієнтацією на отримання прибутку. Комерційна діяльність означає заходи, що проводяться з метою просування комерційних продуктів або послуг і включають рекламу, а також будь-які інші заходи з просування продукції на ринок.

Цілі комерційної діяльності визначають її зміст, тому відобразимо цілі комерційної діяльності промислових підприємств на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Цілі комерційної діяльності промислових підприємств

Джерело:[9]

Комерційна і торговельна діяльність мають певні спільні риси – ці процеси відбуваються в невиробничій сфері і їх об'єктом є продукт, який продається з метою отримання прибутку і за який платять гроші, які потім стають джерелом прибутку. Бізнес-процес починається з того моменту, коли продукт переходить зі сфери виробництва в сферу товарного обігу і в сферу споживання. Незважаючи на загальні характеристики, між комерційною та торговельною діяльністю існують певні відмінності. Окрім суто торгових складових, у сферу комерційної діяльності входять також такі питання, як етапи логістики та технологічні ланцюжки реалізації, технічні характеристики методів продажу тощо. Торговельна діяльність — це система людських і матеріальних ресурсів і засіб товарного та валютного обміну, тоді як комерційна діяльність – це система операцій управління бізнесом та організаційних засобів.

Окрім того, комерційна діяльність виконує ряд специфічних функцій, що наведено на рис. 1.3.

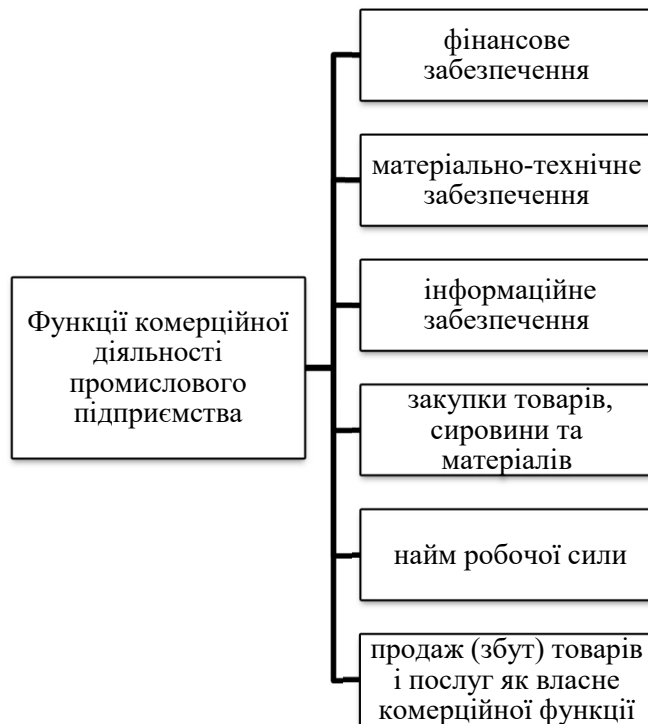


Рисунок 1.3 – Функції комерційної діяльності промислового підприємства

Джерело:[9;22]

Зазначені функції визначають специфіку комерційної діяльності, а саме реалізацію процесу закупівлі сировини та матеріалів і подальшого продажу товарів, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення господарських процесів на підприємстві, наповнення фінансової бази та найм кваліфікованої робочої сили для ефективного функціонування підприємства.

Для обґрунтування основних функцій, ролі та значення комерційної діяльності в діяльності підприємства охарактеризуємо її основні різновиди. Щодо зазначеного питання в економічній літературі виділяють різноманітні точки зору. Зокрема, комерційна діяльність підприємства диференціюється: за об'єктом купівлі-продажу:

– фактори виробництва, необхідні для здійснення виробничого процесу;

- вироблені товари й створені технології; вільні виробничі активи; вільні кошти й паперові активи;
- за роллю підприємства в процесі купівлі-продажу: в одних випадках воно є покупцем, в інших – продавцем;
- за характером зміни права власності: право власності переходить іншій особі – продаж, купівля; право власності не переходить іншій особі – оренда, лізинг;
- за характером вигоди в результаті угоди: безпосереднє одержання прибутку (реалізація виготовлених товарів і розроблених технологій, виконання робіт і надання послуг), створення умов для одержання прибутку в майбутньому (придбання факторів виробництва), зниження витрат виробництва (продаж і здача в оренду вільних активів), капіталізація вільних коштів (інвестування в цінні папери) [4].

Отже, комерційна діяльність являє собою діяльність, кінцевим результатом якої є виробництво товару або постачання послуги, яка буде продаватися на відповідному ринку в кількостях та за цінами, що визначаються підприємством, та здійснювана з орієнтацією на отримання прибутку. Комерційна діяльність означає заходи, що проводяться з метою просування комерційних продуктів або послуг і включають рекламу, а також будь-які інші заходи з просування продукції на ринок.

1.3. Конкурентоспроможність промислових підприємств та фактори, що її формують

Глобалізація принесла значні переваги для бізнесу. Наприклад, глобалізація надала компаніям можливість освоювати нові ринки, отримувати вигоду від зниження торгових бар'єрів та швидше адаптуватися до технологічного прогресу. Однак це також загостило конкуренцію. В

результаті компаніям стає все важче досягати, підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу.

Хоча термін «конкурентоспроможність» зазвичай використовується в таких галузях, як економіка чи політика, він не має стандартизованого визначення. Навпаки, його значення може відрізнятися залежно від контексту і сприйняття. Основні підходи науковців щодо визначення сутності поняття конкурентоспроможність підприємства відображено на рис. 1.4.

Автор	Зміст
Акімова Л.М.	•Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів та його організованості задля досягнення мети
Бечко П.К., Голобородько Я.О.	•Конкурентоспроможність підприємства - це «здатність створювати перевагу над конкурентами, що дозволяє досягти поставленої мети».
Беленький П.	•Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію з аналогічними об'єктами на цьому ринку. Це властивість об'єкта, що «характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на ринку».
Гуцуляк. В.Р.	•Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби з діючими на ринку підприємствами.
Кривенко Л.В.	•Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Рудницька М.О	•Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю ринку та «одною з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Ламбен Ж.Ж.	•«Суперництво серед учасників ринкового господарства за найкращі умови виробництва та реалізації товарів».
Котлер Ф.	•«Змагальність суб'єктів господарювання, підприємств, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на даному ринку»
Захаров А.Н.	•Це «володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання»

Рисунок 1.4 – Підходи до поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело:[23-27]

У разі конкурентоспроможності бізнесу ми можемо визначити її як здатність організації виробляти товари чи послуги з вигідним співвідношенням якості та ціни, що гарантує хорошу прибутковість при досягненні переваг клієнтів перед іншими конкурентами. Конкурентоспроможність гарантує стійкість та довговічність компанії.

Вивчення конкурентоспроможності компанії, а точніше, виявлення її факторів є актуальними питаннями у будь-який момент, тим більше, що динамізм глобального бізнес-середовища може в ці фактори. Конкурентоспроможність компанії є частиною багаторівневого підходу до конкурентоспроможності: на національному, галузевому рівні та рівні компанії, причому вплив між цими рівнями може бути дво- та ємства.

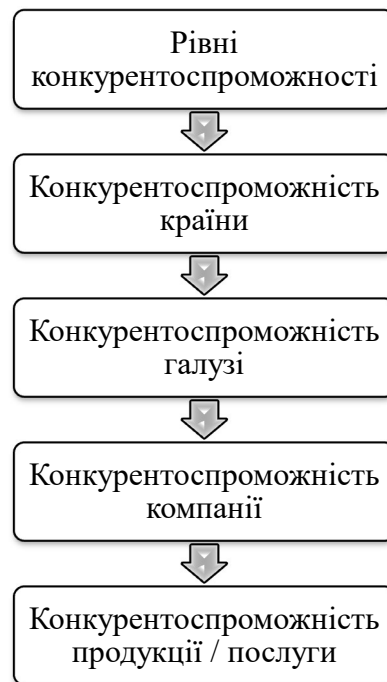


Рисунок 1.5 – Рівні конкурентоспроможності

Джерело:[25]

Конкурентоспроможність можна побудувати та оцінити, беручи до уваги різні аспекти. Це означає, що для досягнення цієї мети компанія має створити стратегію, яка передбачає постійну оптимізацію різних факторів, таких як[25-27]:

1. Людський капітал. Першим джерелом створення вартості всередині компанії є людський капітал. Іншими словами, конкурентоспроможна

компанія – це та, яка здатна залучати найкращі таланти та підтримувати їхню мотивацію, щоб працівники виконували свої завдання якнайкраще.

2. Інноваційний потенціал. Чи здатна компанія передбачати майбутнє та пропонувати інноваційні продукти та послуги, що відповідають потребам ринку? Це центральний фактор, що визначає рівень конкурентоспроможності бізнесу. Адже якщо компанія буде розробляти нові інноваційні товари та послуги на ринку вона завжди буде займати лідируючі позиції на ринку.

3. Відносини з клієнтами. Здатність залучати і створювати довгострокові відносини з клієнтами, безсумнівно, одна із головних якостей, визначальних конкурентоспроможну компанію.

4. Організація. Компанія має всередині складну екосистему, що складається з інших різноманітних елементів, таких як людський капітал, процеси та технології. Те, як компанія організує та координує всі ці частини, визначає, чи буде її діяльність позитивною чи негативною.

Вважаємо, що конкурентоспроможність компанії визначається її стійкими фінансовими показниками та силою позиції на ринку, але тільки за умови стійкості. Таким чином, поточним завданням компанії є підвищення її конкурентоспроможності на ринку, одночасно збалансувавши інтереси всіх зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. Точну ідентифікацію всіх факторів і особливо їх кількісну оцінку досягти складно. Проблеми виникають через різницю між національними економіками, на який здійснює вплив макроекономічні чинники; відсутність доступу до всіх даних, необхідних їх розрахунку; та труднощі у розрізненні причинно-наслідкового зв'язку між конкурентоспроможністю компанії та національною конкурентоспроможністю [28].

Факторами конкурентоспроможності підприємства виступають ті явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво, а в результаті – рівня конкурентоспроможності підприємства. Наявність того чи іншого фактору

конкурентоздатності розглядається як необхідна та достатня умова для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоздатності.

Фактори фінансового характеру покликані бути актуальними для всіх компаній. Більше того, щоб забезпечити відтворюваність дослідження, фактори ґрунтуються на загальнодоступних джерелах даних. Традиційний підхід до конкурентоспроможності компанії має такі виміри, як:

- фінансовий вимір (фінансові показники);
- операційний вимір (операційні показники);
- та вимір, що визначається ринковою вартістю компанії.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можуть бути внутрішніми та зовнішніми (пов'язаними з мікро- та макросередовищем) компанії. Більшість досліджень, присвячених конкурентоспроможності на рівні компанії, розглядають лише фінансову перспективу та аналізують фінансові показники, оскільки дані є більш доступними та порівнянними між компаніями [29].

Дослідження, проведене на 432 чеських компаніях у обробній та будівельній галузях, виявило, що рентабельність активів (ROA), рентабельність продажів, зростання продажів та зростання активів є репрезентативними фінансовими факторами конкурентоспроможності компаній в даних галузях [30].

На додаток до цього, такі фактори також були визначені як вирішальні для конкурентоспроможності компанії:

- рівень левериджу;
- рентабельність власного капіталу (ROE);
- співвідношення основних засобів до загальної суми активів;
- коефіцієнт ліквідності;
- рівень інвестицій;
- показники експорту [31];
- вік компанії;

- її рекламний бюджет;
- прибутковість;
- темпи зростання та частка ринку, а також темпи зростання галузі[32].

Навпаки, у кількох пізніших дослідженнях конкурентоспроможність підприємства є взаємодією як фінансових, і 27м.272727ємства27 чинників. Так фактори та методи, що використовуються для вимірювання конкурентоспроможності, різняться залежно від розміру компанії: більш дрібні компанії застосовують простіші методи, а більші застосовують складніші методи з безліччю вимірювань та змінних.

Деякі дослідження, що аналізують конкурентоспроможність компаній, використовували як відправну точку модель «п'яти сил» Майкла Портера або «ромбоподібну модель» [33]. Ці моделі застосовувалися до різних вибірок компаній з метою визначення методології виміру конкурентоспроможності компаній з її безлічі факторів[33].

Інші дослідження адаптували методології, що використовуються в Щорічнику світової конкурентоспроможності та Індекс глобальної конкурентоспроможності, для вимірювання національної конкурентоспроможності на рівні компанії, зберігаючи виміри конкурентоспроможності, визначені на рівні національної економіки [34].

Наприклад [35] застосував ромбоподібну модель Портера як модель конкурентного аналізу до 500 компаній з 6 різних секторів діяльності та різних розмірів і виявив 4 репрезентативні фактори конкурентоспроможності компаній. Ці фактори виникли після проведення методу факторного аналізу. Кожен фактор складався з набору змінних:

- фактор 1 складається з динаміки доходів від продажу та тенденції кількості співробітників;
- фактор 2 містить інновації, організаційну співпрацю та попит;
- фактор 3 складається з віку компанії та кваліфікованих менеджерів;

- фактор 4 враховує фінансові аспекти.

Використовуючи таку ж методологію, як і [35], Chikán et al. [36] вивчили 113 виробничих компаній з Угорщини та побудували Індекс конкурентоспроможності фірм (FCI), що складається також із 4 змінних факторів, таких як:

- «Якість» (фактор 1);
- «Логістика» (фактор 2);
- «Гнучкість послуг» (фактор 3); та
- «Адаптивність» (фактор 4).

Такі фактори, як «Державна політика», «Факторні умови», «Суміжні та допоміжні галузі» та «Співпраця та інновації» - це фактори конкурентоспроможності компаній, які виникли внаслідок застосування ромбоподібної моделі М. Портера у відповідності до дослідження Нюмеса в 2018 році [37].

Дослідник Вібово та Нюркаxu [38] після проведення опитування 199 промислових компаній з Південно-Задунайського регіону в Угорщині розробив індекс конкурентоспроможності, що містить 6 факторів:

- участь у стратегічних альянсах;
- маркетинговий бюджет;
- діяльність у галузі НДДКР;
- різноманітність робочої сили;
- зміна цільових ринків;
- адаптація до змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕКРО»

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

Tekro є чеською компанією з моменту її заснування в 1991 році і до теперішнього часу. Пріоритетом Tekro є створення умов для якісного життя тварин, і всі зусилля компанія спрямовує на забезпечення їхнього здоров'я та відмінного стану. Компанія Tekro робить ставку на інноваційне харчування, комплексне консультування та довгострокове співробітництво, результатом якого є спільне благополуччя ферм та вигоди для клієнта у вигляді здоров'я та тваринництва. Tekro також використовує досвід та знання багаторічної практики та тісної співпраці з власними господарствами, закордонними партнерами та університетами.

Tekro відрізняється від більшості аналогічних компаній на ринку широтою асортименту та діяльності. Від харчування сільськогосподарських тварин, яке з самого початку лягло в основу діяльності компанії, через виробництво та власні розробки ветеринарних препаратів, продаж дезінфікуючих засобів та комплексних рішень щодо гігієни тварин, до розробки та виробництва кормів та добавки для домашніх тварин.

Для Tekro важлива історія розвитку, яка є багатим джерелом досвіду та навичок, які компанія застосовує у співпраці з своїми клієнтами. Зараз на підприємствах групи Текро в Україні утримується: 35 тисяч свиней, 7,5 тис. великої рогатої худоби, 300 тис. бройлерів і 1 млн курей-несучок.

