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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ПАТЛАТЮКА МАКСИМА СЕРГІЙОВИЧА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності _____ *Патлатюк М.С.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____Артем ДМИТРЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф. **Інна РЄПІНА**

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП …… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
1.1 Сутнісно-видова характеристика конкурентних переваг підприємства……6
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу підприємства……..18
1.3. Сучасні технології розвитку конкурентних переваг підприємства…….27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ЛІС.С»
2.1. Загальна характеристика середовища та основних техніко--економічних показників діяльності ПП «ЛІС.С»……37
2.2. Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності функціонування компанії……...51
2.3. Оцінювання конкурентних переваг ПП «ЛІС.С»……..62
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ЛІС.С»
3.1 Концептуальні напрямки підвищення конкурентного статусу ПП «ЛІС.С»…...70
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку конкурентних переваг ПП «ЛІС.С»……...74
ВИСНОВКИ……89
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ……...93
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час у швидкозмінному і часто несприятливому ринковому середовищі для функціонування сучасних підприємств зросла важливість створення передумов для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Однією з цих передумов є формування і розвиток конкурентних переваг, оскільки від них найбільшою мірою залежатить зацікавленість споживачів, а, отже, й обсяги реалізації продукції підприємства.

Нині неможливо бути конкурентоспроможним підприємством, не маючи певних конкурентних переваг. Тому виявлення, розвиток та використання цих переваг дасть можливість підприємству не тільки зберегти своє місце на ринку, а й підтримати його розвиток у майбутньому. Таким чином, питання сутності та формування конкурентних переваг на підприємствах зараз набувають особливої актуальності і потребують глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам класифікації критеріїв усіх типів конкурентних переваг під час розвитку підприємств присвячені праці таких учених, як М. Портер, В.К. Холл, Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррін, К. Хессіг, Г.Л. Азоєв, М. Чорна, Р.А. Фатхутдінов та інші. Але і нині не існує єдиного підходу до класифікації та використання конкурентних переваг. Усі класифікації становлять науковий та практичний інтерес, але вони мають ще вдосконалюватися.

Значний внесок у вирішення проблем розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва, формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності внесли такі вчені-економісти, як: Е.М. Азарян, С.Б. Алексєєв, І.А. Ангеліна, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, Г.Я. Беляков, Е.В. Вартанова, І.Р. Бузько, М.Є. Воловик, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.С. Клюєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омельянович, Ю.Л. Петрушевський, Ф.Е Поклонский, А.В. Половян, В.Ю. Припотень і ін

Мета дипломної роботи - дослідження теоретико-методичних основ та існуючого на вітчизняних підприємствах порядку формування і розвитку конкурентних переваг, а також розробка комплексу заходів спрямованих на зміцнення статусу цільового підприємства на ринку.

Постановка завдання. Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі *завдання:*

- ✓ охарактеризовано сутність, значення та види конкурентних переваг підприємства;
- ✓ проаналізовано існуючі методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу підприємства;
- ✓ досліджено специфіку процесу та сучасні технології розвитку конкурентних переваг підприємства;
- ✓ розглянуто історію розвитку, масштаби та особливості функціонування ПП «ЛІС.С»;
- ✓ проведено аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства;
- ✓ досліджено діяльність підприємства з розвитку своїх конкурентних переваг у попередніх періодах, а також конкурентний статус компанії;
- ✓ розроблено та обгрунтовано економічну доцільність реалізації комплексу заходів, спрямованих на зміцнення конкурентного статусу цільового підприємства на ринку.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є трансформаційні процеси, спрямовані на підвищення конкурентного статусу суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження - організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. Під час дослідження використано загальнонаукові методи, системний та економіко-статистичний методи. Дослідження базувалося на використанні процесного, системного підходів; застосовано статистичний,

порівняльний, логічний та інші методи аналізу. Також застосовувалися прийоми групування, класифікації результатів дослідження, а також інформаційні технології, за допомогою яких формуються прогнозні дані.

Теоретико-методична та практична значущість отриманих результатів. Узагальнено отримані результати дослідження теоретично-методичних основ сутнісності конкурентних переваг підприємства, визнчені їх види та особливості; проаналізовано методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу підприємства; систематизовані сучасні технології розвитку конкурентних переваг підприємства; сформовані бізнес-пропозиції на зміцнення конкурентних переваг існуючого вітчизняного підприємства та обґрунтувано доцільність реалізації ціх заходів. Ці дослідження мають безпосереднє значення вітчизняним підприємствам для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативні акти, праці українських і зарубіжних вчених-економістів, практиків, що присвячені питанням конкурентних переваг під час розвитку підприємств, а також фінансова, статистична, виробнича звітність цільового підприємства та його інформаційні ресурси.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісно-видова характеристика конкурентних переваг підприємства

Сучасна ринкова економіка України функціонує в умовах конкурентної боротьби, яка з кожним роком набуває все більш глобальних масштабів. При таких умовах можливості стабільного економічного зростання, як в цілому економіки України, так й окремого її товаровиробника, залежать від ефективного вирішення питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання.

Під впливом процесів глобалізації та постіндустріалізації змінюється як характер конкурентоспроможності на всіх рівнях, так і природа конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливу актуальність та значущість набуває задача повноцінного й ефективного входження України в світову економіку, підвищення рівня конкурентоспроможності країни в цілому та її господарюючих суб'єктів зокрем.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 2001р. із змінами по 2021р. визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності, і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно Закону конкуренція - це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають

можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [1, с. 41]. Для забезпечення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства і захисту інтересів підприємців та споживачів від його порушень утворено Антимонопольний комітет України.

Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців [1, с. 41]. Конкурентні переваги - це характеристики товару або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть відноситься як до самого товару, так і до форм організації виробництва, збуту або післяпродажного обслуговування. Результати узагальнення різних підходів учених-економістів до розуміння сутності конкурентних переваг наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до визначення конкурентної переваги підприємства [9, с. 21]

Автор	Визначення
1	2
М. Портер [2, с.62]	Конкурентна перевага - перевага, висока компетентність фірми в будь-якій області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами. Фактором конкурентної переваги є конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує конкуруючі фірми.
Б. Карлофф [3, с.136]	Конкурентна перевага - це те, на що націлені всі стратегії у сфері бізнесу. Конкурентні переваги формуються багаточисленними факторами: ефективним виробництвом, патентами, рекламою, грамотним менеджментом
Н.Г.Агеєва [4, с. 5]	Конкурентна перевага - це становище фірми на ринку, що дозволяє їй, подолавши сили конкуренції, приваблювати до себе покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах бізнесу
Л.Шевченко [5, с. 72]	Конкурентні переваги – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами
А. П. Градов [6, с. 112]	Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг

Закінчення табл. 1.1

1	2
В. Г. Шинкаренко [7, с. 87]	Конкурентна перевага- висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу
Ж-Ж. Ламбен [8, с. 37]	Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами
Р. А. Фатхутдінов [9, с. 117]	Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів
В. Ф. Оберемчук [10, с. 6]	Конкурентна превага – це перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцниих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства
С.П. Гаврилюк [11, с. 76]	Конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства, і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі
А.Тищенко, О.Головко [12, с. 42]	Конкурентна перевага - система унікальних факторів, притаманних підприємству, які вирізняють його від конкурентів, та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною. Конкурентні переваги формуються за рахунок певних унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству, тих стратегічно важливих для даного бізнесу напрямів діяльності, які дають змогу виграти конкуренцію. Основою конкурентних переваг можна вважати унікальні активи підприємства або спеціальну компетентність у сферах діяльності, що мають значення для даного бізнесу.

Конкурентні переваги означають, що вигоди змінюються під впливом інноваційного процесу: змінюються виробничі технології, методи управління, способи доставки та реалізації продукції тощо. Тому для підтримки конкурентних переваг потрібні постійні інновації. Глобалізація бізнесу змушує компанії

враховувати національні та міжнародні процеси. Щоб конкурентна перевага приносила успіх в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати вимогам:

- ✓ забезпечити підприємству позицію на ринку, яка надовго буде вигідно відрізняти його від конкурентів;
- ✓ бути націленими на конкретні вимоги споживачів;
- ✓ базуватися на унікальних здібностях та ресурсах компанії, які конкуренти не можуть запропонувати;
- ✓ мати інноваційний характер для визначення напрямів та встановлення пріоритетів заходів щодо управління підприємством.

Основні способи визначення конкурентних переваг показані на рис. 1.1

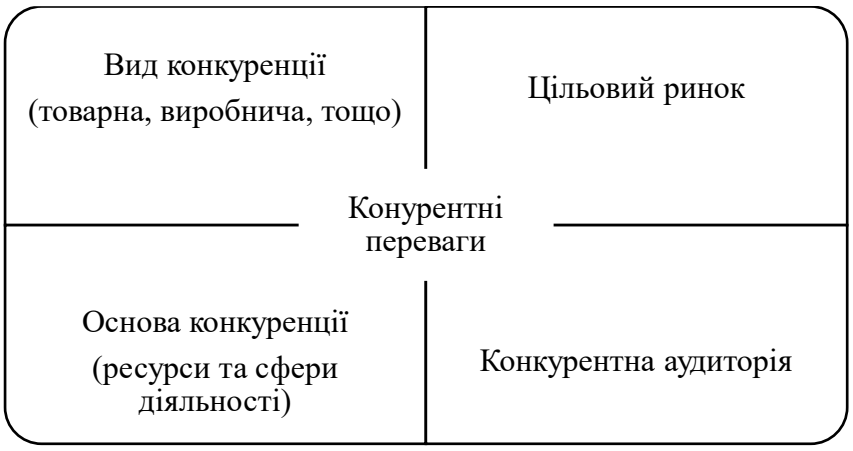


Рис. 1.1 – Напрями визначення конкурентних переваг

Конкурентні переваги організації – це ті характеристики або властивості, які дають компанії перевагу над конкурентами. Економічна сутність конкурентних переваг проявляється через такі характеристики, як: здатність компанії ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; результат більш ефективного ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Конкурентні переваги підпримства мають такі основні властивості:

- Мінливість, конкурентна перевага не є постійною якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Насідками мінливості конкурентної переваги є адаптивність, стійкість, ефективність та динамічність.
- Відносність, конкурентна перевага має порівняльний характер, тому може бути оцінена шляхом порівняння окремих характеристик. Суб'єкт господарської діяльності, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому.
- Прив'язаність до конкретних умов і причин. Наприклад, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, ефективної рекламної діяльності тощо. Отже, конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно враховувати фактор прив'язки до ринкових умов.

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємства. За М. Портером конкурентні переваги поділяються на два основних види:

- ✓ більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки;
- ✓ диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Г. Азоєв [31] значну увагу приділяє часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку. Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін [51] вважають за важливе порівняння з конкурентами продуктивне використання капіталу. Угагальнимо види конкурентних переваг підприємства в таблиці 1.2. Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних переваг підприємства [3,с.144]

Ознаки класифікації	Види переваг
Джерела виникнення: відношення до підприємства	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: постачання, НДДКР, виробництва, реалізації, сервісу та експлуатації
Джерела створення та стійкість до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації загалом
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні: -товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: науково-технічний ефект, економічний ефект, соціальний ефект, екологічний ефект
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні: - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства: рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо, які перевищують аналогічні характеристики конкурентів. Внутрішня конкурентна перевага створює «цінність для виробника» та забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе створити умови для підвищення ціни продажу до рівня вищого, ніж у головного конкурента, у якого немає такої переваги. Спеціалісти називають цю властивість ціновою еластичністю попиту.

Класифікація конкурентних переваг підприємства за джерелами їх виникнення обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування підприємства – одержання прибутку. Розглянемо класифікацію зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг

Внутрішні конкурентні перваги	Зовнішні конкурнтні переваги
1	2
Виробничі: продуктивність праці, економність витрат, ефективність використання основних засобів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність продукції	Інформаційні: ступінь проінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку
Технологічні: сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-тхнічного прогресу	Конструктивні: технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка
Кваліфікаційні: професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, нововведення	Якісні: рівень якості продукції за оцінками споживачів

Закінчення табл. 1.3

1	2
Організаційні: сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури	Поведінкові: поширення маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів
Управлінські: ефективність і результативність менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу	Кон'юктурні: ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, поведінка конкурентів, госторота конкуренції
Інноваційні: системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»	Сервісні: рівень та якість послуг, що надаються підприємством
Спадкові або наслідкові: ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку	Іміджеві: загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, репутація
Економічні: наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність	Цінові: рівень ринкової влади підприємства, можливості зміни цін
Географічні:розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу	Збутові: портфель замовлень, методи розподілу продукції
	Комунікаційні: канали та способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку

Джерело: Розроблено автором на основі [27, с.99]

Внутрішнє середовище формування конкурентних переваг узагальнено концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості», запропонованою М. Портером. «Ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних процесів.