Власні розробки та виробництво більшості товарів та послуг дозволяють Tekro повністю контролювати весь процес до продажу замовнику.

Основні цілі компанії Tekro наведено на рис. 2.1.

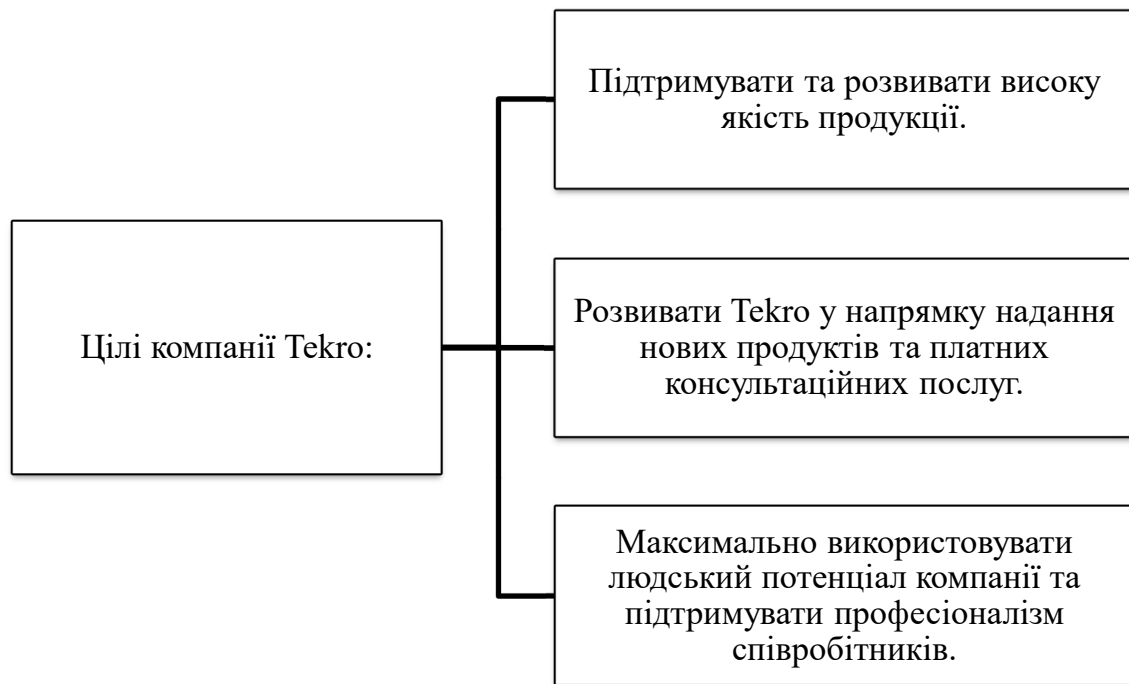


Рисунок 2.1 – Цілі компанії Tekro

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Багаторічний досвід та визначні знання в галузі харчування тварин компанія також використовує при виробництві кормів для собак та котів. Крім того, Текро дуже ретельно обирає постачальників інгредієнтів, ретельно контролює весь виробничий процес та проводить суворі початкові та фінальні перевірки – у компанії також є власна лабораторія.

У команді співробітників Текро не лише фахівці в галузі харчування тварин, а й досвідчені ветеринари. Пріоритетом Текро є створення якіснішого життя для сільськогосподарських та домашніх тварин, приділяючи особливу увагу їх здоров'ю та відмінному стану.

Корми для домашніх тварин Текро розповсюджує та продає не лише в Чехії та Словаччині, а й у Німеччині, Австрії, Франції, Польщі, Болгарії, Україні, Латвії, Литві, Греції, Казахстані та інших країнах.

Отже, Текро є сучасною компанією, що спеціалізується на виробництві, дистрибуції, маркетингу та консультаційній діяльності у сфері годівлі й утримання домашніх та усіх видів сільськогосподарських тварин і птиці. На сьогоднішній день ТЕКРО є однією з провідних компаній, що займається

виробництвом продукції для домашніх та сільськогосподарських тварин у Східній Європі.

У 1994 році стартувало постачання товарів з Чехії в Україну – це були премікси для курей-несучок. А з 1996 року Текро вже мали представництво в Україні у м. Києві, завод в Полтавській області (с. Потоки Кременчуцького району) та інкубатор в Черкаській області (с. Петрушки Корсунь-Шевченківського району). Основна виробнича програма компанії – виробництво преміксів, лікувальних кормових добавок, вітамінно-мінеральних сумішей, білково-вітамінно-мінеральних добавок.

Загальна інформація про підприємство відображено на рис. 2.2.

Назва:	• «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКРО»
ЄДРПОУ:	• 25409463
Скорочена назва:	• ТОВ"ТЕКРО"
Організаційно-правова форма:	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	• 31.03.1998
Основний напрямок діяльності:	• 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:	• 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах • 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин • 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Офіційна адреса:	• Україна, 04071, місто Київ, ВУЛИЦЯ СПАСЬКА, будинок 5, офіс № 60

Рисунок 2.2 – Загальна інформація про ТОВ «ТЕКРО»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

В Україні, крім продукції власного виробництва, Текро представляє такі компанії, як EVANS VANODINE INTERNATIONAL (Англія), ADDCON (Німеччина), SHARDA CROPCHEM ESPANA S.L. (Іспанія), TANIN SEVNICA d.d (Словенія), торгові марки MILK BAR (Нова Зеландія), торгова марка MEDITEC (Чехія).

На заводі компанії ТЕКРО розроблено та впроваджено систему безпеки харчових продуктів – процес виробництва продукції ТЕКРО, а саме вітамінно-мінеральних преміксів, білково-мінерально-вітамінних добавок, комбікормів, соєвої макухи і олії, відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2018.

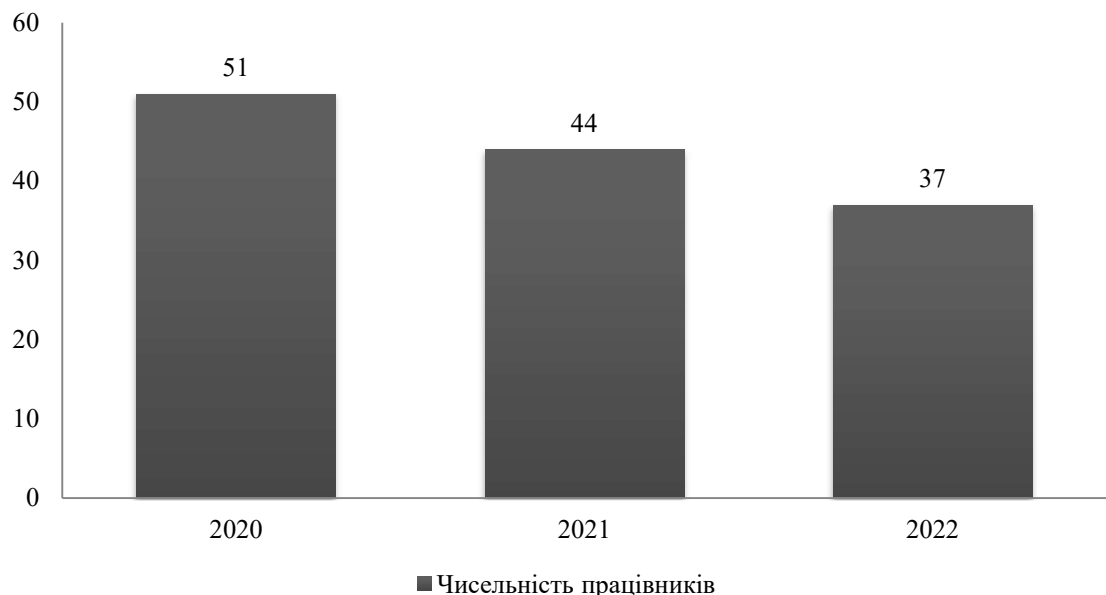


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр., осіб

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Упродовж досліджуваного періоду кількість працівників на підприємстві мала тенденцію до скорочення із рівня в 51 працівник до 37 працівників в 2022 році. Скорочення персоналу підприємства відбувалося через зменшення обсягів діяльності підприємства.

Так, чистий дохід підприємства (табл. 2.1) за досліджуваний період скоротився на 34,45%, із обсягу в 310283,3 тис. грн. в 2020 році до 203394,1 тис. грн. аз результатом 2022 року.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки, тис. грн.			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	310283,3	239942,90	203394,10	-22,67	-15,23	-34,45
Інші операційні доходи	7992,9	21 229,90	24 692,00	165,61	16,31	208,92
Інші доходи	0	92,8	0	0,00	0,00	0,00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	318276,2	261265,60	228086,10	-17,91	-12,70	-28,34
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	220997,8	177644,60	133936,40	-19,62	-24,60	-39,39
Інші операційні витрати	107086,9	86 336,30	-117645,3	-19,38	36,26	9,86
Інші витрати	3461,7	1 923,30	-859,8	-44,44	-55,3	-75,16
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	331546,4	265904,20	-252441,5	-19,80	-5,06	-23,86
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	-13270,2	-4 638,60	-24 355,40	-65,04	425,06	83,53
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	-13411,1	-4 638,60	-24 355,40	-65,41	425,06	81,61

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Сумарні доходи підприємства за досліджуваний період скоротилися на 28,34% із обсягу в 318876,2 тис. грн. в 2020 році до обсягу в 228086,1 тис. грн. через суттєве скорочення чистого доходу підприємства.

Сумарні витрати ТОВ «ТЕКРО» за досліджуваний період зменшилися на 23,9% із обсягу в 331546,4 тис. грн. в 2020 році до 252441,5 тис. грн. Зменшення обсягу витрат відбулося за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції на 39,39% та скорочення інших витрат на 75%.

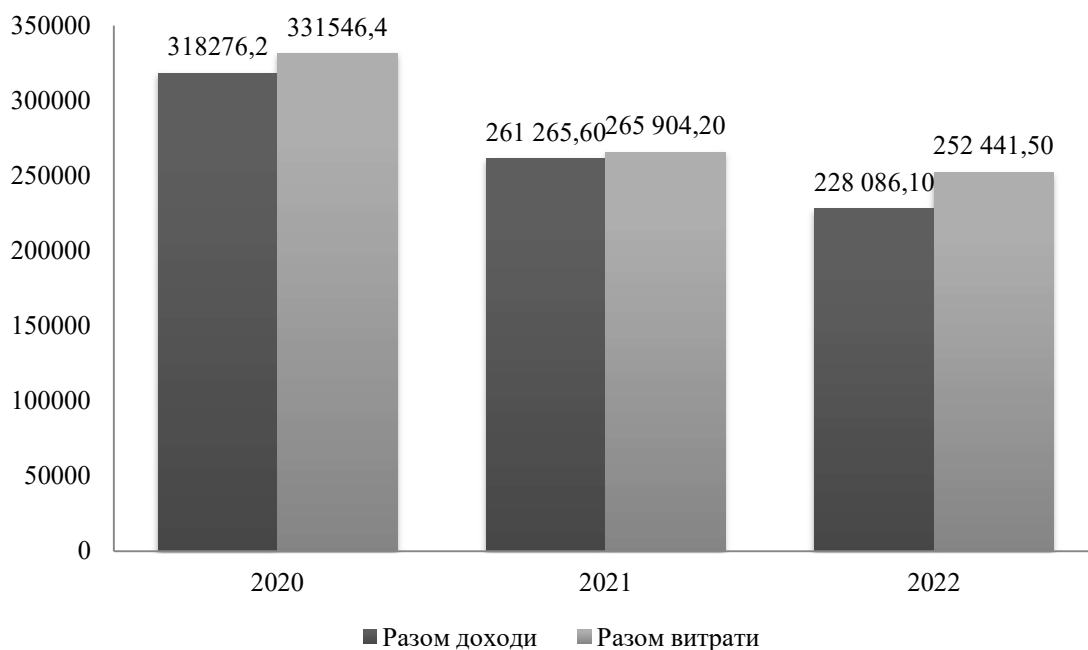


Рисунок 2.4 – Динаміка сумарних доходів та витрат ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

В результаті перевищення витрат на доходи підприємство за досліджуваний період отримувало збиток в результаті діяльності (рис. 2.5).

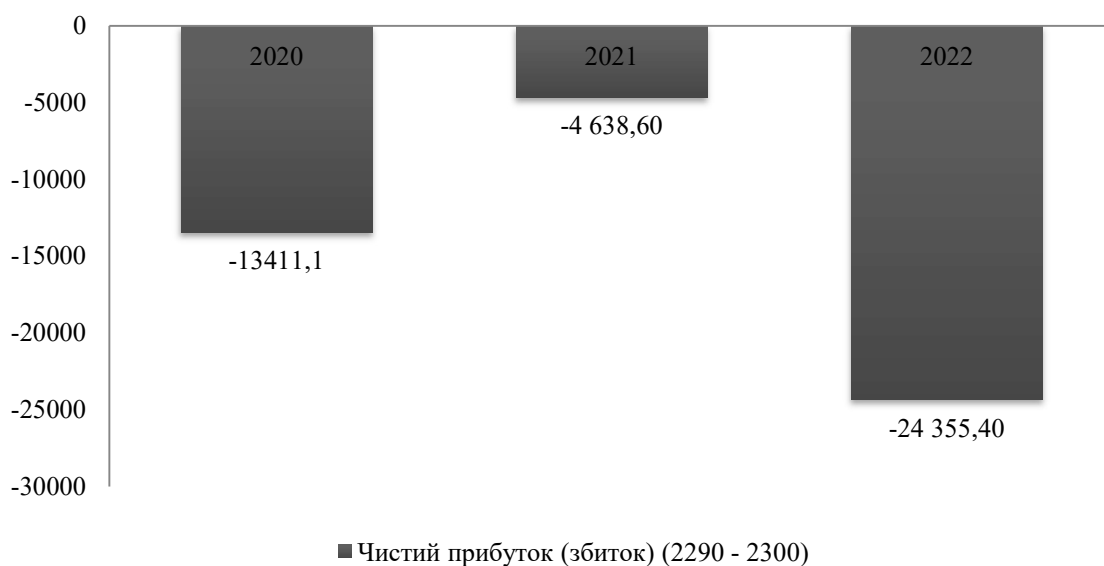


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Чистий збиток на підприємстві упродовж досліджуваного періоду збільшився із -13411,1 тис. грн. в 2020 році до -24355,4 тис. грн. в 2022 році.

Негативною тенденцією в динаміці є скорочення обсягу власного капіталу підприємства на 53,2% із обсягу в 55268,5 тис. грн. в 2020 році до 25864,3 тис. грн. в 2022 році. Дане скорочення відбулося за рахунок зменшення обсягів нерозподіленого прибутку з 35 584,4 тис. грн. в 2020 році до 6 180,2 тис. грн. за результатом 2022 року.