Для підприємства має значення поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

- ✓ «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів: використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо. Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиції на ринку;

- ✓ «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. Вони пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню: сучасні технології, програми відтворення робочої сили високої кваліфікації, репутація підприємства, висока активна маркетингова діяльність, наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування;
- ✓ «найвищого рівня», до яких належить постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента.

Коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу перевагам «високого» й «найвищого рівня». Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій. Для збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології, попит споживачів, зміна вартості або наявності компонентів виробництва, поява нового сегменту галузі, зміна урядового регулювання. В сфері прояву виділяють такі фактори конкурентних переваг:

- ✓ НДР: якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, можливість розробки нових товарів, оволодіння існуючими технологіями.
- ✓ Виробництво: низька собівартість продукції, якість продукції, висока вага використання виробничих потужностей, вигідне розташування підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці, можливість виготовлення великої кількості продукції, можливість виконання замовлень споживачів.
- ✓ Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів, велика наявність точок роздрібної торгівлі, низькі витрати по реалізації, швидка доставка, висока кваліфікація співробітників відділу маркетингу, доступна система технічної

допомоги при купівлі і використанні продукції, різноманітність видів продукції, привабливий дизайн, гарантія для покупців.

- ✓ Персонал: контроль за якістю, компетентність, професіоналізм, міра оволодіння певною технологією, уміння створювати ефективну рекламу, здатність швидко переводити нові товари з стадії розробки в промислове виробництво.
- ✓ Організація: рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, досвід, ноу-хау в області менеджменту.
- ✓ Інше: імідж, репутація, загальні низькі витрати, вигідне розташування, доброзичливі службовці, доступ на фінансові ринки, наявність патентів [13, с.55].

В останні роки XX ст. дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху - йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання, інформація та час. Уже зараз великі корпорації, зокрема General Motors, HewlettPackard, Rank Xerox, Philip Morris, Dow Chemical, Philips, Scandia AFS та інші, включили знання у сферу стратегічного менеджменту. Деякі підприємства спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10 % своїх доходів.

Прикладами стратегій, спрямованих на формування часових конкурентних переваг, є: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів, скорочення термінів постачання продукції або надання послуг. У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище, а тому підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, галузь, в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість. На рис.1.2 зображені основні фактори конкурентних переваг підприємства в макро- та мікросередовищі.



Рисунок 1.2 – Фактори конкурентних преваг підприємства у конкурентному середовищі

Основними негативними чинниками, які стримують розвиток конкурентного середовища, є неефективність законодавства, корупція та політична нестабільність. Негативні тенденції у конкурентному середовищі пов'язані з деяким уповільненням ринкових реформ і використанням адміністративних методів впливу на діяльність суб'єктів підприємництва. Тому актуальним завданням економічної політики держави є усунення деформацій ринкового механізму, здійснення комплексу заходів, спрямованих на сприяння формуванню ефективного конкурентного середовища [14, с. 15-48].

Майже будь-який сектор економіки може впасти в рецесію, за винятком галузей, важливих для життя людей. В основному виділяються такі переваги галузі: тісні зв'язки з вигідними покупцями, відома торгова марка, гнучкість у використанні активів та ресурсів, значна частка ринку, можливості зменшити витрати, коли бізнес скорочується. Кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу. Україна у 2021 році посіла 54-те місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings).

Серед викликів, які нині стоять перед нашою країною, - це закінчення військових дій на території України, сприяння економічному відновленню та впровадженню приватно-державного партнерства. Надзвичайно важливими для України є взаємодія зі світовою економічною спільнотою, побудова національної економіки через призму глобальних економічних вимірів. Україна має всі необхідні чинники та ресурси, щоб стати державою з високим показником конкурентоспроможності національної економіки та брати активну участь у процесах глобалізаці. Визначальними факторами конкурентоспроможності стали наявність інновацій, цифровізація, підтримуюча політика та соціальна згуртованість.

Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, всі галузі української промисловості зазнають різних втрат. В результаті через війну очікується падіння промисловості на 42,6% при зменшенні ВВП на 31% (за оцінками експертів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій). При цьому стійкість промисловості відрізняється для різних галузей, що відображається в результатах опитувань [15].

Найкраще зберігають та відновлюють виробництво галузі, які забезпечують базові потреби населення (виробляють їжу, одяг чи взуття). Харчова промисловість - одна з небагатьох галузей, де станом на липень 2022 року більш як половина опитаних або тримають виробництво майже на довоєнному рівні, або повністю зберегли обсяги роботи та навіть перевищують довоєнні (відповідно, 34 і 24%). У легкій же промисловості лише 7% підприємств працюють на 100% і більше. В інших галузях подібні результати набагато скромніші через гіршу можливість впоратися з новими викликами або особливостями виробництва.[15].

У низці галузей (виробництві будматеріалів, металургії та металообробці, хімічній промисловості та машинобудуванні) фіксується критичне падіння виробництва. Наприклад, не працюють 16% підприємств, які виробляють будівельні матеріали. В металургії та металообробці 63% підприємств зменшили виробництво більш як удвічі. Навіть у деревообробній галузі, яка переважно сконцентрована на

заході та півночі країни, лише 35% підприємств працюють майже на повну потужність. Дані підтверджують, що цілі галузі стали заручниками війни, зважаючи на порушення ланцюгів постачання, блокаду морських шляхів експорту та зменшення попиту.

При зовнішній торгівлі товарами експорт зернових культур впав на 41,0% (920 млн.дол.США), експорт жирів та олії тваринного та рослинного походження зменшився на 47,2% (459,6 млн.дол.США), експорт чорних металів впав на 83,8% (165,7 млн.дол.США) та електричних машин на 39,4% (138,7 млн.дол.США). Всього експорт продукції за 2022 рік в зв'язку з військовими діями в Україні знизися на 47,9% (3131,5 млн.дол.США) в порівняння з 2021роком. Тенденція з початку 2023 року йде на зменшення екпорту до 52,1% [52].

Отже, проаналізувавши досліждння авторів щодо сутності поняття конкурентних переваг, можна зробити висновок, що конкурентна перевага - це здатність компанії займати лідируючі позиції на ринку за рівнем розвитку технологій, впровадження інновацій, управління персоналом, розвитку маркетингу та фінансів, що дозволяє підприємству перемагати в конкурентній боротьбі. Велике значення має конкурентне середовище, в якому знаходится організація, його макро- та міросередовище. Конкурентні переваги орієнтують підприємство на інновації та комплексне використання всіх своїх можливостей та потенціалу на завоювання лідируючих позицій в конкурентному середовищі.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу підприємства

Сьогодні посилення конкуренції є ознакою сучасного економічного середовища як в Україні, так і в усьому світі. У сучасних умовах, що

характеризуються постійними змінами факторів навколишнього середовища та збільшенням ризиків, питання забезпечення конкурентного статусу підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку стає все більш актуальним.

Конкурентні переваги підприємства в умовах сьогодення є визначальною характеристикою ефективності його господарської діяльності та можливостей подальшого розвитку. Конкурентний статус підприємства - це позиція підприємства в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник його положення на ринку. Конкурентоспроможність - це здатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Визначення «конкурентноспроможності» вченими надані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Визначення поняття конкурентоспроможності вченими

Автор	Визначення
1	2
М. Портер [2, с.55]	Конкурентоспроможність – це положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників
Д. В. Погребняк [30, с.45]	Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
Г. Азоєв [31, с.28]	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством
Зав’ялов П.С [32, с.213]	Конкурентоспроможність підприємства - це ефективна господарська діяльність та її прибуткова реалізація в умовах конкурентного ринку
С.А. Попов [33, с.52]	Конкурентоспроможність – це здатність організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт, перевага цієї конкурентної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів
Покропивний С.Ф.[34,с. 50]	Конкурентоспроможність – це здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку

Закінчення табл. 1.4

1	2
М.Х. Мескон [35, с. 36]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності
О.Г. Савчук [36, с. 15]	Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку

Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Цей показник має такі риси:

- ✓ порівняльний характер (конкурентоспроможність можливо оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників діяльності конкретного об’єкта з іншим);
- ✓ часовий характер (динамічність).

Фактори, які визначають конкурентоспроможність виробничого підприємства на споживчому ринку:

1. якість задоволення споживчого попиту;

2. ресурсний потенціал;

3.ефективність функціонування господарської системи: узагальнюючі показники ефективності рентабельність капіталу, рентабельність обороту, тривалість операційного та фінансового циклів, фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність.

Оцінка конкурентоспроможності конкретного підприємства передбачає проведення такої роботи:

1 етап - визначення кола підприємств-конкурентів. Підприємства, що визначається конкурентами певного підприємства, повинні відповідати наступними ознакам:

- ✓ єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент;
- ✓ відповідність асортиментної структури продукції, що пропонуються;

- ✓ співставлюваність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку;
- ✓ застосування однакових каналів розповсюдження товарів;
- ✓ наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємства.

2 етап - збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

3 етап - формування системи оціночних показників.

4 етап - обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності може проводитися різними методами: різниць, рангів, балів, метод "еталону"(графічний метод).

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентного статусу підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг. Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників зовнішнього середовища. На сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується ряд методів. Узагальнюючи наукові дослідження, можемо представити класифікацію сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця1.5 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [37, с. 156]

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	-Якісні: SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи - Кількісні: диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
За формою представлення результату	-Матричні: матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа -Графічні: радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів -Індексні: інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За ступенем врахування функціонування підприємства	-Спеціальні: конкурентоспроможність продукції, матричні методи -Комплексні: індексні, інтегральні методи, метод балів
За можливістю прийняття рішень	-Поточні: інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка -Стратегічні: модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні та експертні
Залежно від об’єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможност продукії, персоналу, організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі або визначення конкурентних переваг
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	-Методи, що характеризують ринкові позиції: модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	-Методи, що характеризують рівень менеджменту: метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	-Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність: методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не

дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [38].

Спеціальні методи оцінки - це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності: виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [39].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці - таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку. Графічні методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності».

Комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства. Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними.

Стратегічні методи характеризують конкурентні позиції компанії на ринку. Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними.

Аналіз за п'ятьма силами Портера використовується при якісній оцінці стратегічної позиції компанії в галузі, вивчення привабливості ведення бізнесу в галузі. Цей аналіз включає:

- ✓ аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- ✓ аналіз загрози появи нових гравців;
- ✓ аналіз ринкової влади постачальників;
- ✓ аналіз ринкової влади споживачів;
- ✓ аналіз рівня конкурентної боротьби.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає можливість прогнозування, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища використовують PEST-аналіз: політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори.

Оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Цей аналіз інформує, що стратегія повинна сполучати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка відображена у можливостях і загрозах. SWOT-аналіз схожий на стратегічний баланс компанії: сильні сторони - це активи компанії у конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - пасиви. Необхідно досягти співвідношення, щоб сильні сторони перекривали слабкі. Сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Л. Шевченко зазначає, що конкурентоспроможність організації є функцією всіх її внутрішніх ресурсів [40, с.88]:

$$КСП = f\{П, Н, В, Ф, М, У\} \quad (1.1),$$

де КСП - конкурентоспроможність організації, П - персонал, Н - НДБ, В - виробництво та збут, Ф - фінанси, М - маркетинг, У - управління. Значення окремих

виробничих, фінансових, економічних та інших показників і коефіцієнтів сприяють оптимізації діагностування конкурентоспроможності.

Матриця БКГ - один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку. Приклад Матриці БКГ по управлінню товарним асортиментом представлений на рис.1.3.

«Важкі діти» «Темні конячки», «Знаки питання»	«Зірки»
«Собаки», «Мертвий вантаж»	«Дійні корови»

Рисунок 1.3 – Класифікація товарного асортименту

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства: економічність витрат підприємства, ефективність використання основних фондів, досконаліть технології виготовлення товару, ефективність організація праці на підприємстві. До таких показників відносяться: показник витрат на одиницю продукції- собівартість, фондовіддача основних засобів, рентабельність товару, продуктивність праці.

2. Показники, які відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розрахуватися зі своїми боргами, можливість стабільного

розвитку підприємства в майбутньому. Це такі показники - коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт обіговості обігових засобів тощо.

3. Показники, що дають уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару. Це рентабельність продажу, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей тощо.

4. Показники конкурентоспроможності товару - це якість продукції, ціна, рентабельність продажу, витрати на 1 грн. товарної продукції, частка ринку.

Отже, існує ряд методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них має свої переваги і недоліки, а тому необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентних переваг підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності. Вибір методів індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища. Найбільш повну інформацію можна отримати за допомогою декількох методів одночасно.

Для оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства можна запропонувати алгоритм, поданий на рис.1.4

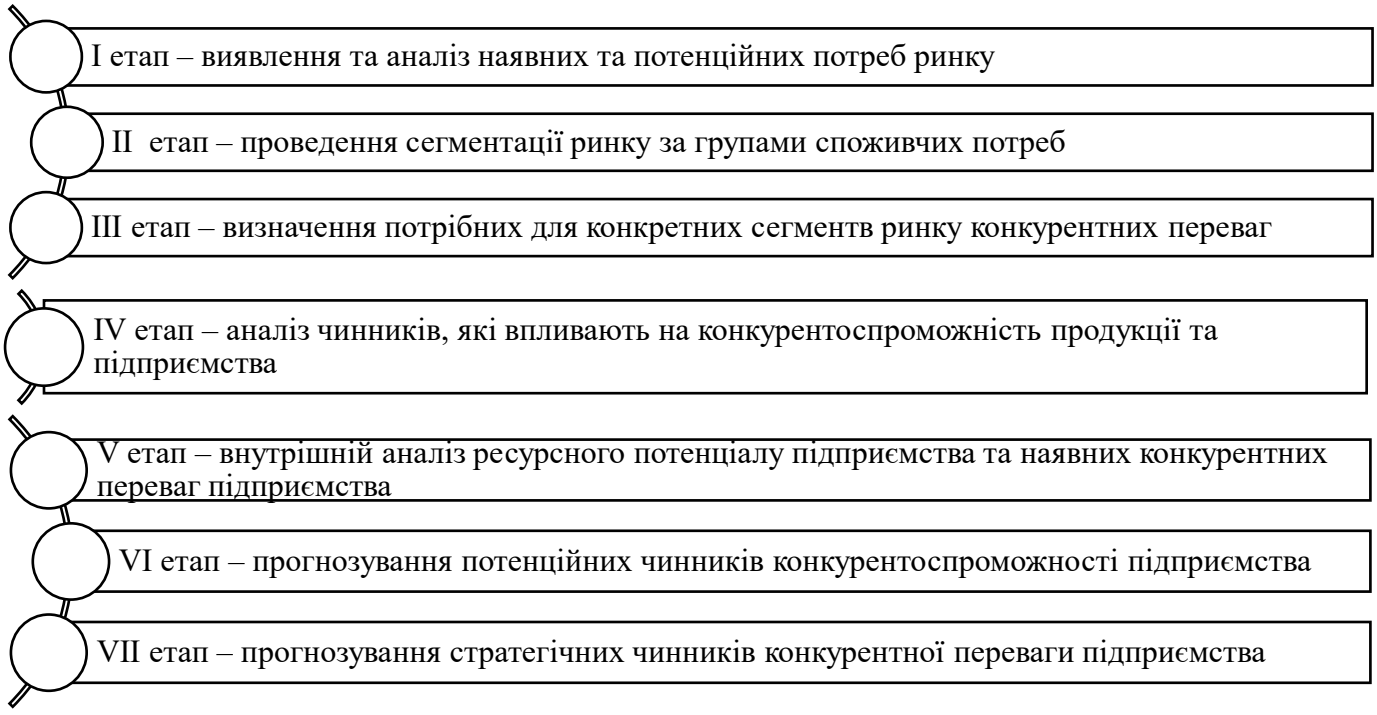


Рисунок 1.4 - Алгоритм оцінюваня факторів конкурентної переваги підприємства

Конкурентний статус є показником рівня конкурентоспроможності, що досягається в процесі діяльності підприємства на конкурентному ринку при ефективному використанні його конкурентного потенціалу та досягненні певного рівня конкурентних переваг. Конкурентний статус підприємства відображає не лише конкретний результат його діяльності за певний період у відповідних умовах конкуренції, а й враховує динаміку змін цих умов під впливом значної кількості факторів і ризиків. Завдання будь-якого суб'єкта конкурентних відносин полягає в підвищенні конкурентоспроможності та розширенні можливостей протистояння впливу конкурентів, що неможливо без оцінки конкурентного статусу.

Отже, оцінювання конкурентних переваг, конкурентного статусу дозволяє визначитись і з ступенем досягнення цілей, виявити проблеми, встановити причин їх виникнення у господарській діяльності підприємства та приймати якісні управлінські рішення.

1.3. Сучасні технології розвитку конкурентних переваг підприємства

Управління конкурентними перевагами - це процес формування конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Основними цілями планування конкурентоспроможності підприємства можуть бути:

- ✓ утримання існуючих конкурентних позицій на ринку;
- ✓ охоплення нових ринків та формування на них конкурентних переваг;
- ✓ створення нових конкурентних переваг з метою випередження існуючих та потенційних конкурентів;

- ✓ цілеспрямоване формування конкурентних переваг в окремих сферах з метою виходу із позиції «аутсайдера» на ринку;
- ✓ досягнення лідерської конкурентної позиції;
- ✓ активізування діяльності у зв’язку із загостренням конкуренції.

Об’єктом управління конкурентними перевагами виступає сукупність відносин, які виникають на підприємстві та між підприємством й іншими ринковими суб’єктами в процесі досягнення ним переваги над конкурентами. Предметом управління конкурентними перевагами є цілеспрямована діяльність, пов'язана зі створенням, підтримкою та розвитком конкурентних переваг. Суб’єкт управління – певне коло осіб, включених до загального управлінського апарата підприємства, що беруть участь у сфері управління конкурентними перевагами підприємства. Результатом взаємодії суб’єкта і об’єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства. Мета управління конкурентними перевагами полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку за будь-яких позитивних та негативних впливів чинників внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

Фатхудинов Р.А. [9, с.85] вважає, що конкуренція - це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С.,

Райзберг Б.А. [31, с.17] дають визначення конкуренції як економічному процесу взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців. А М.Портер [2, с.15] характризує конкуренцію як динамічний і розвиваючий процес, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові структури.

Технологія забезпечення конкурентних переваг охоплює три етапи, що відповідають таким загальним управлінським функціям, як аналіз, планування, та контроль (рис. 1.5).

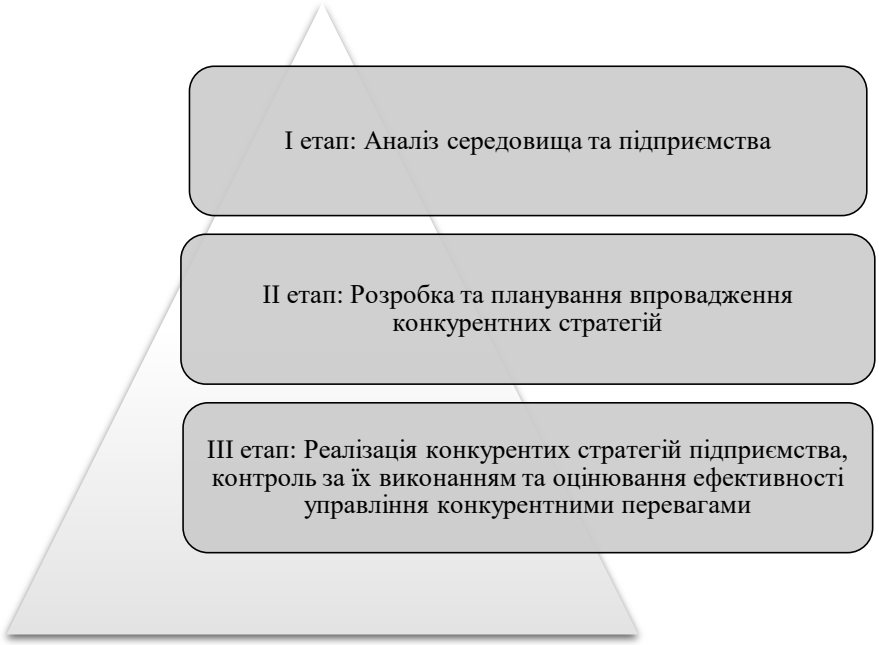


Рис. 1.5 – Алгоритм забезпечення конкурентних переваг

Функція аналізу (етап 1) є складовою управлінського процесу і включає в себе аналіз зовнішнього та внутришнього середовища підприємства. На цьому етапі відбувається аналіз стейкхолдерів, виявляються мажливості та загрози підприємства та його сильні й слабкі сторони, оцінювання конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності аналогічних показників-конкурентів.

На другому етапі розробляються конкурентні стратегії та напрямки діяльності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які випливають із конкурентного середовища та можливостей підприємства. При цьому необхідні

рівновага між короткостроковою і довгостроковою прибутковостями, страхуванні від ризиків в інвестиційно-інноваційній діяльності. Для впровадження стратегії конкурентних переваг підприємству необхідний кваліфікований управлінський персонал.

Функція контролю (етап 3) передбачає оперативне керування процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства. На цьому етапі відбувається реалізація конкурентних стратегій: визначення поточних завдань і реалізація запланованих дій, створення конкурентних переваг, контроль за відстеженням результатів, визначення відхилень, проводяться корегуючі дії та оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Переваги в конкурентній боротьбі отримує більш мобільне підприємство, яке робить аналіз і прогнозує зміни зовнішнього середовища на максимальний період. Прискорення змін в конкурентному середовищі, поява нових запитів споживачів, зростання конкуренції за ресурси, розвиток інформаційних мереж, що роблять швидкісне поширення і отримання інформації, доступність сучасних технологій, зміна ролі персоналу привели до зростання значення стратегічного управління.

Основні завдання управління конкурентними перевагами:

- ✓ Ідентифікація рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Це аналіз показників, що характеризують досягнутий рівень конкурентних переваг та потенціал підприємства, формування, реалізації і утримання нових конкурентних переваг на світовому ринку.
- ✓ Опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій підриємства на внутрішньому й світовому ринках та планування їх реалізації.
- ✓ Організація заходів щодо ефективної реалізації розроблених конкурентних стратегій та забезпечення їх впровадження.
- ✓ Мотивація персоналу підприємства для кращого виконання визначених заходів по досягненню та втриманню конкурентних переваг.
- ✓ Контроль за виконанням розроблених конкурентних стратегій підприємства.

- ✓ Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Інструментами формування конкурентних переваг підприємств є:

- ✓ Заходи операційного характеру. До них відносяться: підвищення якості продукції, удосконалення виробничого процесу, оптимізація витрат на виробництво та реалізацію продукції на ринку тощо.
- ✓ Заходи стратегічного характеру - це реалізація визначених керівництвом підприємства конкурентних стратегій.