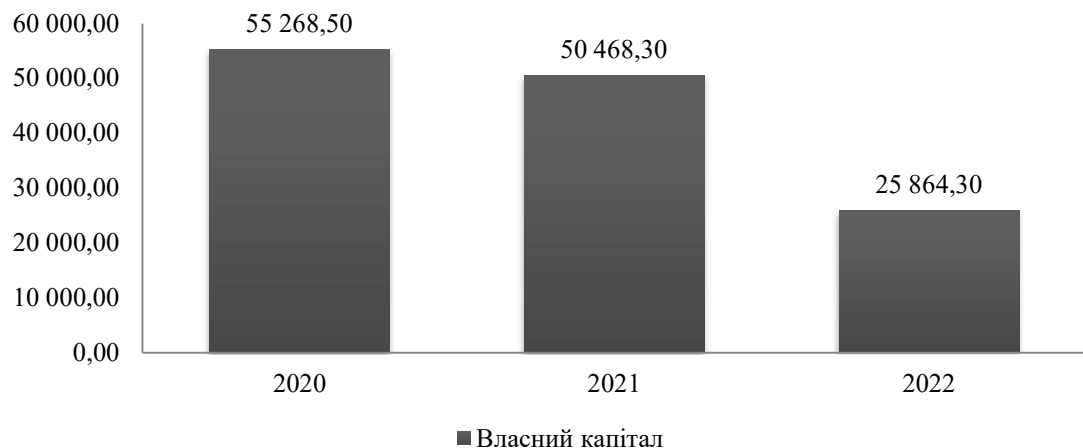


Рисунок 2.6 – Динаміка власного капіталу ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Попри скорочення власного капіталу на 53%, позиковий капітал на підприємстві зменшився лише на 9,3%, із обсягу в 167150,8 тис. грн. в 2020 році до 151622,3 тис. грн. в 2022 році.

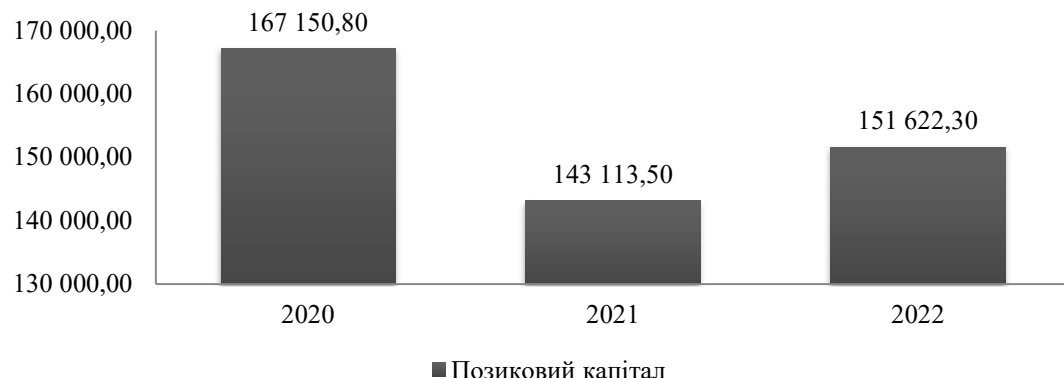


Рисунок 2.7 – Динаміка позикового капіталу ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Зростання позикового капіталу на підприємстві в динаміці призвело до зменшення коефіцієнту автономії із 0,25 до 0,15, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

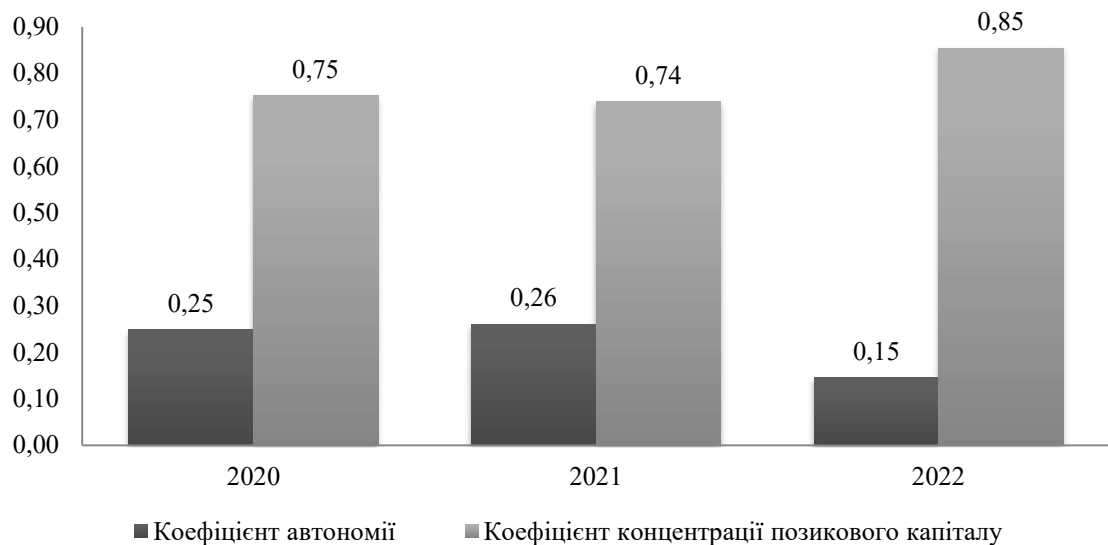


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

На підприємстві за досліджуваний період спостерігалася тенденція до скорочення обсягів активів на 20% із обсягу 222419,3 тис. грн. в 2020 році до 177486,6 тис. грн. в 2022 році.

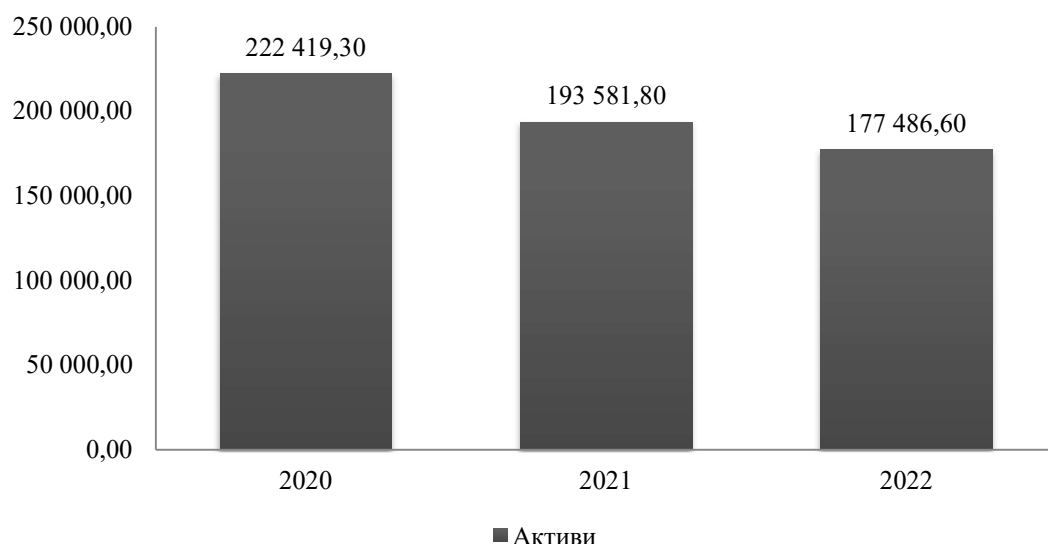


Рисунок 2.9 – Динаміка активів ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

За досліджуваний період активи зменшилися в оборотних активах – на 24,17% із обсягу в 193668,2 тис. грн. в 2020 році до 146860,8 тис. грн. в 2022 році. За період 2020-2022 років необоротні активи підприємства зросли на 6,52%.



Рисунок 2.10 – Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «ТЕКРО» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства: [39]

Отже, упродовж досліджуваного періоду кількість працівників на підприємстві мала тенденцію до скорочення із рівня в 51 працівник до 37 працівників в 2022 році. Скорочення персоналу підприємства відбувалося через зменшення обсягів діяльності підприємства. Чистий дохід підприємства за досліджуваний період скоротився на 34,45%, із обсягу в 310283,3 тис. грн. в 2020 році до 203394,1 тис. грн. аз результатом 2022 року. Сумарні доходи підприємства за досліджуваний період скоротилися на 28,34% із обсягу в 318876,2 тис. грн. в 2020 році до обсягу в 228086,1 тис. грн. через суттєве скорочення чистого доходу підприємства. Сумарні витрати ТОВ «ТЕКРО» за досліджуваний період зменшилися на 23,9% із обсягу в 331546,4 тис. грн. в 2020 році до 252441,5 тис. грн. Зменшення обсягу витрат відбулося за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції на 39,39% та скорочення інших витрат на 75%. Чистий збиток на підприємстві упродовж досліджуваного періоду збільшився із -13411,1 тис. грн. в 2020 році до -

24355,4 тис. грн. в 2022 році. Негативною тенденцією в динаміці є скорочення обсягу власного капіталу підприємства на 53,2% із обсягу в 55268,5 тис. грн. в 2020 році до 25864,3 тис. грн. в 2022 році. Дане скорочення відбулося за рахунок зменшення обсягів нерозподіленого прибутку з 35 584,4 тис. грн. в 2020 році до 6 180,2 за результатом 2022 року. Зростання позикового капіталу на підприємстві в динаміці призвело до зменшення коефіцієнту автономії із 0,25 до 0,15, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та рівня конкуренції в галузі

Основною умовою сталого та динамічного розвитку цієї галузі є постачання високоякісних кормів та кормових добавок. Експерти в аграрній галузі підраховали, що витрати на корми становлять 60% собівартості продукції виробників. При цьому найбільша частка у собівартості продукції тваринництва припадає на корми. Так, у виробництві молока частка витрат на корми становить 54 %, свинини – 60 %, птиці – 70 %. Варто зазначити, що в останні роки все більше уваги привертає відродження вітчизняного виробництва кормових добавок. Однак це потребуватиме значних інвестицій і буде нести певні ризики з огляду на політико-економічну ситуацію в Україні в умовах війни та специфіку діяльності галузі. Тому деякі експерти вважають, що не потрібно прагнути до самозабезпечення кормовими добавками, і наводять приклади іноземних господарств, які для успішної роботи покладаються на імпорتنі кормові добавки.

Інші впевнені, що ці продукти мають вироблятися в їхніх країнах, щоб не бути повністю залежними від нестабільної політичної, фінансової та економічної ситуації та постійних коливань на ринках кормів і кормових добавок.

Однак основними факторами, що впливають на ринок кормів, є поголів'я тварин, вартість корму та вартість зростання. Спочатку проаналізуємо показники галузі тваринництва України за останні п'ять років.

Кількість ВРХ в Україні за останні 5 років скоротилася із обсягу в 3332,9 тис. голів в 2018 році до 2307,1 тис. голів в 2022 році (рис. 2.11). Дане скорочення відбулося за рахунок скорочення поголів'я корів із 1919,4 тис. голів в 2018 році до 1352,8 тис. голів в 2022 році (рис. 2.12).

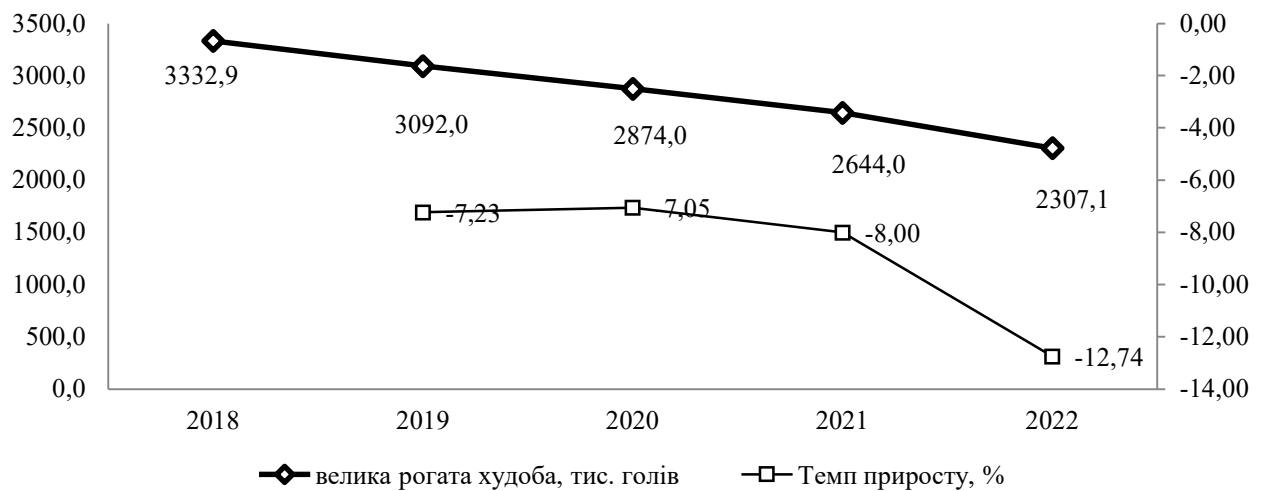


Рисунок 2.11 – Динаміка поголів'я великої рогатої худоби в Україні в 2018-2022 рр., тис. голів

Джерело: [40]

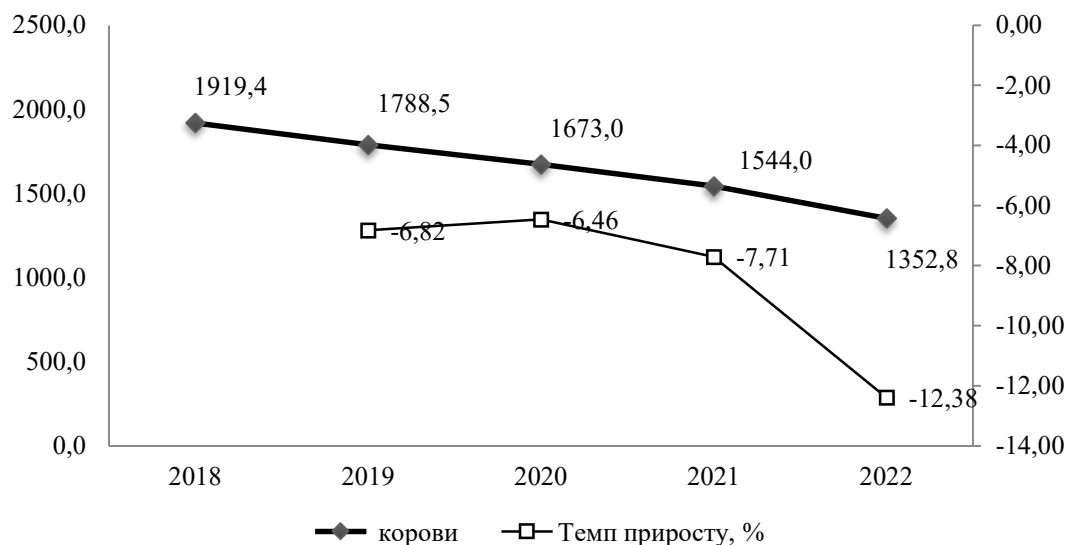


Рисунок 2.12 – Динаміка поголів'я корів в Україні в 2018-2022 рр., тис. голів

Джерело: [40]

Кількість овець та кіз в Україні скоротилася із обсягу в 1268,6 тис. голів в 2018 році до 941,4 тис. голів в 2022 році, притому що лише за 2022 рік їх чисельність скоротилася на 13,9% (рис.2.13).

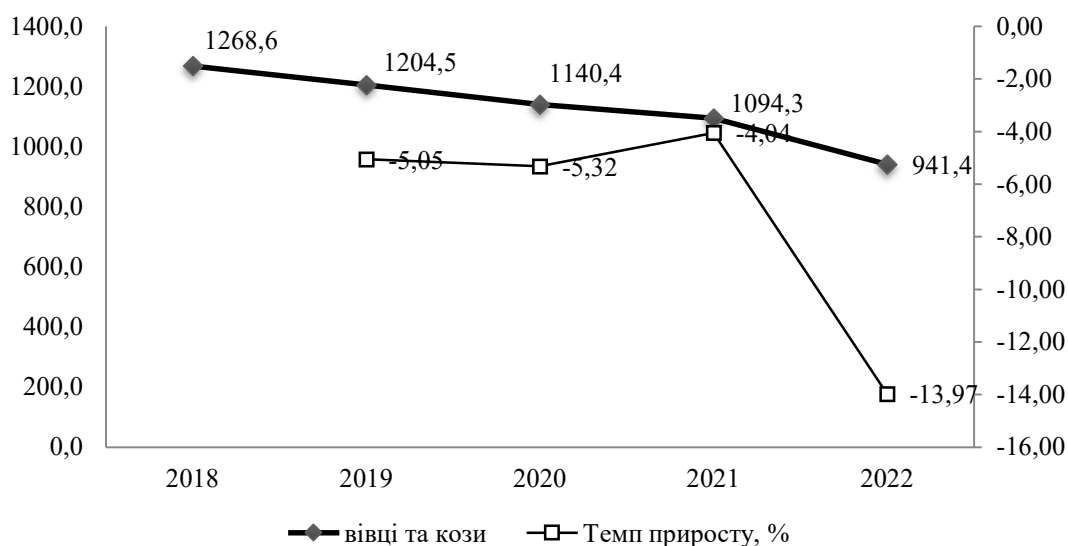


Рисунок 2.13 – Динаміка поголів'я овець та кіз в Україні в 2018-2022 рр., тис. голів

Джерело: [40]

Динаміка кількості свиней в Україні в 2018-2022 рр. також свідчить про скорочення їх поголів'я із 6025,3 тис. голів в 2018 році до 4948,3 тис. голів в 2022 році (рис. 2.14).

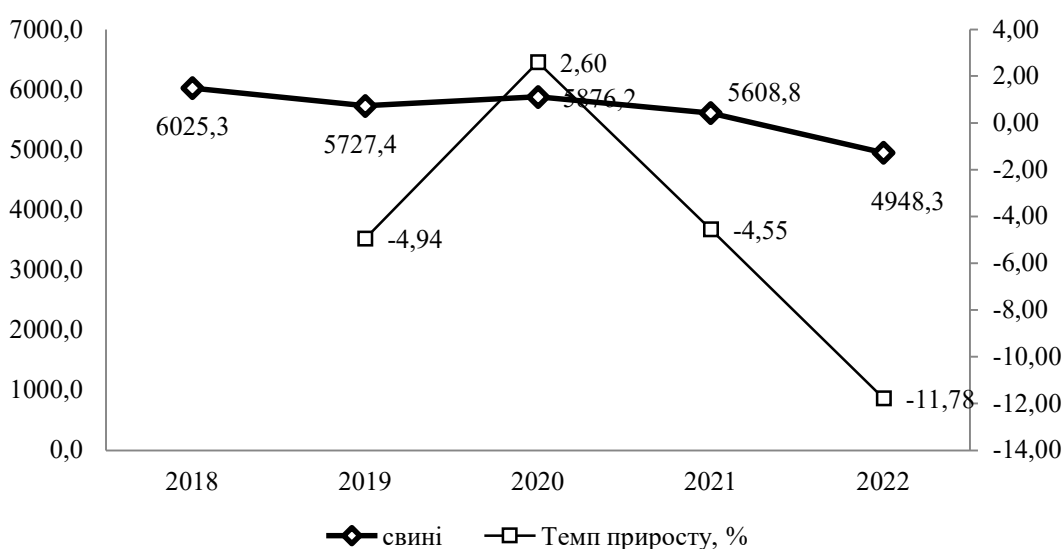


Рисунок 2.14 – Динаміка поголів'я свиней в Україні в 2018-2022 рр., тис. голів

Джерело: [40]

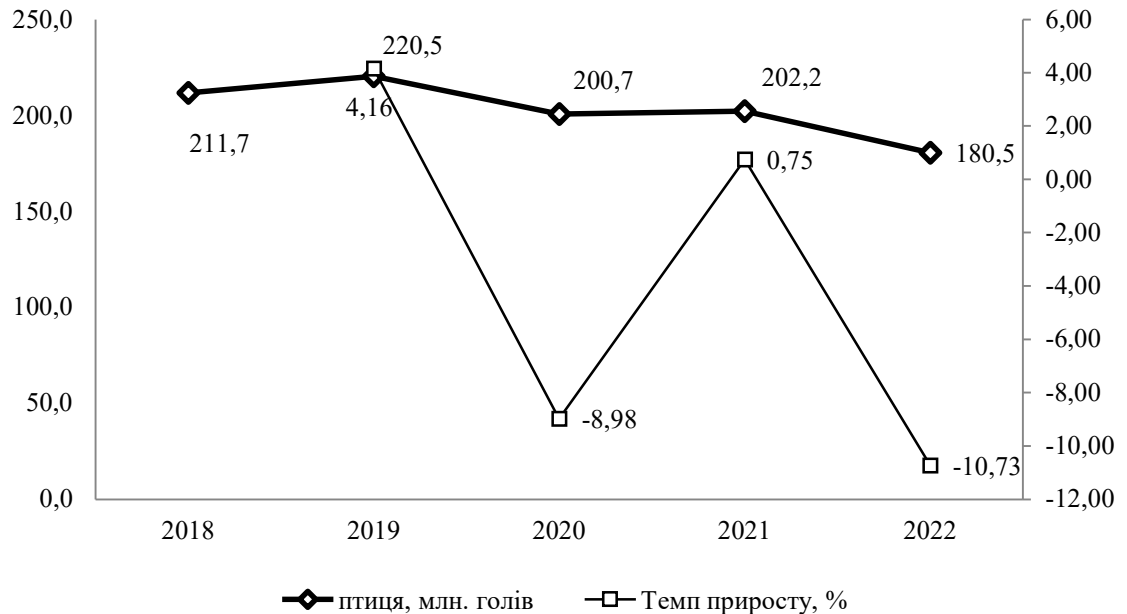


Рисунок 2.15 – Динаміка кількості птиці в Україні в 2018-2022 рр., млн. голів

Джерело: [40]

З рис.2.15 можна побачити, що з роками йде спад, тобто спадна динаміка кількості птиці в Україні. Проте сьогодні пропозиція кормів на вільному ринку переважає попит. Основним стримувальним чинником розвитку є динаміка у тваринництві, яка хоч і позитивна, проте не витримує тих темпів, на які розраховували інвестори, коли будували нові заводи з виробництва корму для сільськогосподарських тварин.

Основними економічними показниками діяльності суб'єктів господарювання агропромислового комплексу є витрати на корми та витрати на приріст.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році порівняно з 1990 роком споживання кормів для тварин у всіх типах господарств скоротилося на 46,8%, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – на 45,2%, у господарствах населення – на 66,8%. Водночас частка витрат

комбікормів для різних типів господарств зросла на 15,8 в.п. або від 14,6% до 30,4% від загальної вартості всіх видів кормів.

Протягом досліджуваного періоду вартість різних видів кормів на одиницю продукції тваринництва мала тенденцію до зниження. У результаті в усіх категоріях господарств витрати на корми на центнер росту тварини знизилися на 29,15%, приріст свиней на 34,84%, виробництво молока на - 31,92% і витрати на корм на одну умовну корову на -3,169% (табл. 2.2) .

Таблиця 2.2 – Витрати кормів усіх видів на виробництво одиниці продукції тваринництва та у розрахунку на одну умовну голову великої худоби в Україні в 1990-2022 рр., ц корм. од.

Роки	На один центнер			На одну умовну голову великої худоби
	Приросту великої рогатої худоби	Приросту свиней	Виробництва молока	
1990	11,73	7,92	1,41	32,50
2000	8,88	9,05	1,33	29,63
2005	9,94	8,25	1,04	32,42
2010	10,98	7,26	1,02	31,01
2015	10,03	5,99	0,96	30,78
2016	9,89	5,79	0,96	31,23
2017	10,39	5,35	0,94	31,18
2018	9,26	5,64	0,91	31,97
2019	9,18	5,38	0,90	31,93
2020	8,52	5,23	0,87	31,29
2021	8,29	5,18	0,96	31,35
2022	8,31	5,16	0,96	31,47

Джерело: [40]

Схожа ситуація і в агробізнесі. З 1990 по 2022 рр. приріст кормів поголів'я зменшився на - 3,10%, приросту свиней – на -47,61%, виробництва молока – на -43,54%, звичайної – на 11,94% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Витрати кормів усіх видів на виробництво одиниці продукції тваринництва та у розрахунку на одну умовну голову великої худоби в Україні в 1990-2022 рр., ц корм. од.

Роки	На один центнер			На одну умовну голову великої худоби
	Приросту великої рогатої худоби	Приросту свиней	Виробництва молока	
1	2	3	4	5
1990	13,53	9,85	1,47	32,50
2000	16,73	17,90	1,63	25,51
2005	15,89	8,97	1,31	30,15

2010	15,69	5,98	1,18	26,73
2015	14,80	4,46	1,00	26,46
2016	14,74	4,41	0,97	27,32

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2017	14,34	4,31	0,94	27,26
2018	12,06	4,84	0,86	29,19
2019	13,95	4,84	0,89	29,59
2020	12,84	4,79	0,84	28,78
2021	13,17	4,60	0,86	28,70
2022	13,11	5,16	0,83	28,62

Джерело: [40]

Як галузь сільськогосподарського виробництва, кормо-виробництво має забезпечити галузь тваринництва достатньою кількістю якісних, збалансованих за поживністю кормів.

Одним із основних напрямів розвитку галузі є інтенсифікація, тобто вирощування кормових культур і заготівля кормів з мінімальними енерго- і трудозатратами, досягнення максимального виробництва кормової продукції з одиниці площі і на 1 грн виробничих витрат.

Наявність загальних проблем у більшості комбікормових компаній значною мірою пов'язано з існуванням деяких економічних причин, унікальних для всієї галузі комбікормів.

Оскільки комбікормовий сектор є однією з найважливіших ланок в структурі інтеграційних формувань, створюваних у сфері агропромислового виробництва, особливості якого неможливо не враховувати, необхідна об'єктивна комплексна оцінка сучасного стану галузі. В Україні сьогодні функціонує близько 350 крупних підприємств, здатних виробляти в рік близько 35-40 млн. тонн комбікормів. Для близько 200 з них виробництво комбікормів є основним видом діяльності. У складі решти підприємств комбікормове виробництво представлене у вигляді спеціалізованих цехів, разом з млинами, круп'яними, оліє-екстракційними цехами. Водночас в 2020 році вони сукупно виробили понад 6 мільйонів тонн комбікормів, що свідчить про недовикористання їх потенціалу, обумовленому падінням внутрішнього попиту.

Зростання попиту на корми для сільськогосподарських тварин відбувається, в першу чергу, через перехід тваринників на споживання

промислових кормів. Спостерігається пряма залежність між зростанням поголів'я (особливо курей та свиней) і зростанням споживання комбікорму. Проте з ВРХ ситуація кардинально протилежна – поголів'я зменшується, а споживання комбікормів зростає. Просто інтенсифікація годівлі дозволяє збільшувати виробництво того ж молока, незважаючи на скорочення поголів'я. Втім, левову частку комбікормів споживає птиця (56,1%), суттєву частку – свині (20,2%) і лише потім – ВРХ (11,4%).

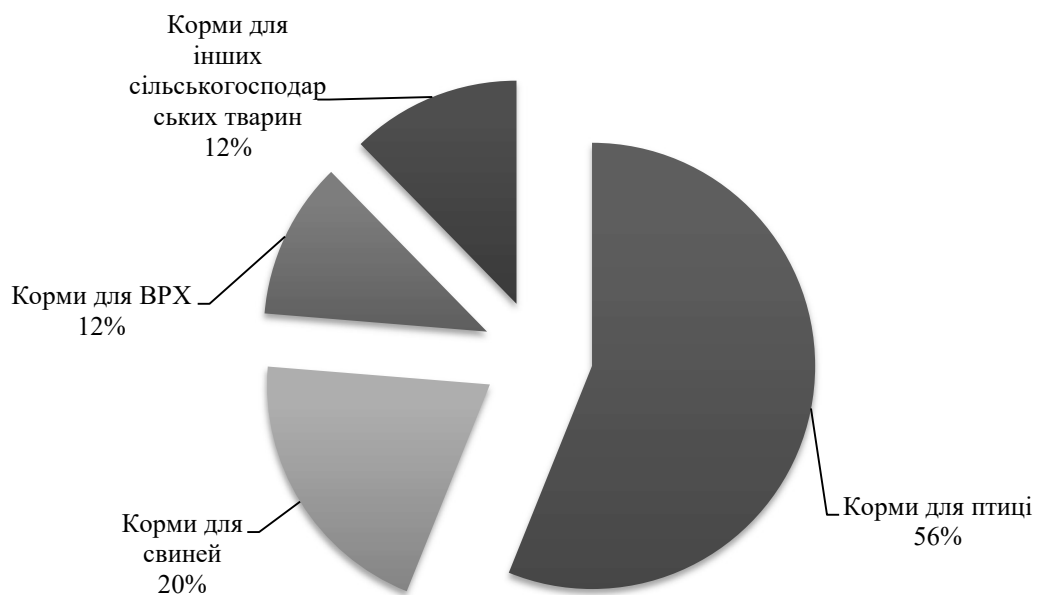


Рисунок 2.16 – Структура споживання кормів для сільськогосподарських тварин

Джерело: [40]

За останні п'ять років промислове виробництво кормів в Україні зросло на чверть, у тому числі комбікормів для ВРХ – на 22%, свиней – на 37%, птиці – на 32%, зате виробництво інших кормів знизилося на 10%. При цьому близько 40% ринку кормів перебуває в тіні. Особливістю ж українського кормо-виробництва є те, що воно «прив'язане» до власного споживання у межах вертикально інтегрованих структур, а основні потужності з виробництва комбікормів зосереджені у регіонах з найбільшим поголів'ям. Аналіз частки концентрованих кормів у загальних витратах на годівлю сільськогосподарських тварин в Україні свідчить про її зростання від 28% у

2000 році до 59 % у 2022 році, що підтверджує перевагу інтенсивної відгодівлі у галузях з високим рівнем використання комбікормів і переважним розвитком птахівництва і свиначства.



Рисунок 2.17 – Динаміка частки концентрованих кормів у загальних витратах на годівлю сільськогосподарських тварин в Україні в 2000-2022 рр., %

Джерело: [40]

У підприємств ці тенденції підтверджуються ще більш переконливо. Питома вага концентрованих кормів зростає від 26,3 до 83,7 % відповідно. Загалом обсяги витрат кормів зменшилися від 16 до 12,9 млн т кормових одиниць, але останні роки відзначається тенденція до стабілізації використання кормів саме у підприємствах. Попит на корми для сільськогосподарських тварин формується і під впливом зарубіжного попиту, що стимулює виробництво кормів на експорт.

Корми для тваринництва в Україні виготовляють дві підгрупи товаровиробників – підприємства, що спеціалізуються на комерційному виробництві кормів, та агрохолдинги, які в організаційній структурі мають цехи з виробництва корму для сільськогосподарських тварин. Спеціалізовані підприємства з виробництва корму є окремою групою учасників ринку кормів. Корми виробляють як великі, так і малі підприємства, які базуються на різних

формах власності. Ферми, що не мають свого виробництва комбікормів, змушені купувати їх за ринковими цінами. Дефіцит оборотних коштів обмежує можливості невеликих господарств у придбанні кормів. Тому фермери часто використовують для годування тварин зернофураж у чистому вигляді або у вигляді простих зернових сумішей, що знижує продуктивність худоби і конверсію корму, а отже, підвищує собівартість виробництва.