Управління процесами формування конкурентних переваг здійснюється у різних сферах діяльності компанії, основними з яких є виробнича, маркетингова, кадрова та фінансова. Джерелами конкурентних переваг підприємства на світовому ринку є не тільки виробничі та фінансові фактори розвитку, а й наукоємний та технологічний рівень діяльності підприємства, його інтелектуальний капітал. Велике значення має ресурсне забезпечення управління конкурентними перевагами [45, с.218], оскільки на ньому вибудовуються та здійснюються управлінські функції та процедури в межах управління конкурентними перевагами (рис.1.6)

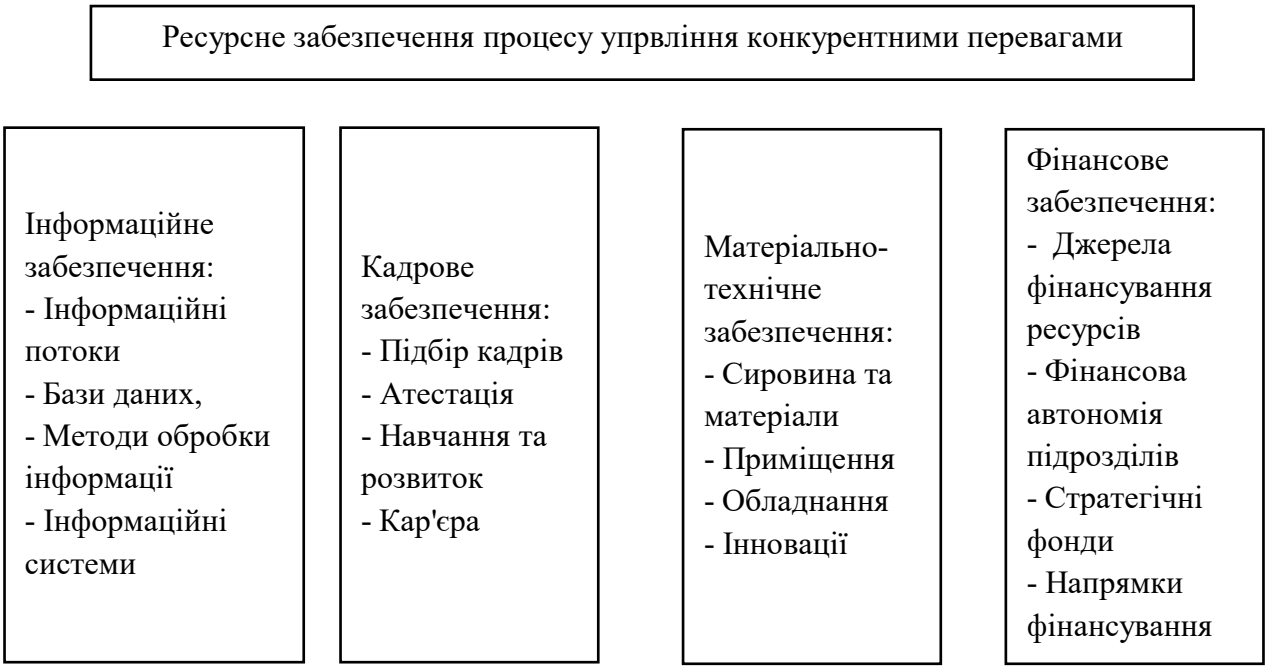


Рис.1.6 – Ресурсне забезпечення процесу управління конкурентними перевагами

Технологія формування конкурентних переваг – це комплекс управлінських процедур і засобів їх виконання для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Особливостями даних технологій є:

- ✓ систематичний характер виконання, обумовлений динамічністю конкурентного середовища і необхідністю її постійного моніторингу;
- ✓ висока відповідальність при їх розробці та виконанні;
- ✓ необхідність інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів досліджень і слабких сигналів;
- ✓ -довгостроковість, цілеспрямованість, економічність, науковість.

Специфічнми принципами управління конкурентними перевагами виробника є: стійка рівновага, диверсифікація переваг, конкурентоорієнтоване цілепокладання, гнучкість системи конкурентних стратегій, партисипативність.

Управління конкурентними перевагами підприємства має відбуватися у таких форматах:

- ✓ продуктовому (конкурентоспроможність продукції, що виробляється);
- ✓ виробничо-технологічному (ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, конкурентний потенціал підприємства);
- ✓ ринковому (сталість конкурентної позиції підприємства та привабливість ринкового оточення).

Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів зумовлює ефективність управління конкурентними перевагами підприємства. Внутрішнє середовище підприємства є тією сферою, яка піддається активному регулюванню з боку самого підприємства. Тому управління цими чинниками вважається важливим для генерування конкурентних переваг та забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства. До особливостей ефективного управління, що забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємству, відносяться ефект масштабу, диверсифікація, якість продукції, унікальні особливості товару, сервісу та обслуговування, висока ефективність виробництва, досвід.

Стійкість позицій підприємства на ринку, його репутація, успіх, визнання та довіра з боку споживачів зумовлюється відповідним рівнем конкурентоспроможності.

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує використання системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності - маркетингових, фінансово-інвестиційних, техніко-технологічних, економічних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних, які надані в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства [21, с.188]

Методи	Пріоритети
1	2
Економічні	Зниження питомих витрат за рахунок систематичного вдосконалювання техніки, технології, зростання кваліфікації персоналу. Впровадження системи якості на підприємстві. Впровадження системи податкового планування на підприємстві. Використання раціональної амортизаційної політики. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Маркетингові	Підвищення рівня задоволення потреб споживачів товарами. Участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку. Моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі з метою своєчасного усунення причин невдач. Проведення ефективної рекламної компанії підтримуючого характеру. Систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції ринку. Використання перспективних каналів розподілу товарів. Вихід продукції на нові ринки
Фінансово-інвестиційні	Впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного виробничо-технологічного обладнання. Залучення фінансових інвестицій. Залучення довгострокових та короткострокових зобов’язаь
Техніко-технологічні	Впровадження інновацій. Участь і відвідування виставок. Систематичне підвищення кваліфікації фахівців. Придбання патентів на використання технологій. Розвиток техніко-технологічної бази. Підвищення рівня технології й організації виробництва. Удосконалювання кадрового потенціалу

Закінчення табл. 1.6

1	2
Екологічні	Дотримання екологічних стандартів і технологічних процесів. Проведення систематичного контролю за показниками екологічності сировини й матеріалів, технологічного процесу; Впровадження нових способів утилізації відходів.
Управлінські	Здійснення контролю на кожному етапі діяльності підприємства. Підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень. Розвиток кадрового потенціалу. Створення нового мислення персоналу й керівників
Територіально-географічні	Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на територіальний сегмент підприємства
Інформаційні	Продаж товарів у секторі електронної комерції. Вдосконалення електронних схем телекомунікацій зі споживачем. Підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем
Логістичні	Вдосконалення логістичних схем постачання товарів споживачам. Удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками
Соціально-психологічні	Вплив на формування купівельних фондів населення. Покращення системи мотивування працівників за результатами їх праці. Проведення спортивно-культурних заходів на підприємстві, спрямованих на формування корпоративної культури Здійснення зворотного зв'язку з потенційними споживачами. Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства

Найбільш типовими причинами нововведень, що дають конкурентну перевагу, є: нові технології, нові потреби споживачів, зміни вартості або доступності виробничих компонентів, поява нового сегмента галузі, зміни в державному регулюванні (рис. 1.7) [12].

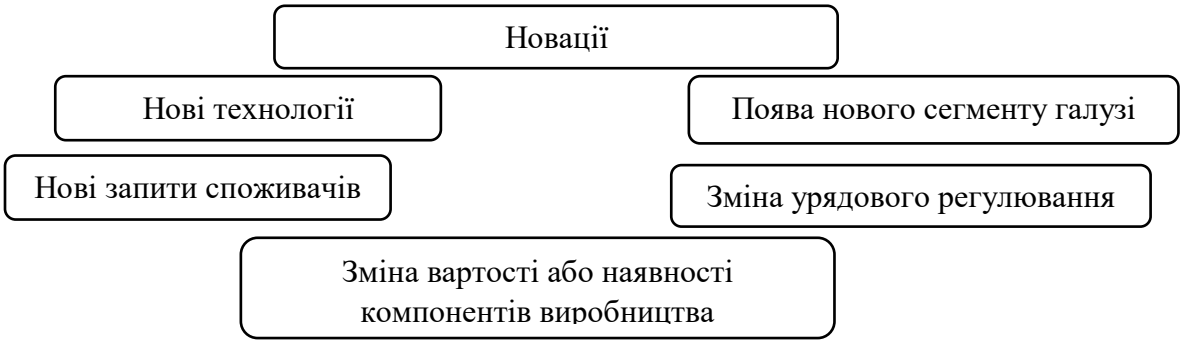


Рис 1.7 – Чинники інновацій, котрі формують конкурентні переваги

Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Зміна лідерства відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застарівання знань та фондів колишніх лідерів. Конкурентна перевага виникає або змінюється, коли клієнти мають абсолютно нові потреби. Конкурентна перевага змінюється внаслідок зміни витрат таких компонентів виробництва, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації та обладнання. Зміна політики уряду у таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей промисловості та торгові обмеження, є стимулом для інновацій, що тягне за собою конкурентні переваги.

Отже, щоб бути конкурентноздатним підприємством на будь-якому ринку, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги. Конкурентні переваги базуються на певних ресурсах компанії - технічних, технологічних, людських, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських, організаційних тощо. Однак конкурентні переваги - це не тільки наявність цих ресурсів, а й ефективне використання всіх видів ресурсів.

Особливе місце у формуванні конкурентних переваг підприємства належить інноваційному потенціалу, саме інновації повинні стати основою системи підвищення конкурентоспроможності в умовах швидкого темпу науковотехнічного

прогресу. Це технологічні інновації, інновації товарів, маркетингові інновації, фінансові інновації, інновації в оргструктурі, інновації в підготовці кадрів, тощо.

Конкурентна стратегія - це концепція й система дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні ходи для своєчасної реакції на ситуацію, необхідну для досягнення ринкового успіху.

У свою чергу держава, відповідно до умов функціонування, повинна проводити наступну політику підтримки: забезпечувати систему регулювання та підтримки угод на державному та міждержавному рівнях, розробляти сучасні екологічні стандарти виробництва, регулювати технологічні стандарти виробництва, створювати сприятливі умови для експортування продукції, забезпечувати правове регулювання функціонування економіки, створювати умови для залучення іноземного капіталу.

Проведений аналіз напрямків та умов формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства свідчить про необхідність об’єднання зусиль держави, підприємств та бізнесу, оскільки саме взаємодія цих складових забезпечить фінансовий та економічний ефект.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ЛІС.С»

2.1. Загальна характеристика середовища та основних техніко-економічних показників діяльності ПП «ЛІС.С»

Приватне підприємство «ЛІС.С» - українська компанія, яка працює в сфері борошномельно-круп’яної промисловості, виробляє високоякісну продукцію з кукурудзи й займається її реалізацією. Приватне підприємство "ЛІС.С" пройшло процедуру державної реєстрації, а відтак набуло правового статусу суб'єкта господарювання, перебуває на обліку у ДПС у місті Черкасах ГУ ДПС у Черкаській області та зареєстроване за юридичною/податковою адресою в м. Черкаси – 30.10.1995р. Підприємство є юридичною особою згідно законодавства України, платником податків на загальній системі оподаткування, платником податку на додану вартість. Підприємство не має в своєму складі інших юридичних осіб.

Приватне підпримство «ЛІС.С» засноване на основі приватної власності громадянина України, відповідно до Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України та іншого чинного законодавства України та працює на основі Статуту, затвердженого 03.09.2009р. зі змінами. Форма власності підприємства - приватна. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн. Відсоткова частка у статутному капіталі належить 100% одному власнику, директору приватного підприємства, який є кінцевим бенефіціарним власником.

Місія приватного підприємства «ЛІС.С» - забепечення споживачів продуктами борошномельно-круп'яної промисловості з кукурудзи. Види діяльності

за КВЕД згідно Довідки з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, основний:

- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

інші:

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

За 25 років своєї діяльності підприємство зарекомендувало себе як надійного бізнес-партнера, як по Україні так і за кордоном. Вигідне стратегічне розташування компанії в центрі України та Європи дозволяє поставляти продукцію по всій Україні та до країн СНД і Європи. Компанія є великим експортером власної продукції на ринках Білорусі, Молдови, Азербайджану, Киргизстану, Казахстану, країн Прибалтики, Угорщини та Туреччини.

Цілі Приватного підприємства «ЛІС.С»:

- виробництво якісної продукії, яка відповідає стандартам та нормам;
- зростання об’ємів виробництва та продажів;
- роширення ринків збуту продукції;
- забезпечення всіх замовлень на постачання продукції вчасно;
- отримання прибутку;
- підвищення рентабельності виробництва та продажу;
- підвищення ефективності діяльності підприємства.

Офіс підприємства знаходиться в місті Черкаси. Підприємство орендує під обладнання для переробки кукурудзи виробничі площі у ТОВ "Компанія "Тіса-Агро", які знаходяться в Кам'янському районі Черкаської області. На орендованій площі організовано складське приміщення. Підприємство працює на орендованих виробничих площах об'ємом 1103,3 м^2. За місцем знаходження процесу виробництва до селищного бюджету перераховується податок на доходи фізичних осіб, відрахованих з заробітної плати працівників, які там працюють, та податок за забруднення навколишнього середовища.

Чисельність працівників на підприємстві складає 14 штатних одиниць згідно штатного розпису. На підприємстві працюють наступні категорії працівників: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Організаційна структура підприємтва відображена на рис. 2.1.

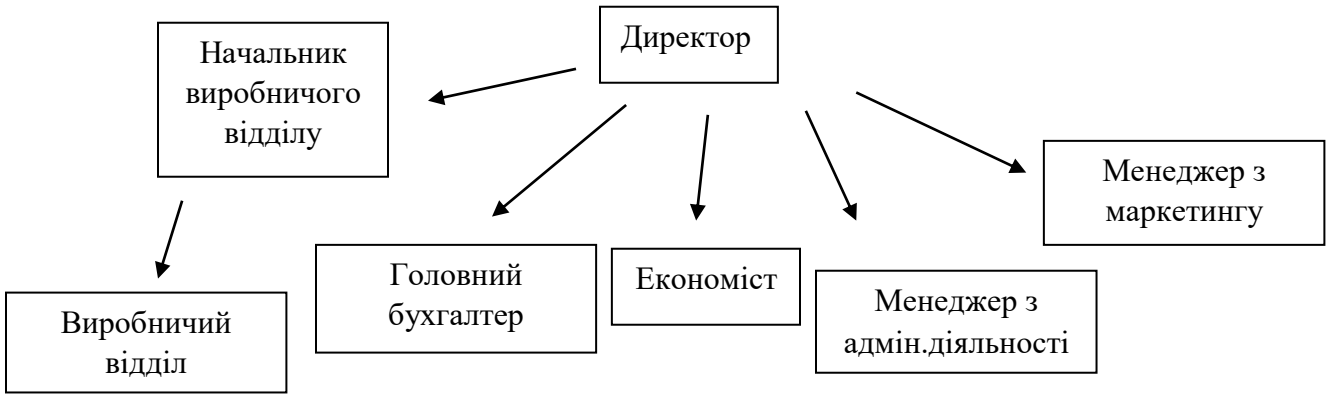


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «ЛІС.С»

Персонал компанії зацікавлений у зростанні обсягів виробництва продукції високої якості. При збільшенні обсягів продажу якісної продукії, виготовлення продукції з належними параметрами, яка не повертається від покупців, працівники підприємства отримують премії. Робітники підвищують свою продуктивність праці, належним чином обслуговують засоби праці: обладнання, інстумент. Оплата праці, матеріальне стимулювання, раціональні управлінські рішення зацікавлюють працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак безпосередньо

впливають на темпи технічного, економічного та соціального розвитку підприємства. Підприємство з метою задоволення соціальних потреб своїх працівників надає їм позики, матеріальну допомогу.

В організаційній структурі ПП «ЛІС.С» використовуються два типи організаційних зв'язків - вертикальні та горизонтальні. Вертикальні зв'язки застосовуються у виробничому відділі, так як існує начальник виробничого відділу і підпорядковані йому робітники. Горизонтальні дозволяють прискорити прийняття рішень, зменшити роль і кількість менеджерів середньої ланки, значно скоротивши бюрократію. Функціональні виконавці отримують більше можливостей для ініціативи, вплив їх на процеси зростає, а керівництво ставить стратегічні цілі.

Управління підприємством відбувається відповідно до статута підприємства. Засновник- директор компанії безпосередньо приймає рішення, пов'язані з вибором стратегії ведення бізнес -галузі, погоджує бюджет на просування і розвиток товару, і впливає на прибуток компанії. Функції управління по моніторингу мікро- та макросередовища, конкурентного середовища підприємства, прогнозуванню, плануванню виробничо-госпдарської діяльності, мотивації персоналу підприємства, організації виробництва, координації дій та контроль за виконанням прийнятих рішень й оцінки досягнутих за певний період результатів, виконують фуніональні виконавці на підприємстві. Персонал компанії впливає на швидкість і якість виконання робіт по створенню продуктів, розвитку компанії в галузі та реалізації продукції.

На даний час компанія має власний потужний виробничий комплекс, який включає в себе сучасні переробні та пакувальні лінії. Підприємство має власний елеватор з очищення, сушіння та зберігання кукурудзяного зерна для виробництва. Підприємство виробляє якісну продукцію, яка є конкурентноспроможньою. Компанія пропонує продукцію з таких категорій:

- ✓ кукурудзяна крупа №4;
- ✓ кукурудзяна крупа №5;

- ✓ кукурудзяна крупа Екстра;
- ✓ кукурудзяна крупа дрібна;
- ✓ кукурудзяне борошно грубого помелу;
- ✓ кукурудзяне борошно тонкого помелу;
- ✓ кукурудзяні висівки;
- ✓ кукурудзяний зародок.

У таблиці 2.1 представлена продукція, яка виробляється на підприємстві.

Таблиця 2.1 – Продукція ПП «ЛІС.С» у 2022 році

Найменування продукції	Фізичні властивості	Галузь застосування	Споживання
1	2	3	4
Кукурудзяна крупа	Харчовий продукт, вироблений з сортової продовольчої крем'янистої, напівзубовидної і зубовидної кукурудзи за технологією відокремлення плодових оболонок і зародка	- для виробництва кукурудзяних паличок, пластівців, чіпсів, кукурудзяних снеків, сухих сніданків, повітряної кукурудзи; - для виробництва пива, квасів, бальзамів, солодових екстрактів, безалкогольних напоїв; -як самостійний продукт харчування для споживання після попередньої обробки (наприклад, у вигляді каші); - як компонент при виробництві дитячого і дієтичного харчування; - при виробництві кормів для домашніх тварин.	Українські контрагенти, експорт в Азербайджан, Молдову, Казахстан, Білорусь, Туркменістан
Кукурудзяне борошно	Харчовий продукт, вироблений з перемелених зерен кукурудзи. При виготовленні не використовуються добавки або антиоксиданти	- у кондитерській, макаронній, хлібопекарській і іншій харчовій промисловості; - у фармацевтичній, біохімічній областях.	Українські контрагенти, експорт в Білорусію

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
Кукурудзяний зародок	Побічний продукт, отриманий при переробці кукурудзи. На кукурудзяний зародок, що становить 8-14% маси кукурудзяного зерна, доводиться 84-86% жиру, що міститься в кукурудзі.	- для виробництва кукурудзяної олії, глютену, а також як висококалорійна складова комбінованих кормів.	Українські контрагенти, експорт в країни Прибалтики
Кукурудзяні висівки	Побічний продукт отриманий при переробці кукурудзи. Висівки кукурудзяні містять крупу, муку і зародок кукурудзяний, тобто багаті на протеїн, жир, клітковину, фосфор, кальцій, лізин, метіонін, каротиноїди, але в різних пропорціях.	Використовується як основа при виробництві комбінованих кормів для тварин. Завдяки вмісту білків, клітковини, вуглеводів, мікроелементів і інших речовин вони сприяють поліпшенню обміну речовин і добре засвоюються в організмі тварин і птахів. Економічна вигода від застосування очевидна: низька ціна в порівнянні із зерном кукурудзи; сировина готова до застосування і не вимагає додаткової обробки; переважання корисних речовин в готовому продукті в порівнянні з цілісним зерном кукурудзи.	Українські контрагенти, експорт в країни Прибалтики

Основні види діяльності підприємства та виробнича потужність виробництва продукції надані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів виробництва ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 р.р.

Номенклатурна позиція продукції	Обсяг виробництва за роками, т.		Виробнича потужність, т
	2021	2022	
Кукурудзяні крупи	2186,9	1992,4	5000
Кукурудзяне борошно	877,0	487,1	2500
Кукурудзяний зародок	59,0	308,2	1000
Кукурудзяні висівки	1862,9	1822,6	6000
Разом	4985,8	4610,3	14500

З данних таблиці 2.2 видно, що обсяги виробництва продукції в 2022р. зменшилися в порівнянні з 2021р, в зв'язку з військовими діями на території України, нестабільністю в економіці, забороною співпрацювання з Білорусією, збільшенням собівартості продукції за рахунок підвищення цін на електроенергію, паливно-мастильні матеріали, транспортні витрати тощо, а також зменшення попиту на продукцію на території нашої країни.

На основі наведених вище даних продемонструємо динаміку коефіцієнта використання виробничої потужності за окремими номенклатурними позиціями.

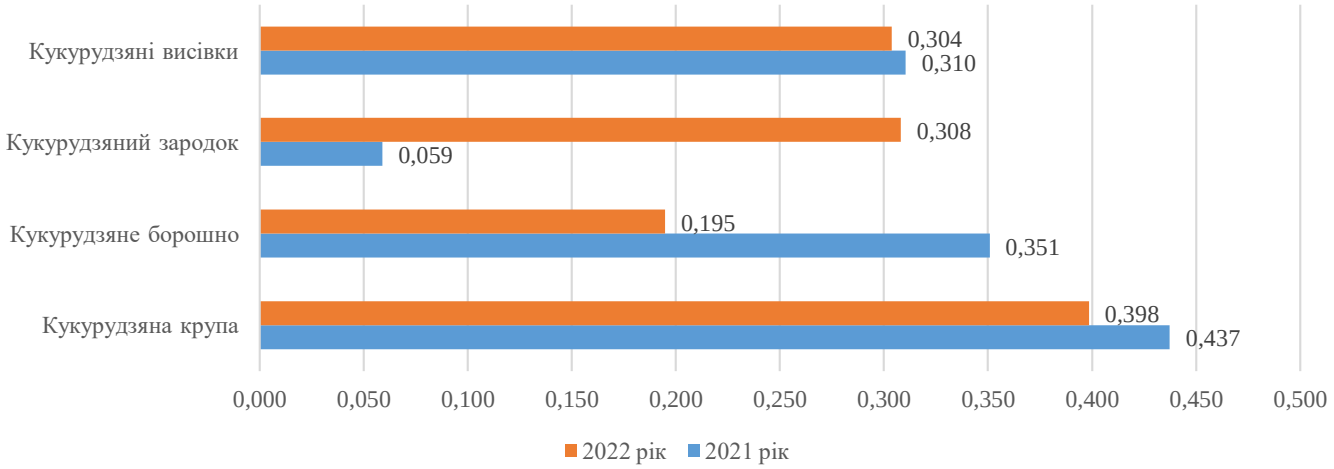


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнта використання виробничої потужності за окремими номенклатурними позиціями ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 рр.

Рисунок 2.2 демонструє, що протягом аналізованого періоду спостерігалася тенденція до зростання недозавантаженості виробничих потужностей підприємства по переважній більшості номенклатурних позицій. Причинами цього, на нашу думку, були продовження пандемії коронавірусу та збройна агресія сусідньої країни. Водночас виробничі потужності підприємства є достатніми для нарощування виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, їх завантаженість протягом аналізованого періоду складає близько 40%.

Продукція виготовляється на власному обладнанні ПП «ЛІС.С», що знаходиться на балансі підприємства. Виробничий процес забезпечується за допомогою наступного обладнання: ваги, ситовійки, станки пальцеві борошномельні А1-63-24 з моторами, розсіви самобалансуючі ЗРШ-4М та комплектуючі, циклони, шнеки, сепаратори «САД-7», сепаратор повітряний АСХ-5, сепаратори магнітні Б8-БМП, норії НЦ 2-20 подвійні, норії НЦ 2-20 одинарні, столи пневматичні сортувальні ПСС, таці вантажні ТГВ-2000, тощо.

В таблиці 2.3 подані дані про стан основних засобів за 2020-2022 р.р.

Таблиця 2.3 – Дані про технічний стан основних засобів ПП «ЛІС.С»за 2020-2022 р.р.

Показник	Значення показника на:		
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Первісна вартість, тис.грн.	2686,5	2704,1	2736,4
Знос, тис.грн.	1751,9	2108,2	2462,5
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	65,2	78,0	90,0

На рис.2.3 подано динаміку коефіцієнта зносу основних засобів за за 2020-2022 р.р.