Структура виробництва комбікормів в Україні відповідає напряму розвитку тваринництва. Наразі найдоступнішими продуктами для населення є курка та яйця, оскільки платоспроможність наших громадян поки що не дозволяє їм активно купувати яловичину. За такої економічної ситуації поголів'я курей динамічно змінюється, а поголів'я свиней та великої рогатої худоби стабільно зменшується. Тому виробництво комбікормів для птиці на відгодівлі продовжує збільшуватися, а виробництво кормів для свиней поступово зменшується. Аналогічна тенденція відбувається і у витратах на годівлю сільськогосподарських тварин, що в динаміці має тенденцію до скорочення (рис. 2.18).

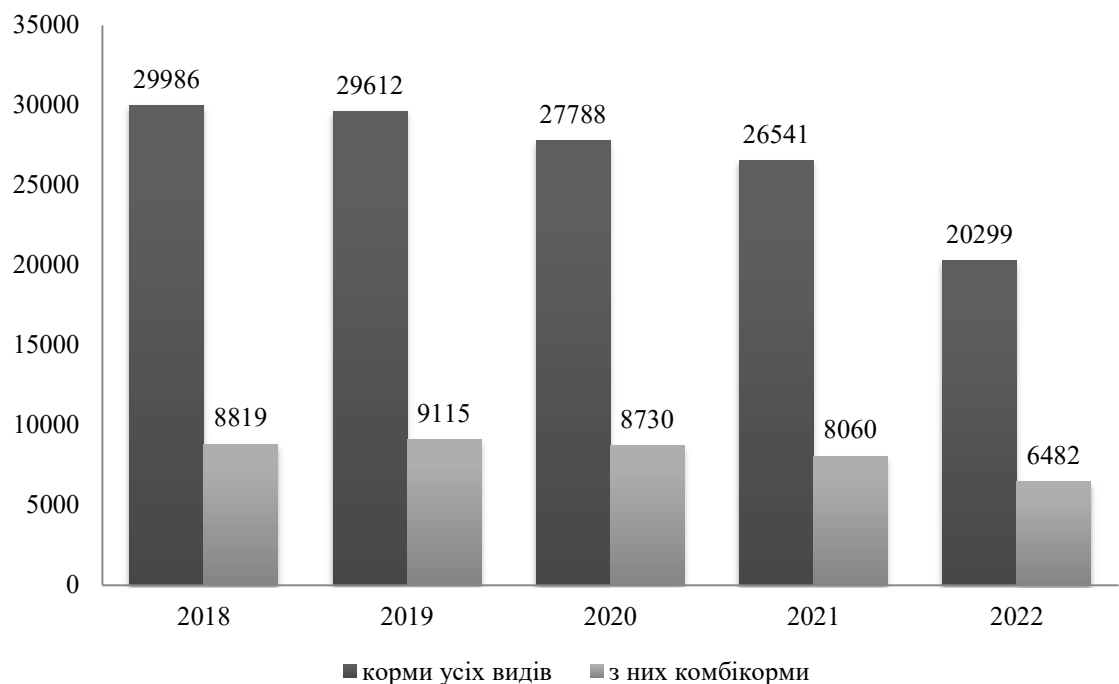


Рисунок 2.18 – Витрати кормів на годівлю сільськогосподарських тварин в Україні в 2018-2022 рр., тис. т корм. од

Джерело: [40]

Серед компаній, що спеціалізуються на промисловому виробництві комбікормів і не входять до складу агрохолдингів, лідерство на ринку займає група компаній «Єдність», яка володіє сімома виробничими підприємствами. Останній завод групи компаній запрацював восени 2014 року і має потужність з виробництва 180 тис. тонн комбікормів на рік.

Іншим потужним гравцем на ринку є ПрАТ «КиївАтлантик Україна» – 90 тис. тонн гранульованих комбікормів на рік. Крім того, на ринку присутні й інші гравці: «Цехаве Корм ЛТД», ГК «АгроВетАтлантик», тощо.

Найбільший виробник комбікормів в Україні входить до складу великих тваринницьких комплексів, зокрема:

- філій «Внутрішньогосподарського комплексу по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
- ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»;
- ПрАТ «АПК-Інвест»;
- ТОВ «Ясенвіт».

У більшості випадків агрохолдинги розгортають цю діяльність для забезпечення кормами власного виробництва.

Найбільшу частку комбікормів (понад 60%) забезпечують великі оператори виробництва на ринку – вертикально інтегровані підприємства комбікормів. Виробництва в їх структурі:

- ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»;
- ТОВ «Комплекс «Агромарс»;
- корпорація «АгроОвен»;
- ГК «Аграрний Холдинг Авангард»;
- ГК «Інтер-Агросистеми»;
- ГК «Дніпровський».

Майже всі корми вони виробляють для власних потреб. Завдяки цьому виробництво комбікормів є стабільним і прогнозованим, а обсяг виробництва

залежить від виробництва продукції тваринництва та птахівництва в агрохолдингу.

Зазначені компанії володіють великими тваринницькими комплексами, які вимагають безперервного та планового постачання кормів. Для сільськогосподарських підприємств економічно вигідніше використовувати комбікорм власного виробництва, ніж купувати комбікорм. Особливо це стосується компаній з великими обсягами споживання. Крім того, використання власних кормів забезпечує впевненість у джерелі сировини та якості продукту.

Аналіз конкурентних факторів показує, що ринок кормів (насамперед комбікормів) є висококонцентрованим. Рівень конкуренції дозволяє виходити на ринок промислового виробництва кормів новим виробникам.

Проте бар'єрами для входу на цей ринок є брак вільних земельних ресурсів та відсутність фінансових ресурсів для придбання сучасного обладнання для вирощування кормових культур та їх переробки до товарного вигляду. Крім того, коли на цей ринок виходять нові гравці, при формуванні комплексу маркетингу важливо враховувати конкретні потреби, такі як фактори, які спонукають споживачів вибирати той чи інший корм, і фактори, які обумовлюють вибір конкретного підрядника.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

З метою визначення показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та потреб окремих покупців та виробників комбікормів було проведено вибіркове опитування суб'єктів господарювання. Всього було опитано 35 респондентів, 15 з яких годували своїх тварин кормами як домашнього виробництва, так і покупними, 10 використовували тільки корми домашнього виробництва і 10 –

використовували тільки концентрати. Результати щодо вибору контрагента для купівлі та продажу кормів показано на рисунку 2.19.

Основним фактором, який впливає на готовність укласти договір купівлі-продажу кормів, є ціна – це відзначили 30 респондентів. На другому місці за значимістю стоять довгострокові партнерські відносини – 21 респондентів. Важливі також умови розрахунку та характеристики якості корму.

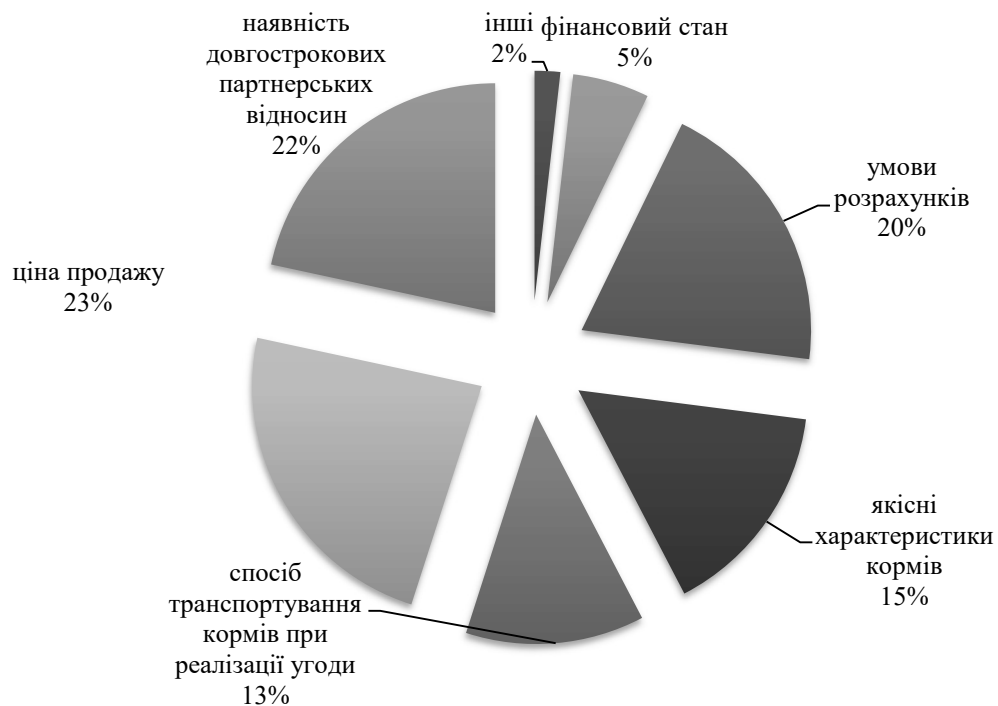


Рисунок 2.19 – Оцінка респондентами важливості факторів при укладанні угоди з купівлі/продажу кормів

Джерело: [41]

З 35 респондентів, які купували комбікорми, 12 купували лише грубі корми, решта – концентрати. Усі суб'єкти господарювання, які виробляють продукцію тваринництва, закупають комбікорми – 25. Основними факторами при виборі конкретного корму є: ціна, назва та репутація виробника, очікувана продуктивність, реклама, власний досвід, консультації сторонніх організацій. Ранжування цих факторів у порядку важливості

показує, що очікувана продуктивність і ціна є основними факторами (рис. 2.20).

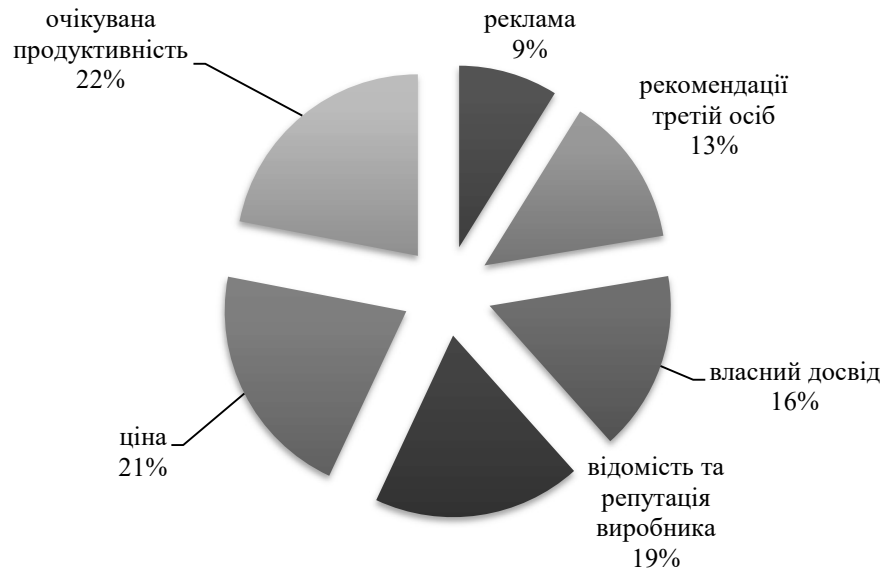


Рисунок 2.20 – Середньозважені оцінки респондентів щодо факторів, що впливають на вибір кормів

Джерело: [41]

Більшість респондентів зазначили, що на бажання придбати той чи інший корм також позитивно вплинув широкий асортимент товарів, який пропонують продавці, а також професійні консультації.

Враховуючи дані визначаємо ключові фактори та їх вагомість для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 2.4 – Фактори та їх вага для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТЕКРО»

№	Назва фактору	Вага
1	Ціна	0,2
2	Умови розрахунків	0,18
3	Якісні характеристики кормів	0,18
4	Умови розрахунків	0,16
5	Спосіб транспортування кормів	0,1
6	Репутація виробника	0,05
7	Фінансовий стан	0,05
8	Наявність довгострокових партнерських відносин	0,05
9	Реклама	0,03
	Всього	1

Джерело: [39]

Основними конкурентами компанії ТОВ «ТЕКРО» на сьогодні є ТОВ «Комплекс «Агромарс» та корпорація «АгроОвен». За 5-ти бальною шкалою визначаємо основні конкурентні переваги цих компаній у порівнянні з ТОВ «ТЕКРО» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентних переваг ТОВ «ТЕКРО» у порівнянні з конкурентами за 5-ти бальною шкалою

№	Назва фактору	ТОВ «Комплекс «Агромарс»	Корпорація «АгроОвен»	ТОВ «ТЕКРО»
1	Ціна	4	5	4
2	Умови розрахунків	5	5	4
3	Якісні характеристики кормів	4	5	4
4	Умови розрахунків	3	4	3
5	Спосіб транспортування кормів	4	5	3
6	Репутація виробника	4	4	4
7	Фінансовий стан	4	4	2
8	Наявність довгострокових партнерських відносин	4	4	3
9	Асортимент	3	4	3

Джерело: [39]

Також наступним кроком зважаючи на вагу факторів, оцінимо рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТЕКРО».

Таблиця 2.6 – Зважена оцінка конкурентних переваг ТОВ «ТЕКРО» у порівнянні з конкурентами

№	Назва фактору	Вага	ТОВ «Комплекс «Агромарс»	Корпорація «АгроОвен»	ТОВ «ТЕКРО»
1	2	3	4	5	6
1	Ціна	0,2	0,8	1	0,8
2	Умови розрахунків	0,18	0,9	0,9	0,72
3	Якісні характеристики кормів	0,18	0,72	0,9	0,72

4	Умови розрахунків	0,16	0,48	0,64	0,48
5	Спосіб транспортування кормів	0,1	0,4	0,5	0,3
6	Репутація виробника	0,05	0,2	0,2	0,2
7	Фінансовий стан	0,05	0,2	0,2	0,1
8	Наявність довгострокових партнерських відносин	0,05	0,2	0,2	0,15
9	Асортимент	0,03	0,09	0,12	0,09
	Всього	1	3,99	4,66	3,56

Джерело: [39]

Відобразимо отримані дані на рис. 2.21.