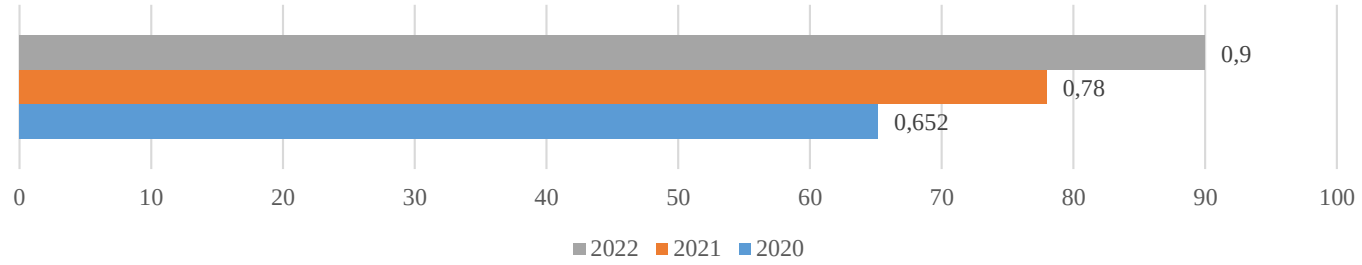


Рис. 2.3 – Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів ПП «ЛІС.С» у 2020-2022 р.р.

Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів вказує на загострення нагальної потребу оновлення основних засобів.

На рис.2.4 представлений технологічний процес виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

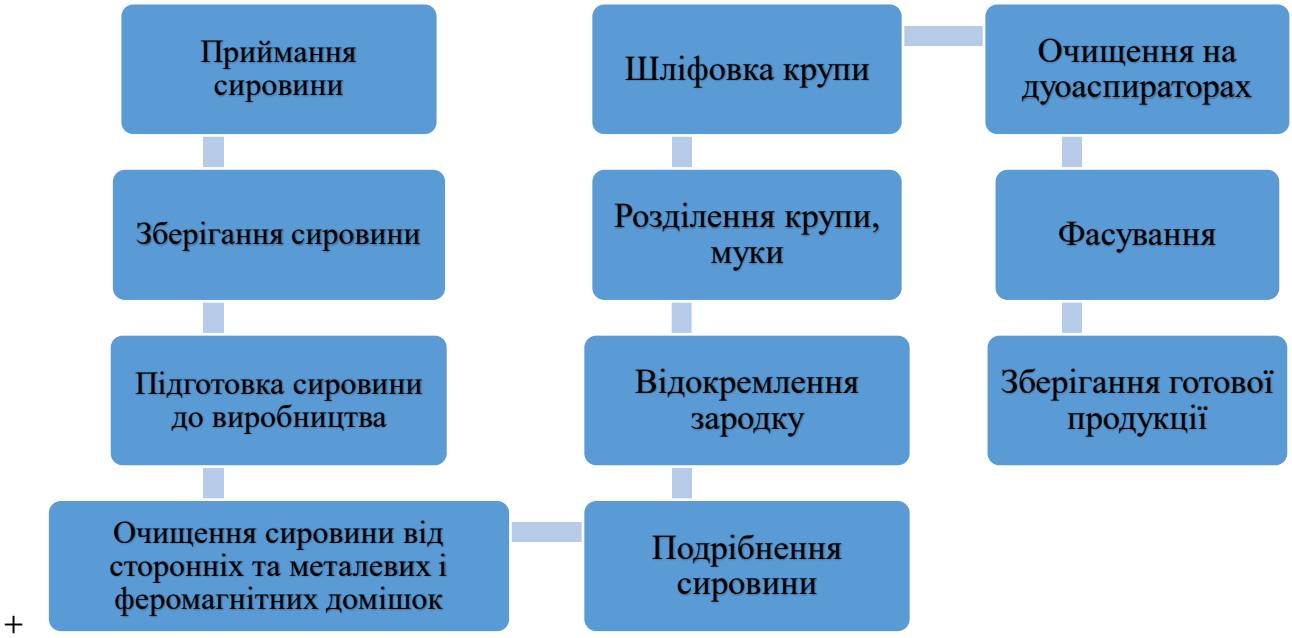


Рис. 2.4 – Блок-схема технологічного процесу ПП «ЛІС.С»

На підприємстві є власна лабораторія з усіма необхідними для перевірки приладами, обладнанням та інструментами, що проводить вхідний контроль сировини та на виході - контроль готової продукції. Сировиною для виробництва продукції є зерно кукурудзи вітчизняних сільськогосподарських виробників

Черкаської, Кіровоградської, Полтавської, Київської областей. Основні постачальники сировини: СТОВ «Люборецьке», СТОВ «Дружба», СТОВ «Деренківець», інші та їх частка в загальному обсязі закупок зазначені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4 - Основні постачальники сировини для підприємства «ЛІС.С»

Назва постачальника	Товар	Частка в загальному обсязі закупівель, %
СТОВ Агрофірма «Агромакс»	Кукурудза	43,9
ТОВ "УБА-Агросвт"	Кукурудза	20,1
СТОВ «Дружба»	Кукурудза	14,5
СВК "Струмок"	Кукурудза	7,2
СТОВ «Деренківець»	Кукурудза	8,3
Інші	Кукурудза	6,0
Разом		100,0

Сировиною для виробництва продукції підприємство забезпечено, так як має надійних постачальників та вигідні умови співпраці. Постачальники фірми впливають на вартість сировини, на терміни та умови поставки, що безпосередньо пов'язано з витратами компанії. При отриманні кукрудзи від постачальника партія сировини вибірково йде на аналізи в лабораторію підприємства, щоб визначити основні показники, які впливають на якість виготовленої продукції.

Дозвіл на продаж продукції харчових продуктів регулюється законодавчо шляхом проведення процедури сертифікації відповідності (спеціальних випробувань та контролю якості) і надання виробнику відповідного документу - сертіфікату. Сертифікат ISO 22000 - міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації, пов'язаний з безпекою харчових продуктів, який застосовується до всіх організацій в агробізнесі. Приватне підприємство виробляє сертифіковану продукцію і має сертифікат якості.

Об’єктами оцінювання є:

- стан виробництва, його спроможність забезпечити стабільну якість продукції, що підлягає сертифікації;
- якість продукції (на підставі аналізу інформації з різноманітних джерел).

Обов’язкова сертифікація передбачає перевірку відповідності обов’язковим вимогам нормативних документів: безпека, екологічність, відповідність. Продукція, що експортується з України підлягає національній сертифікації за обов'язковими показниками. Добровільна сертифікація проводиться з ініціативи виробника для підтвердження відповідності продукції вимогам, що не віднесені законодавчими актами до обов’язкових, і сприяє підвищенню конкурентноспроможності товарів на ринку.

За багато років було напрацьовано широке коло споживачів як в Україні, так і за кордоном. Основні споживачі: ТОВ «Снекдніпро», ТОВ «Виробник Плюс», ТОВ НВП «Укрaгрокомплекс», ВКПП «Комгалком», ТОВ «Золотоніський бекон», ООО «Виталкомус» (Молдова), ТОО «DIAS KZ» (Казахстан), ОДО «Эколайнгрупп» (Білорусь), «Elvin Tobacco MMC» (Азербайджан), Tihor Kft (Угорщина), SIA «Baltic Pork» (Латвія), інші. Основні споживачі продукції представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.5 – Основні споживачі продукції ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 рр.

Назва постачальника, його місцезнаходження	Товар/послуга	Умови розрахунків (передплата/строк відстрочки)	Частка в загальному обсязі реалізацій, %
1	2	3	4
ТОВ «Снекдніпро»	Кукурудзяна крупа	Відстрочка	14,4
ТОВ "Виробник Плюс"	Кукурудзяне борошно	Передплата	5,3
ТОВ НВП "Укрaгрокомплекс"	Кукурудзяна крупа	Передоплата	6,1
ТОВ «Золотоніський бекон»	Кукурудзяні висівки	Відстрочка	9,5
ВКПП «Комгалком»	Кукурудзяне борошно, крупа	Відстрочка	7,1
ТОВ «Перше травня комбікормовий завод»	Кукурудзяні висівки	Відстрочка	5,2
«Elvin Tobacco MMC» MMC (Азербайджан)	Кукурудзяна крупа	Відстрочка	4,1
ТОО "DIAS KZ" (Казахстан)	Кукурудзяна крупа	Відстрочка	5,2
ООО "Виталкомус" (Молдова)	Кукурудзяні висівки	Відстрочка	6,1

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4
«Эколайнгрупп» (Білорусь),	Кукурудзяна крупа	Передплата	12,5
Tihor Kft (Угорщина)	Кукурудзяна крупа	Відстрочка	1,2
SIA "Baltic Pork" (Латвія)	Кукурудзяні висівки, зародок	Відстрочка	23,3
Разом:			100,00

Постійна комунікація, покращення контактів з покупцями та клієнтами, особисті зв'язки, все це сприяє довгостроковим контрактам на реалізацію продукції. Підпримство надає своїм постійним споживочам товарний кредит у вигляді відстрочки сплати за отриману продукцію протягом наступного місяця. Транспортні послуги виконуються АТ «Укрзалізниця» - для експортних поставок готової продукції закордонним контрагентам та з 2022 р. в основному автомобільним транспортом як українським споживачам, так і закордонним.

Структуру виручки за реалізовану продукцію підприємства за 2021-2022 р.р. розглянемо на рис. 2.5.

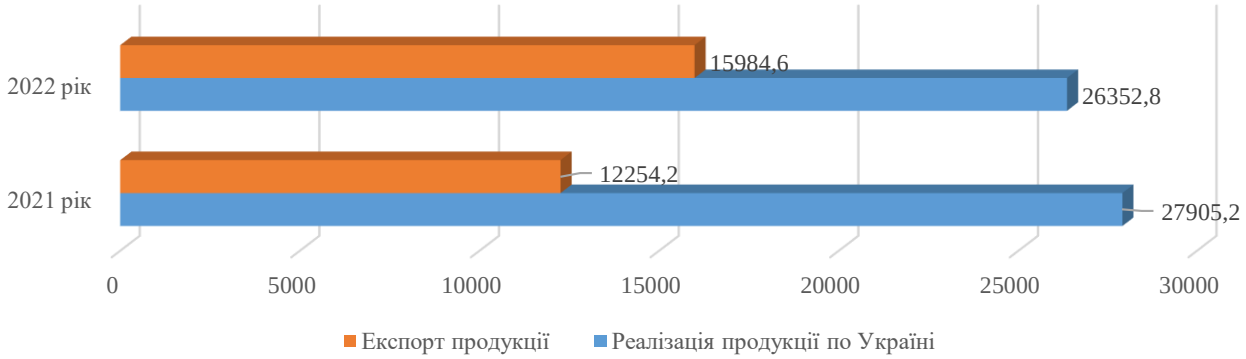


Рисунок.2.5 – Динаміка структури напрямків продажу продукції ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 рр., тис.грн.

Як бачимо значну частину виготовленої продукції (близько третини) підприємство експортує. При цьому у 2022 р. порівняно з 2021 р. частка експортних поставок збільшилась на 7,3%.

Найближчими конкурентами є 2 підприємства, що розташовані у Черкаській області: ТОВ «Демар Плюс» та ТОВ «АЛЬТЕРА АЦТЕКА МІЛІНГ УКРАЇНА», що входить до складу мексиканської корпорації GRUMA. З цими суб'єктами господарювання у підприємства склалися партнерські відносини.

Ресурсне забезпечення діяльності ПП «ЛІС.С» складається з матеріально-технічного, фінансового, кадрового та інофрмаційного потенціалу. Матеріально-технічне забезпечення складається з якісної сировини. Якісна сировина є основою будь-якого успішного виробництва. Вигідне розташування дозволяє підприємству безперебійно протягом року отримувати якісну сировину від сільськогосподарських підприємств. При цьому проводиться аналіз сировини, що отримується та використовується у виробництві. Підприємство працює на орендованих виробничих площах. Компанія має власний потужний виробничий комплекс, який включає в себе сучасні переробні та пакувальні лінії. Продукція виготовляється на власному обладнанні, що спеціальним технологіям. Підприємство контролює якість сировини та продукції на всіх етапах виробництва за допомогою власної лабораторії, що має кваліфікований персонал та керується в своїй роботі процедурами європейского зразку.