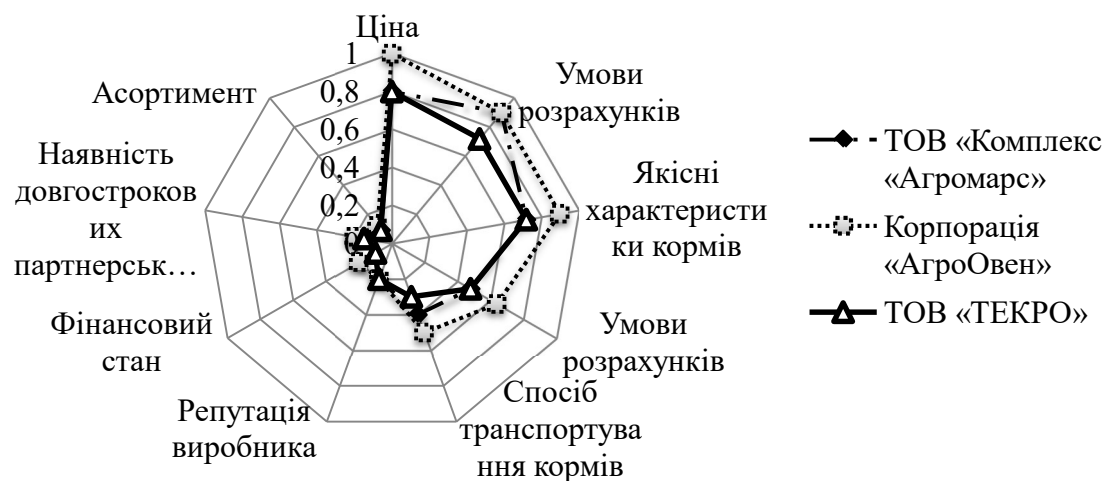


Рисунок 2.21 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ТЕКРО» у порівнянні з конкурентами

Джерело: [39]

Отже, зважаючи на отримані значення, можемо зробити висновок, що сильними сторонами компанії на сьогодні є ціна продукції, якісні

характеристики кормів та репутація. Проблемними сторонами компанії є фінансовий стан, спосіб транспортування кормів, відсутність довгострокових партнерських відносин та асортимент. В подальшому саме на дані проблемні аспекти підприємство повинно звернути найбільшу увагу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проект покращення комерційної діяльності підприємства

Розвиток кормовиробництва в Україні невід’ємний від світових тенденцій і потребує кропіткої роботи та рішучих кроків щодо дерегуляції ринку кормів. Сьогодні в Україні галузь тваринництва розвивається за двома секторами сільськогосподарських товаровиробників (підприємства та фізичні особи), а основними суб’єктами ринку кормів є всі категорії сільськогосподарських підприємств, господарства населення та підприємства, що займаються товарним виробництвом кормів для худоби. Водночас структурні та галузеві деформації у вітчизняному аграрному секторі є передумовами для висококонкурентного ринкового простору, в якому мають ефективно працювати ферми та підприємства з виробництва кормів. У цьому контексті всі гравці ринку кормів повинні розробляти методи та впроваджувати принципи для забезпечення підвищення конкурентоспроможності, особливо на зовнішніх ринках.

На основі аналізу тенденцій розвитку ринку кормів визначено, що ТОВ «ТЕКРО» з метою покращення комерційної діяльності доцільно при формуванні асортиментної політики на перспективу обрати одну з можливих стратегій.

Першою стратегією товарної політики може бути сполучення стратегій обробки ринку, розвитку ринку і розвитку товару. Це передбачає нарощування обсягів продажів традиційних для підприємства комбікормів та преміксів шляхом агресивних продажів, просування та збуту, шляхом розширення

пропозиції через включення існуючих товарів різного фасування та нових модифікацій від тих самих виробників для існуючих ринків, вихід з існуючою продукцією на нові ринки.

Переваги реалізації стратегії: робота з існуючою клієнтською базою, її розширення за рахунок нових клієнтів з аналогічними потребами, що мінімізує витрати на маркетингові дослідження.

Ризики реалізації: зростання рекламних витрат, прискорення спадного тренду обсягу поголів'я ВРХ, як наслідок, значне скорочення обсягу попиту у середньостроковій перспективі.

Другою стратегією, що може обрати ТОВ «ТЕКРО», є розширення та поглиблення асортименту комбікормів та преміксів шляхом зростання ширини та глибини пропозиції по основних товарних групах. Це передбачає формування відповідної пропозиції як для виробників м'яса ВРХ на якому спеціалізуються, як правило, великі товаровиробники, так і збільшення ширини продуктової лінійки комбікормами та преміксами для свиней, свійської птиці, кролів, на яких спеціалізуються середні та невеликі фермерських господарства. Також розширити асортимент преміксів за основними видами (вітамінні, вітамінно-мінеральні, вітамінно-терапевтичні, мінеральні) і за призначенням (лікувальні, лікувально-профілактичні, продуктивні). В глибину розширити асортимент доцільно введенням повнораціонних екструдованих комбікормів.

Переваги реалізації даної стратегії: збільшення товарообігу шляхом залучення нових сегментів споживачів.

Ризики реалізації: низька платоспроможність покупців у нових сегментах, зменшення загальної прибутковості діяльності через значні збутові витрати.

Третя можлива стратегія асортиментної політики орієнтована на повне охоплення ринку з пристосуванням до кожного його сегменту, для кожного з котрих пропонується свій товар, це так звана стратегія «наращування вниз». В межах цієї стратегії до асортименту доцільно включити грубі і зелені корми.

Практична реалізація стратегії укладається в зростання посередницьких функцій підприємства, якщо підприємство не є виробником даних кормів, а також не може обмежитись виконанням лише дистрибуторських функцій, як при наявному асортименті, і в укладенні угод купівлі-продажу буде задіяна значна кількість осіб. При цьому потрібно враховувати потребу в достатній кількості складських приміщень, необхідних для збереження грубих кормів, і враховуючи обмежений термін зберігання зелених кормів, необхідно залучити додатково логістичних посередників. При цій стратегії витрати зростають, але значно зростає охоплення усіх сегментів наявного ринку.

Альтернативною стратегією формування товарного асортименту у середньостроковій перспективі може бути так звана «марочна» стратегія розширення наявного асортименту, що передбачає дистрибуцію комбікормів та преміксів від різних виробників як вітчизняних так і закордонних, що дозволить охопити різні цінові сегменти попиту.

Переваги реалізації стратегії: охоплення усіх цінових сегментів попиту на локальному ринку.

Ризики стратегії: відсутність достатнього попиту на маловідомі для споживача продукти, зростання збутових витрат.

Для ефективного розвитку ТОВ «ТЕКРО» на ринку кормових добавок необхідно розробити комплекс стратегічних заходів з:

- підвищити рівень технології виробництва;
- впроваджувати інноваційні технології у виробництво;
- знизити фондомісткість, тепло- та енергоємність виробництва;
- управління транспортним процесом (впровадження інформаційної системи управління вантажами);
- застосування автоматизованої обробки документів при перевезенні вантажу;
- розробити рекомендації щодо оптимізації завантаження транспорту;

- використовувати Інтернет-технології для автоматизації транспортних процесів);
- управління процесом обслуговування клієнтів (аналіз та прогнозування поставок кормів з урахуванням сезонних факторів);
- розробка алгоритмів обслуговування різних типів споживачів та пропозиції щодо підвищення рівня логістичного обслуговування;
- управління збутовою діяльністю;
- налагодити систему договірних відносин зі споживачами;
- у контексті концепції маркетингу взаємовідносин удосконалювати різноманітні методи клієнтоорієнтованого обслуговування споживачів, впроваджувати механізми державно-приватного співробітництва в управлінні корпоративною збутовою діяльністю на основі формування сільськогосподарських кластерів, методично відбирати найкращі канали збуту кормових добавок;
- визначити пріоритетний напрямок розвитку електронної комерції як ефективного інструменту виходу сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки.

У найближчі кілька років автоматизація підприємств стане дедалі важливішою, при цьому основна увага приділятиметься інтелектуальній автоматизації та гнучкому обладнанню, що відповідає сучасним вимогам.

Обладнання з дозуючими заслінками замість традиційних шнеків, що дозують. Одне обладнання, яке може працювати в широкому діапазоні дозування та потребує меншої кількості операторів. Автоматизація підприємств призначена виключно для індустрії годівлі тварин. Причина цього полягає в тому, що фахівці з автоматизації цієї конкретної галузі краще розуміють потреби виробників кормів для тварин. Підвищена увага до безпеки харчових продуктів і, отже, до всіх технологій, які справді сприяють цьому.

Цифрові рішення, такі як системи датчиків та автоматизації, згодом максимізують цінність комбикормових заводів. Останні цифрові рішення, які

представлено на ринку, починаються з основних інформаційних панелей, які забезпечують максимальну прозорість роботи і дозволяють приймати обґрунтовані рішення. Вони продовжують займатися профілактичним обслуговуванням та абсолютно новим консалтинговим досвідом, поєднуючи експертні знання з аналізом даних. Доступність виробничих даних та даних датчиків може допомогти ТОВ «ТЕКРО» стати більш продуктивними та ефективними.

Завдяки цій перевазі ТОВ «ТЕКРО», як виробник кормів можуть оптимізувати ефективність заводу та знизити операційні витрати. Водночас досвідчених співробітників знайти складно. Аналітика даних та цифрові інструменти допоможуть підприємству ТОВ «ТЕКРО» з виробництвом комбікормів набагато швидше та ефективніше оптимізувати процеси та знаходити корінні причини зниження ефективності.

Відстеження та безпека кормів будуть ключовими факторами розвитку технологій виробництва кормів у найближчі п'ять-десять років, а також автономне виробництво та інтелектуальні фабрики.

Такі технології, як блокчейн, можуть сприяти підвищенню прозорості виробництва кормів по всьому ланцюжку створення вартості. Необхідно буде повідомляти про енергоефективність, якість продукції та викиди CO₂. Це безперечно тема, за якою варто стежити і бути до неї готовим.

Отже, основними пропонованими напрямками для покращення комерційної діяльності ТОВ «ТЕКРО» є:

1. Впровадження інформаційної системи замовлення кормів:

- Комплексне рішення для замовлення кормів, створене для підвищення прозорості ланцюжка постачання, підвищення ефективності та економії витрат.
- Надійний 3D-датчик надає найбільш точні дані про запаси корму, позбавляючи працівників необхідності лазити по бункерах та складах підприємства.

- Інтуїтивно зрозуміла програмна платформа автоматизує процеси моніторингу та замовлення кормів, надаючи корисну інформацію, повідомлення, пропозиції та розширені можливості звітування.

- Інтегрується з багатьма провідними програмними продуктами, які сьогодні використовують заводи для ефективного планування ресурсів та виробництва.

2. Набір для експрес-тестування ГМО AgraStrip Pro RUR Bulk Grain:

- Дозволяє проводити незалежне та одночасне тестування до чотирьох зразків за допомогою інтуїтивно зрозумілої процедури.

- Усуває поширені помилки при зверненні за рахунок управління часом, температурою та витратою, забезпечуючи кількісні результати у простому для розуміння процентного формату.

AgraStrip Pro RUR Bulk Grain, високочутливий метод якого має найкращий на ринку показник LOD 0,05%, дозволяє кількісно визначати EPSPS CP4 у сої, а AgraStrip Pro LL Bulk Grain кількісно визначає PAT у сої, кукурудзі та канолі.

3. Впровадження PALSACK 03 - високопродуктивну пакувальну машину у мішки:

- Модульні компоненти для налаштування обладнання для будь-якого застосування та види кормів та комбікормів.

- Двошнековий апарат з високою продуктивністю: кожен дозуючий шнек оснащений власним двигуном для швидкого керування, підвищення продуктивності та точного дозування кормів та комбікормів.

- Управління рецептами за допомогою ПЛК із сенсорним екраном, можливість відстеження партії.

- Продуктивність: до 200 мішків за годину.



Рисунок 3.1 – Пакувальна машина PALSACK 03

Джерело: [41]

4. Впровадження інтелектуальної технології контролю вологості гранул PelletingPro від Bühler.

Нова інтелектуальна технологія контролю вологості гранул PelletingPro від Bühler використовує датчики та системи автоматизації у поєднанні з доступністю хмарних даних. Інтелектуальний контроль вологості гранул PelletingPro дозволить підприємствам з виробництва комбікормів експлуатувати лінії гранулювання в дуже стабільних технологічних умовах, з максимальною ефективністю та надійністю. Це дуже впливає на врожайність, продуктивність гранулювання та питому витрату енергії. Так процес тепер менше залежить від висококваліфікованих операторів і що ефективна робота ще більше автоматизується.

PelletingPro вирішує загальну проблему галузі шляхом точного контролю кінцевої вологості гранул після охолоджувача, щоб забезпечити якість продукції ТОВ «ТЕКРО» та отримати вигоду від постійних умов процесу.

5. Енергозбереження є обов'язковим для всіх через зростання цін на електроенергію в результаті війни в Україні, а також через обов'язок

працювати стійким чином і думати про клімат. Використовуючи онлайн-функції та рішення для вимірювання та збору даних, можна підвищити ефективність роботи комбікормового заводу за рахунок профілактичного обслуговування.

ТОВ «ТЕКРО» потрібно більше інформації, щоб оцінити, що відбувається на заводі, і як можна контролювати роботу, використовуючи збір даних. Завдяки цьому ТОВ «ТЕКРО» зможе контролювати стан та продуктивність заводу. Це дозволить ТОВ «ТЕКРО» контролювати експлуатаційні витрати та проводити профілактичне обслуговування.

Новий прес-гранулятор MonoRoll компанії PTN, одновалковий прес-гранулятор, може допомогти ТОВ «ТЕКРО» досягти значної економії енергії та підвищення продуктивності. Він унікальний за своєю конструкцією та концепцією, оскільки жоден інший виробник пресів-грануляторів не має одновалкової машини.



Рисунок 3.2 – Прес-гранулятор MonoRoll компанії PTN

Джерело: [41]

Progress MonoRoll HE – революційного гранулятора від PTN (Pelleting Technology Нідерланди), що входить до складу Triott Group. Завдяки своїй унікальній конструкції, що розроблялася протягом багатьох років, MonoRoll HE вимагає на 20–25 % менше енергії, ніж традиційні гранулятори, що

дозволяє заощадити близько 33 000 євро на рік на кожен гранулятор і досягти окупності інвестицій за три роки [42].

Він також більш довговічний і надійний, менш шумний і простий в експлуатації, практично не вібрує, що забезпечує зниження вартості володіння та відмінну окупність інвестицій для власників та виробників комбікормових заводів.

Гранулятор Progress MonoRoll забезпечує:

- підвищення енергоефективності на 20–25 % порівняно з традиційними грануляторами, що дозволяє клієнтам виготовляти ту саму продукцію з меншими викидами; або збільшити їх випуск, використовуючи ту ж енергію – навіть більш ніж на 25% за більш високих потужностей;
- найменше прослизання роликів, що полегшує експлуатацію машини і скорочує час простою;
- найменший знос (вищий термін служби інструменту) та менший рівень шуму та вібрації завдяки нижчій швидкості штампу;
- надзвичайно якісний та стабільний кінцевий продукт – найкраща структура корму.

Зрештою, Progress MonoRoll пропонує можливість працювати зі значно більшою продуктивністю та більшою ефективністю, але з меншими витратами енергії та праці.

Отже, з метою покращення комерційної діяльності ТОВ «ТЕКРО» доцільним є впровадження наступних заходів: впровадження інформаційної системи замовлення кормів, впровадження набору для експрес-тестування ГМО AgraStrip Pro RUR Bulk Grain, впровадження PALSACK 03 - високопродуктивну пакувальну машину у мішки, інтелектуальної технології контролю вологості гранул PelletingPro від Bühler та Progress MonoRoll HE.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження проекту

Для обґрунтування запропонованих заходів здійснимо оцінку витрат на їх впровадження та на основі методу окупності інвестицій проведемо оцінку їх доцільності. Кошти на впровадження запропонованих заходів пропонується залучити з нерозподіленого прибутку підприємства, що за результатом 2022 року становив 6 180,2 тис. грн.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕКРО»

№	Назва	Кількість	Витрати, дол.	Всього, дол.	Всього, тис. грн.(курс долару 37,5 грн./дол.)
1	Впровадження інформаційної системи замовлення кормів	1	4800	4 800	180
2	Набір для експрес-тестування ГМО AgraStrip Pro RUR Bulk Grain	500	26	13 000	487,5
3	Впровадження PALSACK 03 - високопродуктивну пакувальну машину у мішки	2	24 600	49 200	1845
4	Впровадження інтелектуальної технології контролю вологості гранул PelletingPro від Bühler	1	22 750	22 750	853,125
5	Progress MonoRoll HE	1	70 000	70 000	2625
	Всього				5990,625

Джерело: [39]

Отже, сумарні витрати на впровадження запропонованих заходів становитимуть 5990,625 тис. грн.