Фінансове забезпечення складається за наступних джерел фінансування: грошових внесків в статутну діяльність, чистого прибутку від діяльності підприємста, який залишається в розпорядженні компанії, кредитів банків, інших фінансових надходжень. Підприємство має гарну кредитну історію, користується кредитами, кредитними лініями для закупівлі сировини та обладнання. Банки надають перевагу надійним клієнтам та знижують кредитні ставки. Іноді вільні кошти підприємство розміщує на депозитних рахунках. В 2021р. компанії був наданий кредит АТ КБ «Приватбанком» по програмі «Доступні кредити 5-7-9%», в

2022р. також був наданий кредит по цій програмі АБ «Південним». Кредити надавалися під заставу майна підприємства. За програмою «Доступні кредити 5-7-9%» держава компенсує підприємствам частину кредитного навантаження для розвитку діяльності. В АТ КБ «Приватбанк» та АБ «Південний» підприємство має розрахункові рахунки в гривнях, Євро та доларах США. Кошти підприємство використовує на розвиток виробничої діяльності, на маретинові та логістичні витрати, а також на стимулювання персоналу компанії.

Кадровий ресурс на підприємстві дуже важливий. Від якості підбору і розстановки кадрів залежить ефективність роботи організації. Керівник підприємства звертається до Державного центра зайнятості для підбору працівників для компанії. Але в 2022р. в зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва продукії, була зменшена чисельність виробників на 1 особу. Працівники на підприємстві мають достатню кваліфікацію, відповідальні, ініціативні, мають командний дух. Керівництво підвищує рівень мотивації працівників.

Інформаційне забезпечення на підприємстві складається з баз даних, інформаійних потоків, моніторингу конкурнтного середовища та ідентифікації досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. На під'їзді до виробничих площ підприємства розташований великий біг-борд з усією необхідною інформацією про діяльність підприємства та контактними телефонами. Підприємство має власний сайт з можливістю оформити замовлення он-лайн. Підприємство постійно оновлює інформацію про свою діяльність та актуальні ціни на продукцію на дошках оголошень та різноманітних порталах. Підприємство працює по прямому каналу збуту: Виробник- Споживач без використання торговельних посередників. Підприємство виробляє якісну продукцію, яка є конкурентоспроможньою, виконує транспортні перевезення продукції до споживачів. Доставка товару здійснюється вчасно до всіх споживачів незалежно від їх віддаленості.

Підприємство до кожного споживача застосовує індивідуальний підхід по ціні продукції. Цінова політика підприємства є виваженою. Основною метою цінової політики Приватного підприємства «ЛІС.С» є орієнтація на збут, так як підприємство знаходиться на етапі зрілості за етапами життєвого циклу продукції. При встановленні ціни на свою продукцію підприємство використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, встановлюючи при цьому середні ціни та надаючи товарам високої якості.

Підприємство «ЛІС.С» поставляє свою продукцію по всій території України та за її межі. Компанія виробляє якісну екологічно чисту продукцію, без домішок ГМО, з високими показниками якості та корисною для здоров'я, яка є конкурентоспроможньою. На сьогоднішній день підприємство - сучасне виробництво з кваліфікованим, постійно навчаючимся персоналом.

2.2. Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності функціонування компанії

Для аналітичної оцінки діяльності підприємства та розрахунків економічних показників необхідно використовувати річну фінансову звітність підприємства. Для діагностики фінансово-майнового стану та ефективності функціонування компанії опрацюємо Фінансову звітність малого підприємства ПП «ЛІС.С» №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022р.р. (див. додатки).

Розрахуємо показники ідентифікації капіталу ПП «ЛІС.С" у 2020 - 2022 р.р. в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів та структури балансу ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 р.р.

Показники	01.01.2021		01.01.2022		01.01.2023		Кін. 2022/ поч.2021	
	тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн.	%	Абс. зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
1. Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю								
2.Основний капітал за балансовою вартістю	934,6	7,39	595,9	5,55	273,9	2,20	-660,7	-70,69
в т.ч. балансова вартість основного капіталу виробничого призначення	934,6	7,39	595,9	5,55	273,9	2,20	-660,7	-70,69
2.Оборотний капітал	11709,6	92,61	10149,4	94,45	12200,3	97,80	+490,7	+4,19
2.1.оборотні фонди	9165,6	72,49	7258,4	67,55	5826,6	46,71	-3339,0	-36,43
2.2.фонди обігу	2544,0	20,12	2891,0	26,90	6373,7	51,09	+3829,7	+150,54
Пасив								
1.Васний капітал	4333,0	34,27	5261,0	48,96	6030,6	48,34	+1697,6	+39,18
2.Довгостроковий позиковий капітал								
3.Короткостроков. позиковий капітал	8311,2	65,73	5484,3	51,04	6443,6	51,66	-1867,6	-22,47
Капітал за балансовою вартістю	12644,2	100,00	10745,3	100,00	12474,2	100,00	-170,0	-1,34

Проаналізувавши показники ідентифікації капіталу ПП «ЛІС.С» за 2020-2022р.р., можна зробити висновок, що в 2022 р. Капітал за балансовою вартістю зменшився на 1,34% в порівнянні з 2020р. і склав 12474,2 тис.грн. Основний капітал (виробничого призначення) за аналізуємий період зменшився на 660,7 тис.грн. (70,69%) за рахунок нарахування амортизації основних засобів, а Оборотний капітал

збільшився на 490,7 тис.грн. При цьому залишки оборотних фондів зменшилися на 3339,0 тис.грн., а фонди обігу збільшилися на 3829,7 тис.грн.

Основний капітал за балансовою вартістю на 01.01.2023р. склав 2,20 % до балансової величини капіталу, а оборотний капітал - 97,80%. Основний капітал складається з основних засобів з великим зносом, тобто необхідно оновлювати основні засоби новими типами обладнання. Оборотні активи збільшилися за рахунок збільшення дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів і витрат майбутнього періоду, але при цьому були зменшені запаси. Це свідчить, що виробничі запаси не накопичуються, а ліквідні активи збільшуються.

Власний капітал склав 48,34% всього капіталу за балансовою вартістю станом на 01.01.2023р. при нормі 40-60%, а Короткостроковий позиковий капітал 51,66%. При цьому власний капітал зріс за 2020-2022 р.р. на 1697,6 тис.грн. або на 39,18% за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Короткостроковий позиковий капітал зменшився за цей період на 1867,6тис.грн. в порівнянні з 2020р. Оборотні активи частково фінансуються за рахунок власного капіталу.

В таблиці 2.7. розрахуємо показники ефективності формування структури капіталу підприємста за 2021-2022 р.р.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 р.р.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	Норматив
1. Коефіцієнт автономії	0,343	0,49	0,483	К⩾0,5 і зростає
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,343	0,49	0,48	>0,5 і зростає
3. Коефіцієнт структури капіталу	1,92	1,04	1,07	Менше1,0
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,52	0,96	0,94	Більше 1.0
5. Власні оборотні кошти	3398,4	4665,1	5756,7	
6. Чисті оборотні кошті	3398,4	4665,1	5756,7	
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,37	0,64	1,0	≥ 0,4
8. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,78	0,89	0,95	≥ 0,5

Проаналізувавши показники ефективності формування структури капіталу ПП «ЛІС.С» за 2020-2023р.р., можна зробити висновки, що підприємство станом на

01.01.2021р. було залежне від позикових джерел фінансування, так як Коефіцієнт автономії становив 0,34, що менше за норму 0,5. В 2021-2022 р.р. коефіцієнт автономії зріс до 0,49-0,48 та вийшов на показник, який вказує на допустиму залежність від позикових джерел фінансування. Довгострокове залучення позикових коштів в 2020-2022 р.р.не відбувалось.

Коефіцієнт структури капіталу (фінансового ризику) та фінансової стабільності в 2021-2022 р.р. наближаються до норми. Збільшення власних оборотних коштів за весь період становило 2358,3 тис.грн. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнт маневреності власних коштів відповідають нормативам в 2021-2022 р.р. Це говорить про покращення ефективності формування структури капіталу, збільшення незалежності від позикового капіталу і про покращення фінансової стійкості підприємства.

Розрахунок балансу ліквідності підприємства подамо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Баланс ліквідності ПП «ЛІС.С» за 2021-2022р.р., тис.грн.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	0,2	0,1	1554,5
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +…+ р. 1155+1180+…+р.1190)	2520,7	2890,9	4819,2
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	9188,7	7258,4	5826,6
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	934,6	595,9	273,9
5. Найбільш термінові зобов’язання П1, тис.грн. (р.1610+…р.1650)	4334,3	2448,8	4268,0
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	3976,9	3035,5	2175,6
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)		-	-
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	4333,0	5261,0	6030,6
А1 – П1	-4334,1	-2448,7	-2713,5
А2 – П2	-1456,2	-144,6	2643,6
А3 – П3	9188,7	7258,4	5826,6
П4 – А4	-3398,4	- 4665,1	-5756,7

З балансу ліквідності підприємства за період 2020-2022 р.р. можна побачити, що найбільш ліквідні активи А1 менші за найтерміновіші зобов'язання П1, тобто це свідчить про недостатність найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Станом на 01.01.2023р. середньоліквідні активи А2 перевищили короткострокові пасиви П2 на 2643,6 тис.грн., що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

В таблиці 2.9. розрахуємо показники ліквідності за аналізуємий період.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності ПП «ЛІС.С» за 2021-2022 р.р.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	Норми
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,24	Більше 0,2
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,3	0,53	1,0	0,6-0,8
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,41	1,85	1,89	Більше 2,0
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,41	1,85	1,89	Зростання

Проаналізувавши показники ліквідності ПП «ЛІС.С» за 2020-2022 р.р., можна зробити висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2020р. був нульовий, а в 2022р. склав 0,24. Це оптимальне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності означає спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість у випадку критичного стану в розмірі 24% поточних зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт ліквідності зріс з 2020 р. і станом на 01.01.2023р. склав 1, що означає високу проміжну ліквідність підприємства. Коефіцієнт загальної платоспроможності зростає за період 2020-2022р.р. і наближається до норми. Можна зробити висновок, що підприємство станом на 01.01.2023 р. ліквідне, тобто платоспроможне.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства за 2020-2022 р.р.в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Ідентифікація типу фінансової стійкості ПП «ЛІС.С» у 2020-2022р.р., тис.грн.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
1.Власні оборотні кошти (ВОК)	3398,4	4665,1	5756,7
2. Власні оборотні кошти та довгострокові позикові кошти (ВДК)	3398,4	4665,1	5756,7
3.Загальна сума коштів (ЗК)	11709,6	10149,4	12200,3
4.Запаси	9177,7	7258,1	5770,9
5.Надлишок (дефіцит) власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК)	-5779,3	-2593,0	-14,2
6. Надлишок (дефіцит) власних оборотних та довгострокових позикових коштів коштів для формування запасів (ΔВДК)	-5779,3	-2593,0	-14,2
7.Надлишок (дефіцит) загальних коштів дл формування запасів (ΔЗК)	2531,9	2891,3	6429,4
8.Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

У підриємства нестійкий фінансовий стан, але станом на 01.01.2023р. показники дефіциту власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК) зменшилися, і підприємство наближається до нормального фінансового стану. Підприємство має можливість розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. Це сприяє зміцненню його іміджу («good will»), як головної складової нематеріальних активів.

Трудові ресурси (персонал) підприємства - це сукупність працівників, які одержали необхідну професійну підготовку, мають практичний досвід і навички роботи та вкладають їх у проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства. Зробимо аналіз персоналу підприємства за 2021-2022р.р. в

таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка параметрів персоналу ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 р.р.

Показники	2021	2022
Середня кількість працівників, осіб	14	13
Фонд оплати праці, тис.грн.	1040,4	1042,3
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис.грн./ос.	74,3	80,2
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	6193	6681
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	40159,4	42336,6
Продуктивність праці (тис.грн./ос.)	2868,5	3256,7
Середньорічна залишкова вартість основних фондів, тис.грн.	1530,5	434,9
Фондоозброєність (тис.грн./ос.)	109,3	33,5

За наведеними показниками можна зробити висновки, що середня кількість працівників в 2022р. зменшилася на 1 штатну одиницю, фонд оплати праці збільшився на 1,9 тис. грн, а середня заробітна плата зросла на 488 грн. на особу. Продуктивність праці є показником, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Зросла продуктивність праці на 13,5% або на 388,2 тис.грн./ос., а фондоозброєність зменшилась на 75,8 тис.грн. на штатного працівника в зв'язку зі зносом основних засобів. Зростання продуктивності праці більшими темпами за середньомісячну заробітну плату працюючих свідчить про недостатню увагу керівнитва підприємства до системи стимулювання праці.