Основними вигодами від впровадження пропонованих заходів стануть: скорочення витрат, зменшення витрат на запаси підприємства, покращення співпраці з споживачами та зростання чистого доходу підприємства.

З метою оцінки доцільності пропонованих заходів визначимо прогностні показники приросту чистого доходу виходячи з трьох сценаріїв:

1. зростання чистого доходу на 5%:

Таблиця 3.2 – Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕКРО» при зростанні чистого доходу на 5%

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	10169,7	11186,7	12305,3	13535,9	14889,5	62087,07
Витрати, тис. грн.	6101,8	6406,9	6727,3	7063,6	7416,8	33716,42
Амортизація, тис. грн.	1198,1	1198,1	1198,1	1198,1	1198,1	5990,63
Чистий прибуток, тис. грн.	3335,7	3919,4	4574,0	5307,2	6127,6	23263,93
Інвестиції, тис. грн.	5990,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5990,63
Коефіцієнт дисконтування (16% річних)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	5990,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5990,63
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	4533,8	5117,5	5772,2	6505,4	7325,7	29254,55
Дисконтований ГП, тис. грн.	4533,8	4411,7	4289,7	4167,7	4045,9	21448,74
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.						15458,12
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						35,80
Термін окупності проекту, років						1,38

Джерело: [39]

2. зростання чистого доходу на 10%:

Таблиця 3.3 – Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕКРО» при зростанні чистого доходу на 10%

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	20339,4	22373,4	24610,7	27071,8	29778,9	124174,13
Витрати, тис. грн.	12203,6	12813,8	13454,5	14127,2	14833,6	67432,85
Амортизація, тис. грн.	1198,1	1198,1	1198,1	1198,1	1198,1	5990,63
Чистий прибуток, тис. грн.	6671,3	7838,8	9148,1	10614,5	12255,2	46527,85
Інвестиції, тис. грн.	5990,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5990,63
Коефіцієнт дисконтування (16% річних)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	5990,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5990,63
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	7869,5	9036,9	10346,2	11812,6	13453,3	52518,48
Дисконтований ГП, тис. грн.	7869,5	7790,5	7688,9	7567,8	7430,1	38346,79
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.						32356,16
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						64,01
Термін окупності проекту, років						0,78

Джерело: [39]

3. зростання чистого доходу на 15%:

Таблиця 3.4 – Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕКРО» при зростанні чистого доходу на 15%

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	30509,1	33560,0	36916,0	40607,6	44668,4	186261,20
Витрати, тис. грн.	18305,5	19220,7	20181,8	21190,9	22250,4	101149,27
Амортизація, тис. грн.	1198,1	1198,1	1198,1	1198,1	1198,1	5990,63
Чистий прибуток, тис. грн.	10007,0	11758,2	13722,1	15921,7	18382,7	69791,78
Інвестиції, тис. грн.	5990,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5990,63
Коефіцієнт дисконтування (16% річних)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	5990,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5990,63
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	11205,1	12956,3	14920,2	17119,9	19580,9	75782,40
Дисконтований ГП, тис. грн.	11205,1	11169,3	11088,1	10968,0	10814,3	55244,84
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.						49254,21
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						92,22
Термін окупності проекту, років						0,54

Джерело: [39]

Отже, можемо зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним, адже:

- при зростанні чистого доходу на 5% чистий приведений дохід становитиме 15458,12 тис. грн., а термін окупності складе 1,38 роки;
- при збільшенні чистого доходу на 10% чистий приведений дохід складе 32356,16;
- при зростанні чистого доходу на 15%, чистий приведений дохід складе 49254,21, а термін окупності становитиме менше 1 року.

Також впровадження пропонованих заходів дозволить підвищити конкурентні переваги підприємства.

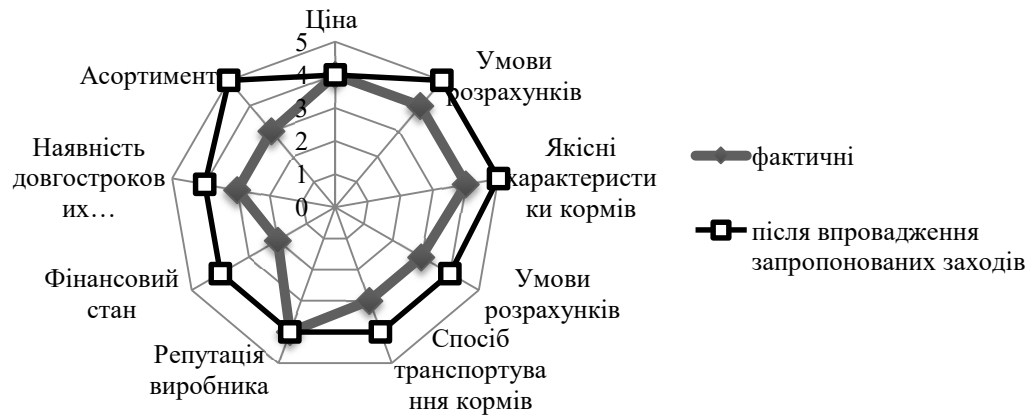


Рисунок 3.3 – Прогнозовані зміни в конкурентних перевагах ТОВ «ТЕКРО» після впровадження запропонованих заходів

Джерело: [39]

Зважаючи на покращення рівня конкурентних переваг ТОВ «ТЕКРО» зможе підвищити рівень конкурентоспроможності по відношенню до основних його конкурентів (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Прогнозовані зміни в конкурентних перевагах ТОВ «ТЕКРО» по відношенню до основних конкурентів

Джерело: [39]

Таким чином, впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕКРО» дозволить покращити умови розрахунків, якісні характеристики кормів, підвищити фінансовий стан за рахунок зростання чистого доходу та чистого прибутку підприємства, розширити асортимент продукції ТОВ «ТЕКРО». Впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним, адже: при зростанні чистого доходу на 5% чистий приведений дохід становитиме 15458,12 тис. грн., а термін окупності складе 1,38 роки; при збільшенні чистого доходу на 10% чистий приведений дохід складе 32356,16; при зростанні чистого доходу на 15%, чистий приведений дохід складе 49254,21, а термін окупності становитиме менше 1 року.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

Визначено, що сучасна економіка включає безліч різних типів галузей. Проте економічний аналіз різних фірм чи галузей економіки спрощується, якщо спочатку розділити їх у різні моделі залежно від рівня конкуренції всередині галузі: чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія. У ході конкурентної боротьби її учасники переслідують максимізацію прибутку за рахунок лояльності споживачів. Тому той, хто зможе отримати певну конкурентну перевагу перед іншими і зайняти стабільний сегмент ринку, буде переможцем. Це можливо за рахунок здійснення аналізу конкурентів на ринку. Моделі аналізу конкурентів допомагають компаніям визначити, які бізнеси становлять найбільшу загрозу.

Досліджено, що комерційна діяльність являє собою діяльність, кінцевим результатом якої є виробництво товару або постачання послуги, яка буде продаватися на відповідному ринку в кількостях та за цінами, що визначаються підприємством, та здійснювана з орієнтацією на отримання прибутку. Комерційна діяльність означає заходи, що проводяться з метою просування комерційних продуктів або послуг і включають рекламу, а також будь-які інші заходи з просування продукції на ринок.

Встановлено, що конкурентоспроможність компанії визначається її стійкими фінансовими показниками та силою позиції на ринку, але тільки за умови стійкості. Таким чином, поточним завданням компанії є підвищення її конкурентоспроможності на ринку, одночасно збалансувавши інтереси всіх зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. Точну ідентифікацію всіх факторів і особливо їх кількісну оцінку досягти складно. Проблеми виникають через різницю між національними економіками, на який здійснює вплив макроекономічні чинники; відсутність доступу до всіх даних, необхідних їх розрахунку; та труднощі у розрізненні причинно-наслідкового зв'язку між

конкурентоспроможністю компанії та національною конкурентоспроможністю.

Проаналізовано, що упродовж досліджуваного періоду кількість працівників на підприємстві мала тенденцію до скорочення із рівня в 51 працівник до 37 працівників в 2022 році. Скорочення персоналу підприємства відбувалося через зменшення обсягів діяльності підприємства. Чистий дохід підприємства за досліджуваний період скоротився на 34,45%, із обсягу в 310283,3 тис. грн. в 2020 році до 203394,1 тис. грн. аз результатом 2022 року. Сумарні доходи підприємства за досліджуваний період скоротилися на 28,34% із обсягу в 318876,2 тис. грн. в 2020 році до обсягу в 228086,1 тис. грн. через суттєве скорочення чистого доходу підприємства. Сумарні витрати ТОВ «ТЕКРО» за досліджуваний період зменшилися на 23,9% із обсягу в 331546,4 тис. грн. в 2020 році до 252441,5 тис. грн. Зменшення обсягу витрат відбулося за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції на 39,39% та скорочення інших витрат на 75%. Чистий збиток на підприємстві упродовж досліджуваного періоду збільшився із -13411,1 тис. грн. в 2020 році до -24355,4 тис. грн. в 2022 році. Негативною тенденцією в динаміці є скорочення обсягу власного капіталу підприємства на 53,2% із обсягу в 55268,5 тис. грн. в 2020 році до 25864,3 тис. грн. в 2022 році. Дане скорочення відбулося за рахунок зменшення обсягів нерозподіленого прибутку з 35 584,4 тис. грн. в 2020 році до 6 180,2 за результатом 2022 року. Зростання позикового капіталу на підприємстві в динаміці призвело до зменшення коефіцієнту автономії із 0,25 до 0,15, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Досліджено, що споживання кормів для тварин у всіх типах господарств скоротилося на 46,8%, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – на 45,2%, у господарствах населення – на 66,8%. Водночас частка витрат комбікормів для різних типів господарств зросла на 15,8 в.п. або від 14,6% до 30,4% від загальної вартості всіх видів кормів. Протягом досліджуваного періоду вартість різних видів кормів на одиницю продукції тваринництва мала

тенденцію до зниження. У результаті в усіх категоріях господарств витрати на корми на центнер росту тварини знизилися на 29,15%, приріст свиней на 34,84%, виробництво молока на -31,92% і витрати на корм на одну умовну корову на -3,169%. Аналіз конкурентних факторів показує, що ринок кормів (насамперед комбікормів) є висококонцентрованим. Рівень конкуренції дозволяє виходити на ринок промислового виробництва кормів новим виробникам. Проте бар'єрами для входу на цей ринок є брак вільних земельних ресурсів та відсутність фінансових ресурсів для придбання сучасного обладнання для вирощування кормових культур та їх переробки до товарного вигляду. Крім того, коли на цей ринок виходять нові гравці, при формуванні комплексу маркетингу важливо враховувати конкретні потреби, такі як фактори, які спонукають споживачів вибирати той чи інший корм, і фактори, які обумовлюють вибір конкретного підрядника.

Проаналізовано, що сильними сторонами компанії на сьогодні є ціна продукції, якісні характеристики кормів та репутація. Проблемними сторонами компанії є фінансовий стан, спосіб транспортування кормів, відсутність довгострокових партнерських відносин та асортимент. В подальшому саме на дані проблемні аспекти підприємство повинно звернути найбільшу увагу.

Встановлено, що з метою покращення комерційної діяльності ТОВ «ТЕКРО» доцільним є впровадження наступних заходів: впровадження інформаційної системи замовлення кормів, впровадження набору для експрес-тестування ГМО AgraStrip Pro RUR Bulk Grain, впровадження PALSACK 03 - високопродуктивну пакувальну машину у мішки, інтелектуальної технології контролю вологості гранул PelletingPro від Bühler та Progress MonoRoll HE.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕКРО» дозволить покращити умови розрахунків, якісні характеристики кормів, підвищити фінансовий стан за рахунок зростання чистого доходу та чистого прибутку підприємства, розширити асортимент продукції ТОВ «ТЕКРО». Впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним,

адже: при зростанні чистого доходу на 5% чистий приведений дохід становитиме 15458,12 тис. грн., а термін окупності складе 1,38 роки; при збільшенні чистого доходу на 10% чистий приведений дохід складе 32356,16; при зростанні чистого доходу на 15%, чистий приведений дохід складе 49254,21, а термін окупності становитиме менше 1 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard business review. 2013. Vol. 57. No. 2. P. 137-145. URL: https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf
2. Богацька, Н. М., Цинкобур, Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2017 (4), 599-603.
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11. С. 455–458.
4. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2(32). С.130–145.
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. 2019. №11. С.455-458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>
6. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Запоріжжя, 2020. С. 108–110.
7. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х. ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Куклін О.В. Комерційна діяльність організацій. Навчальний посібник. Черкаси. Кур'єр. 2005. 324 с.
9. Причепа І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>
10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

11. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Навчальний посібник. Київ. Професіонал. 2016. 288 с.
12. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник МНУ 75м.. В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 1. С. 74–79.
13. Комерційна діяльність. Підручник. В.В. Апопія. Київ. Знання, 2008. 558 с.
14. Бас С.С. Управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації. Інфраструктура ринку. 2018, Вип. 17, С. 105-110.
15. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. Колективна монографія. О.В. Арєф'євої. Київ, НАУ, 2019. 342 с. 1
16. Дахно І.І. Міжнародна торгівля. Навчальний посібник. Київ. МАУП, 2017. 296 с.
17. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 75–83.
18. Череп А.В., Ортинська О.Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2008. Ч. 1. С. 198–203.
19. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник для вузів. І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман. Київ. Центр навч. літ-ри. 2018. 580 с.
20. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 177–182.
21. Андрощук Г. COVID-19: вплив на електронну комерцію. Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета». 2020 URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmacevtika/covid19- vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html>

22. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf
23. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. 2022. URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistikadopomoga-279148>
24. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ 76м.. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.
25. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. Київ. Професіонал, 2019. 256 с.
26. Білоцерківець В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро. НметАУ, 2019. 49 с.
27. Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. Slovak international scientific journal. № 39. Vol. 2. 2020. P. 23–42.
28. Rusu, V. D., & Roman, A. An empirical analysis of factors affecting competitiveness of CEE countries. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 31(1). 2018. 2044–2059. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1480969>
29. Akben-Selcuk, E. Factors affecting firm competitiveness: Evidence from an emerging market. International Journal of Financial Studies. 2016. 4(2), 9. URL: <https://doi.org/10.3390/ijfs4020009>
30. Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability. A roadmap to sustained competitive advantage. Sustainability. 2022. 14(3). 1531. URL: <https://doi.org/10.3390/su14031531>
31. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. International

Journal of Production Economics. 2022. 243. 108316. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

32. Danilevičienė, I., & Lace, N. Assessment of the factors of sustainable competitiveness growth of the companies in Latvia and Lithuania. *International Journal of Learning and Change*. 2021. 13(4–5). 510–526. URL: <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.116678>

33. Erboz, G. A qualitative study on industry 4.0 competitiveness in Turkey using Porter diamond model. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 13(2). 2020. 266–282. URL: <https://doi.org/10.3926/jiem.2915>

34. Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 23(1). 2013. 7–22. URL: <https://doi.org/10.1108/10595421311296597>

35. Márkus G. Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework. In *FIKUSZ 2008 Business Sciences-Symposium for Young Researchers: Proceedings*. 2008. pp. 149–158

36. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*. 2022. 243, 108316. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

37. Nunes, S., Estevão, C., & Filipe, M. N. Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: The case of Portugal. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 28(2). 2018. 122–135. URL: <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0043>

38. Wibowo N., & Nurcahyo R. . Competitiveness in global transformation: A systematic review. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Vol. 12. No. 10. 2020. pp. 10–12).

39. Офіційний сайт підприємства TEKRO. URL: <https://www.tekro.ua/ua/produkcija.html>

40. Державна служба статистики України. Тваринництво в Україні. URL:
https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/tvar_u.html
41. Palsack®03 bag filling station - containment, precision, high speed, gross weighing. URL: <https://www.palamaticprocess.com/en-us/bulk-handling-equipment/sack-filling/palsack-03>
42. On a roll: The Progress MonoRoll HE pellet mill. Energy-efficient production. URL: <https://www.ptn.nl/roll-progress-monoroll-pellet-mill/>
43. 10 new innovations for feed processing, operations. 2022. URL: <https://www.feedmillofthefuture.com/energy-efficiency/article/15443232/10-new-innovations-for-feed-processing-operations>
44. Conolly A. The Animal Feed Industry's Technology Transformation. 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/08/15/the-animal-feed-industrys-technology-transformation/?sh=235ec710bfbe>
45. New Feed Mill of the Future website highlights industry innovations, 2024 conference. 2023. URL: <https://www.feedstrategy.com/feed-mill-of-the-future/article/15546564/new-feed-mill-of-the-future-website-highlights-industry-innovations-2024-conference>
46. 2024 Feed Mill of the Future Conference. 2023. URL: <https://www.feedmillofthefuture.com/events/article/15543324/2024-feed-mill-of-the-future-conference>
47. AgraStrip Pro GMO Rapid Test Kits. URL: <https://www.feedandgrain.com/product/grastrip-pro-gmo>
48. Simplify the way you manage grain bins, fertilizer, & fuels. URL: <https://www.binmaster.com/agriview>
49. Курс долару в Україні. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/usd/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(ріс,місяць,число)	Коди		
		2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕКРО"	за ЄДРНОУ	25409463		
Територія м. Київ	за КАТОТТГ	UA300000000000719633		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	за КВЕД	46.21		
Середня кількість працівників, осіб 37				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця СПАСЬКА, буд. 5, оф. № 60, м. КИЇВ, 04071		2391774		

І.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	794,9	539,7
Первісна вартість	1001	1 528,4	1 528,4
Накопичена амортизація	1002	(733,5)	(988,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 725,1	7 748,8
первісна вартість	1011	14 001,4	16 994,6
знос	1012	(7 276,3)	(9 245,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	22 337,3	22 337,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	29 857,3	30 625,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	54 533,6	36 823,6
у тому числі готова продукція	1103	15 813,4	12 628,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92 877,6	85 820,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 771,2	215,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	164,9	164,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 433,8	8 184,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 609,3	15 114,3
Витрати майбутніх періодів	1170	320,0	350,9
Інші оборотні активи	1190	179,0	352,1
Усього за розділом II	1195	163 724,5	146 860,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	193 581,8	177 486,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28,1	28,1
Додатковий капітал	1410	19 093,8	19 093,8
Резервний капітал	1415	562,2	562,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 784,2	6 180,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	50 468,3	25 864,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	101 531,3	107 838,9
розрахунками з бюджетом	1620	-	531,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 598,8	24 755,0
Усього за розділом III	1695	128 130,1	133 126,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	193 581,8	177 486,6

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2022** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	203 394,1	239 942,9	
Інші операційні доходи	2120	24 692,0	21 229,9	
Інші доходи	2240	-	92,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	228 086,1	261 265,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(133 936,4)	(177 644,6)	
Інші операційні витрати	2180	(117 645,3)	(86 336,3)	
Інші витрати	2270	(859,8)	(1 923,3)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(252 441,5)	(265 904,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(24 355,4)	(4 638,6)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(24 355,4)	(4 638,6)	

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП Вондросиш

Іоанн

Людмила

Миколаївна

Вондросиш Іоанн

(ініціали, прізвище)

Молянко Людмила Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...	ID перевірки: 1015991890
Дата перевірки: 11.12.2023 12:12:29 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 11.12.2023 12:15:04 EET	ID користувача: 100005732

Назва документа: Шкарбутко Д.Б. Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність промислового підприємства...
Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 13005 Кількість символів: 101485 Розмір файлу: 305.68 KB ID файлу: 1015674

29.6% Схожість

Найбільша схожість: 7.49% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015621792)

20% Джерела з Інтернету 295 Сторінка 72

19.4% Джерела з Бібліотеки 417 Сторінка 76

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3

Опубліковані тези в збірнику:



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYIM HETMAN



III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

**«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ»**

III International Scientific-Practical Internet Conference

«MODERN TECHNOLOGIES OF COMMERCE AND LOGISTICS»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

CONFERENCE'S DIGEST



3 листопада 2023 р.
November 3, 2023

м. Київ, Україна
Kyiv, Ukraine

Олексій Кохан	
ВПЛИВ КОНКУРЕНЦІЇ НА КОМЕРЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	53
Дмитро Шкарбунко	
МОДЕЛІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТІВ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ.....	56

СЕКЦІЯ 2. ЛОГІСТИКА

Ольга Юдічева, Оксана Бондар-Підгурська	
МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ ВРАХУВАННЯ ПСИХОЛОГІЇ СПОЖИВАЧІВ.....	59
Анастасія Личак	
ДІЯЛЬНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	62
Едуард Лаврушко	
ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАНЬ.....	64
Олександр Груша	
«ЗЕРНОВИЙ КОРИДОР» – КРОК ДО СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ.....	67
Yelyaveta Shevchenko, Lydia Savchenko	
THE ROLE OF LOGISTICS HUBS IN THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS.....	70
Людмила Харсун, Валерія Ковалевська	
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ.....	73
Тетяна Ляденко, Максим Нікішасв	
ІНТЕГРОВАНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ЯК СКЛАДОВА БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНІВ.....	75
Ірина Поповиченко, Андрій Андрійчук, Ксенія Костюкова	
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-СТРУКТУР.....	77
Тетяна Ляденко, Олександр Герасимчук	
РОЛЬ ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНІВ.....	79
Владислава Лифар	
ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	82
Євген Утєнін	
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В СУЧАСНІЙ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КООРДИНАЦІЇ.....	84
Данило Дейнека	
ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	86
Ольга Богданович, Олександр Косточка	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ.....	89
Світлана Марченко, Анатолій Саприкін	
ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	91
Людмила Демидчук, Дмитро Сапожник	
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ВИДІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	94

Дмитро Шкарбутко
 здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 освітньо-професійна програма/спеціалізація «Комерційна діяльність і логістика»
 КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Україна
 d.shkarbutko@gmail.com

Науковий керівник: **Оксана Висоцька**, к.е.н., доцент, доцент кафедри комерційної
 діяльності і логістики, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

МОДЕЛІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТІВ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

CONCEPTS AND FEATURES OF COMPETITORS ANALYSIS MODELS

Анотація. На основі дослідження важливості та підходів до аналізу конкурентів визначено основні їх моделі оцінки. Встановлено, що найбільш часто використовуються SWOT-аналіз та аналіз 5 сил Портера.
Ключові слова: конкуренція, модель аналізу конкурентів, модель п'яти сил, SWOT-аналіз.

Abstract. On the basis of the study of the importance and approaches to the analysis of competitors, the main models of their evaluation are determined. It has been established that SWOT analysis and Porter 5 forces analysis are most often used.

Key words: competition, competitor analysis model, five forces model, SWOT analysis.

В умовах сучасного розвитку економіки взаємодія між учасниками ринкових відносин зростає з кожним днем. Будь-який галузевий ринок є цілісною системою, а його внутрішні елементи мають певні рівні ієрархії та взаємозалежності. У загальних рисах ринок у сучасній науковій літературі розглядається як сукупність відносин між продавцями, які забезпечують пропозицію, і покупцями, які створюють попит, щодо купівлі-продажу товарів з тією ж метою. Компанії на одному галузевому ринку здійснюють однаковий вид діяльності та використовують однакові або подібні ресурси для виробництва взаємозамінних продуктів.

Кожен галузевий ринок має специфічні характеристики, але його операції також мають спільні характеристики, особливо ринкову концентрацію на рівні галузі, бар'єри для входу на галузевий ринок, диференціацію продуктів, вертикальні відносини між фірмами, цінову дискримінацію та стратегії фірм, тенденції глобалізації тощо [1, с. 6].

Підприємства, що працюють на сучасних конкурентних ринках, стикаються з багатьма факторами, які впливають на всіх суб'єктів ринкових відносин у національній економіці, а також факторами, властивими конкретним галузям. Отже, для забезпечення ефективного функціонування галузевого ринку необхідно провести відповідний аналіз та дослідження факторів, які найбільше впливають на діяльність підприємств та поведінку інших суб'єктів на аналізованому галузевому ринку.

Моделі аналізу конкурентів допомагають компанії визначити, які бізнеси становлять найбільшу загрозу. Наприклад, компанія може захотіти дізнатися, які компанії домінують на галузевому ринку. Тут може допомогти використання таких моделей, як незалежні огляди, сильні сторони, слабкі сторони, можливості-загрози (SWOT) або моделі п'яти сил. Кожен із цих методів надає певну інформацію, за допомогою якої компанія збирає дані про конкурентів. Вони можуть надавати схожі чи різні дані в залежності від типу та кількості конкурентів на ринку.

Незалежний аналіз конкурентів проводиться або самою компанією, або незалежною стороною. Цей аналіз зазвичай призводить до найменшої кількості корисної інформації, якщо компанія погано підготовлена до збору даних. Власник може доручити це завдання найманому працівникові або просто найняти сторонню фірму. Використання зовнішньої фірми має забезпечити кращі результати у моделях аналізу конкурентів, оскільки третя сторона,

ймовірно, краще знає ринок. Витрати на наймання фірми, однак, можуть бути одними з найбільших недоліків, поряд з публічним фактом аналізу конкурентів.

SWOT-аналіз трохи глибший, ніж незалежні моделі аналізу конкурентів. Конкретним розділом, присвяченим аналізу конкурентів, є загрози, визначені у цій моделі буквою Т. Загрози є будь-які внутрішні чи зовнішні чинники, із якими стикається компанія, які можуть знизити частку ринку. Конкуренти тут є однією з найбільших загроз як за їх кількістю, так і за силою в бізнес-середовищі. Швидше за все, компанія збиратиме ці дані самостійно або через незалежних осіб [4].

Слабкі сторони можуть бути важливою частиною цих моделей аналізу. Якщо компанія слабка у певній галузі, сильний конкурент може скористатися цією слабкістю. Під час проведення аналізу конкурентів компаніям необхідно враховувати як загрози, і слабкі місця у цій моделі.

А.А. Томпсон-Мл. [2] до складу дослідження конкурентів включає: оцінка конкурентних позицій конкурентів за допомогою карти стратегічних груп; аналіз стратегії конкурентів; виявлення майбутніх лідерів галузі; прогноз дій конкурентів.

Модель п'яти сил має два різні аспекти, які можуть допомогти компанії визначити погрози з боку конкурентів. Першим аспектом цих моделей аналізу конкурентів є загроза субститутів. Конкуренти можуть зосередитись на створенні продуктів, які добре працюють замість іншого продукту. Замінники, як правило, послаблюють цінову структуру компанії, що призводить до зниження доходів та прибутку. Покупці також можуть знайти товари-замінники досить цінними, щоб купувати їх у майбутньому[1].

Аналіз конкурентів може бути широкомасштабним аналізом усієї компанії або може бути цілеспрямованим аналізом, наприклад, конкурентним аналізом тільки маркетингових стратегій.

Другий аспект моделі п'яти сил – загроза нових учасників. Моделі аналізу конкурентів, орієнтовані нові загрози, найкраще підходять для усталених компаній, контролюючих ринок. Поява нових конкурентів може ускладнити функціонуєчій компанії збереження частки ринку та збереження актуальності серед споживачів.

На загрозу потенційних учасників впливають такі фактори, як: бренд; цінова перевага чи економія на масштабі – загроза потенційних учасників, як правило, вища, коли компанії можуть реалізувати економію за рахунок масштабу за рахунок масового виробництва; витрати на переключення; мережеві ефекти; надлишкові виробничі потужності; державне регулювання – галузі із суворим державним регулюванням мають більш високим бар'єром для потенційних нових учасників; бар'єри для виходу; інвестиції у спеціалізоване обладнання (компанії також враховують суму капіталу, який необхідно інвестувати у спеціалізоване обладнання при вході в галузь); високі фіксовані витрати (такі речі, як спеціалізоване обладнання, нерухомість та земля є прикладами високих постійних витрат); спеціалізовані навички (при вступі до галузі, що потребує спеціалізованих навичок чи технологій, існує більш високий поріг входу для потенційних учасників)[5-6].

Переговорна сила покупців висока, коли: покупці великі або концентровані, тому їх рішення про купівлю продукту/послуги мають більший вплив на компанію; покупці купують великий відсоток обсягу; покупці мають хорошу інформацію про продукт, таку як ціни на продукт та попит. Покупці чутливі до ціни, коли: існує безліч галузевих конкурентів, що дає покупцям більше вибору з нижчими цінами та кращими характеристиками продукту; існує безліч замінників; витрати на переключення низькі, тому покупцям байдуже, чи вони купують продукцію компанії або її конкурентів; однорідність продукту висока.

Переговорна сила постачальників висока, коли: постачальники великі або концентровані; постачальники можуть серйозно загрожувати подальшій інтеграції в галузь; конкуренти купують невеликий відсоток продукції постачальників.

Взаємодоповнюючі товари або послуги можуть підвищити цінність існуючих продуктів у галузі. Однак, коли добавки мають непривабливі властивості або не становлять жодної

цінності для споживачів, вони можуть стати проблемою для галузі, уповільнюючи зростання та обмежуючи прибутковість компаній.

При розробці стратегій для бізнесу особи, які приймають рішення, повинні подумати про те, як вони можуть потенційно спонукати постачальників додаткових послуг інтегруватися та стати частиною бізнесу. Успішна інтеграція з постачальниками, напевно, розширить ринкові можливості та принесе бізнесу додаткові переваги.

Отже, у ході конкурентної боротьби її учасники переслідують максимізацію прибутку за рахунок лояльності споживачів. Тому той, хто зможе отримати певну конкурентну перевагу перед іншими і зайняти стабільний сегмент ринку, буде переможцем. Це можливо за рахунок здійснення аналізу конкурентів на ринку. Моделі аналізу конкурентів допомагають компаніям визначити, які бізнеси становлять найбільшу загрозу.

Література

1. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard business review. 2013. Vol. 57. No. 2. P. 137-145. URL: https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf
2. Богацька, Н. М., Цинкобур, Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017 (4), 599-603.
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455-458.
4. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2(32). С.130-145.
5. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. №11. С.455-458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>
6. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Запоріжжя*, 2020. С. 108-110.