Оцінка ділової активності передбачає визначення результатів діяльності господарюючого суб'єкта через застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, які формують оптимальні співвідношення темпів росту й основних показників, а також обумовлюють проміжні й кінцеві результати діяльності. Розрахунок відповідних аналітичних показників, виявлення тенденцій та причин їх змін з метою дослідження досягнутого рівня ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства і визначення потенційних можливостей підприємства для підвищення даного рівня проведемо таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз ділової активності ПП «ЛІС.С» у 2021-2022 р.р.

Показники	2021	2022
Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн.	40159,4	42336,6
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	928,0	769,6
3. Капітал за балансовою вартістю, тис.грн	10745,3	12474,2
4. Основний капітал за балансовою вартістю, тис.грн	595,9	273,9
5. Оборотний капітал, тис.грн	10149,4	12200,3
6. Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн	7854,3	6100,5
7. Власний капітал, тис.грн	5261,0	6030,6
8.Дебіторська заборгованість, тис.грн	2625,8	4458,8
9. Продукивність капіталу	3,74	3,39
10.Продуктивність основного виробничого капіталу	67,39	154,57
11.Продуктивність виробничого капіталу	5,11	6,94
12.Продуктивність власного капіталу	7,63	7,02
13. Швидкість обороту активів, дні	98	108
14.Швидкість обороту основного капіталу, дні	5	2
15.Швидкість обороту оборотного капіталу, дні	92	105
16. Швидкість обороту виробничого капіталу, дні	71	53
17. Швидкість обороту власного капіталу, дні	48	52
18. Швидкість обороту дебіторської заборгованості, дні	24	38
19.Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. активів	0,09	0,06
20. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. основного виробничого капіталу	1,56	2,81
21. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. оборотного капіталу	0,09	0,06
22. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. виробничого капіталу	0,12	0,13
23. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. власного капіталу	0,18	0,13

Проаналізувавши показники ділової активності підприєства за 2021-2022 р.р., можна зробити висновки, що продуктивність основного виробничого капіталу та виробничого капіталу в 2022р. збільшилась, тобто збільшилась виручка до застосованого капіталу. Але продуктивність власного капіталу знизилася.

Швидкість обороту активів, оборотного капіталу, дебіторської заборгованості в днях значно збільшилися в 2022р. в порівнянні з 2021р. Швидкість обороту

дебіторської заборгованості збільшилася на 14 днів, тому що підприємство надає споживачам товарний кредит, тобто відстрочку платежу.

Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. активів, оборотного капіталу та власного капіталу в 2022 році зменшився в порівнянні з 2021р., а чистий прибуток на 1 грн. основного виробничого капіталу значно збільшився з 1,56 грн. на 2,81грн.

Тобто зменшення продуктивності власного капіталу грн./грн. та уповільнення швидкості обороту власного капіталу, дебіторської заборгованості та оборотного капіталу привели до зменшення чистого прибутку у розрахунку на 1 грн. активів, оборотного капіталу та власного капіталу.

Розглянемо структуру витрат підприємства в таблиці 2.13, для цього скористались статистичною звітністю ПП «ЛІС.С» Форма №2-Підприємництво за 2021, 2022 р.р.

Таблиця 2.13 – Структура доходів і витрат ПП «ЛІС.С» за 2021-2022 р.р.

Показники	2021		2022	
	тис.грн.	Частка,%	тис.грн.	Частка,%
1.Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	40159,4	99,8	42336,6	99,3
Виробництво продуктів борошномельної-круп'яної промисловості	40159,4	99,8	39168,9	91,9
Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин			3167,7	7,4
2.Інші операційні доходи	67,3	0,2	276,8	0,7
3.Разом доходи	40226,7	100,0	42613,4	100,0
4.Сировина і матеріали	33055,2	84,6	32540,8	78,1
5.Амортизаія основних засобів	338,8	0,9	331,2	0,8
6.Заробітна плата та ЄСВ	1258,0	3,2	1258,3	3,0
7.Плата за оренду виробничого приміщення	286,3	0,7	362,3	0,9
8.Витрати на елетроенергію	392,2	1,0	579,0	1,4
9.Транспортні витрати	3103,4	7,9	6228,7	15,0
10.Інше	658,3	1,7	374,6	0,8
11.Разом витрати	39095,0	100,0	41674,9	100,0
12.Чистий прибуток	928,0		769,6	

Проаналізувавши структуру витратної діяльності, видно, що в 2022р. значно виросли транспортні витрати за рахунок підвищення ціни на паливно-мастильні

матеріали, також підвищились витрати на електроенергію та плата за оренду виробничого приміщення в зв'язку з підвищенням курсу долара до гривні. Все це привело до зменшення чистого прибутку підприємства.

Рентабельність є відносним показником, вона необхідна для аналізу господарської та економічної діяльності будь-якого підприємства. На рентабельність можуть впливати різні чинники: джерела капіталу, вартість активів, оборотних коштів, розмір виручки, тощо. Рентабельність дозволяє побачити, скільки прибутку отримано з кожної витраченої гривні. Показники рентабельності розраховуються на основі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати підприємства (форма 2).

Рентабельність продажів є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії і розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації , характеризує ефективність продажів підприємства.

Rпродажів (2021) = 928,0 / 40159,4 х 100 = 2,31%

Rпродажів (2022) = 769,6 / 42336,6 х 100 = 1,82%

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Rактивів (2021) = 928,0 / ((10745,3+12644,2)/2) х 100 = 7,94%

Rактивів (2022) = 769,6 / ((12474,2+10745,3)/2) х 100 = 6,63%

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства.

Rвл.капіталу (2021) = 928,0 / ((5261,0+4333,0)/2) х 100 = 19,35 %

Rвл.капіталу (2022) = 769,6 / ((6030,6+5261,0)/2) х 100 = 13,63%

На рис. 2.6 можна побачити динаміку рентабельності продажів, активів та власного капіталу в 2021-2022р.р.

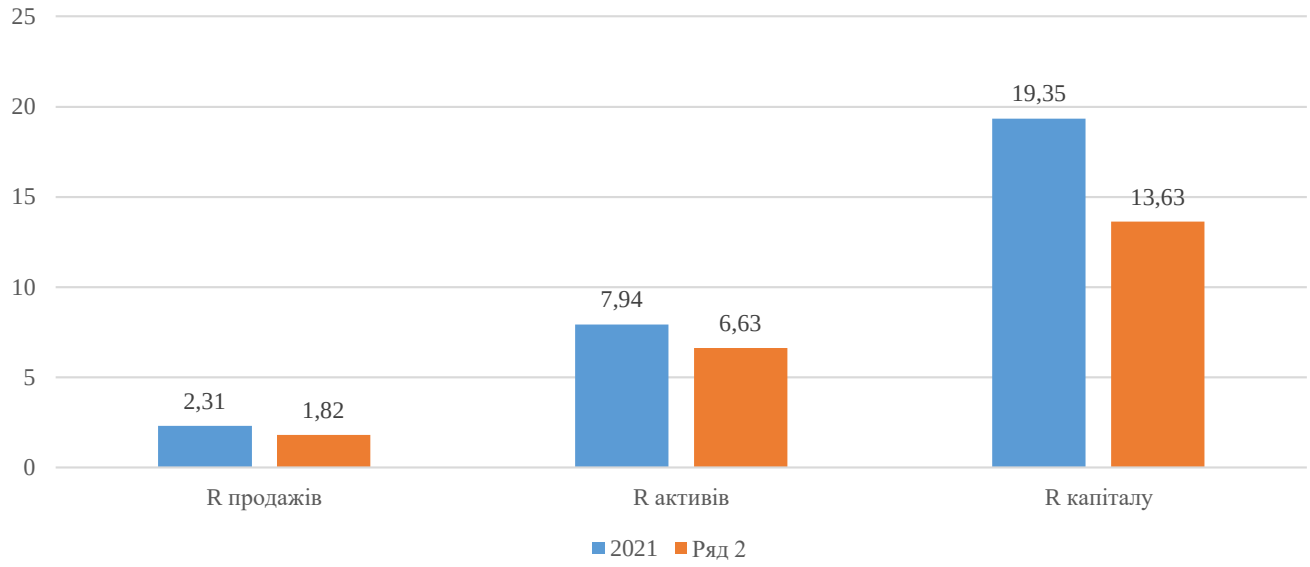


Рис 2.6 – Динаміка показників рентабельності ПП «ЛІС.С» у2021-2022р.р., %

Розрахувавши показники рентабельності за 2021р. та за 2022р., можна побачити, що показники рентабельності 2022 р. зменшилися в порівнянні з 2021р. Тобто на 100 гривень виручки в 2022р. приходиться 1,82 грн. чистого прибутку, а в 2021р. – 2,31 грн. Активи в 2021р. приносили 7,94% прибутку, а в 2022р. -6,63%. В 2022р. відбулось зниження рентабельності власного капіталу на 5, 72 грн. прибутку на 100,00 грн. власного капіталу.

Зменшення показників рентабельності виникло через зовнішні та внутрішні фактори. На рентабельність вплинули такі зовнішні чинники, які не залежать від підприємства: політична ситуація, військові дії на території України, погіршення економічної ситуації, зменшення попиту на продукцію, інфляція, конкуренція. Вплив зовнішних факторів негативно вплинув на розвиток компанії. Керівник змушений шукати шляхи виходу з ситуації, підлаштовуватися під неї. До внутрішних факторів можна віднести недостатність каналів просування продукції та неефективну рекламну діяльність. Для підвищення показників рентабельності підприємству необхідно поліпшити маркетингову діяльність.

Чистий прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства, йде на розширення виробництва продукції, закупівлю сировини та матеріалів для виробництва готової продукції. Отже, розглянутий фінансовий стан ПП «ЛІС.С» свідчить про те, що підприємство має нестійкий фінансовий стан. Протягом 2022р. спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства в порівнянні з 2021р.на 158,4 тис. грн. або на 17,07%.

2.3. Оцінювання конкурентних переваг ПП «ЛІС.С»

Процес формування конкурентних переваг підпримства полягає у своєчасному виявленні факторів, які впливають на конкурентоспроможність, оцінці досягнутої конкурентної позиції підприємства, виявленні відхилень від вибраного варіанту розвитку та причин цих відхилень, коригування окремих напрямків господарської діяльності. Досягненню конкурентних переваг має передувати аналіз наявних у підприємства переваг та оцінки фактичної позиції підприємства. Початковим етапом оцінки конкурентних переваг є аналіз чинників впливу на їх забезпечення, тому що від визначення впливу кожного чинника залежить достовірність оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

Для дослідження ринку та огляду різних факторів макросередовища проведемо PEST - аналіз підприємства в таблиці 2.14. Це стратегічний інструмент для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напрямку діяльності.

Таблиця 2.14 – PEST – аналіз ПП «ЛІС.С»

P (політичні фактори)	∑ балів	E (економічні факотори)	∑ балів
1	2	3	4
1. Політична нестабільність в країні, воєнний стан	5,0	1. Загальна характеристика економічної ситуації, темпи зростання економіки	2,5
2. Політичні ризики (ризик держав з нестабільною економічною ситуацією);	2,0	2. Кредитна політика	4,5
		3. Ціни на енергоресурси	3,0
3. Нестабільність в галузі	2,0	4. Рівень інфляції	2,0
4. Зміна законодавства	1,0	5. Динамика курсу національної валюти відносно основних валют	2,0
5. Податкова політика	2,5		
Разом:	12,5	Разом:	13,5
S (соціальні фактори)	∑ балів	T (технологічні фактори)	∑ балів
1. Мобільність населення	1,0	1.Нові технології виробництва	3,5
2. Зміна структури доходів	2,0	2.Нові типи обладнання	
3. Відношення до праці й відпочинку	1,5	3.Екологічність виробництва	3,5
		4.Контроль якості продукції	1,0
4. Демографічні зміни	1,5	5. Системний підхід до управлінням підприємством	
5. Активність споживачів	1,5		2,0
6. Кваліфікація кадрів	2,0		2,0
Разом:	9,5	Разом:	12,0

Проаналізувавши вплив факторів макросередовища на результати діяльності підприємства, можна зробити висновок, що найбільше впливають на діяльність ПП «ЛІС.С» економічні та політичні фактори зовнішнього середовища. Так, воєнний стан в країні в 2022р., пандемія в світі в 2021р., нестабільність в галузі та економиці приводе до невизначеності діяльності підприємства. Ці зовнішні фактори привели до зменшення попиту на продукцію зі сторони споживачів, відбулося зниження виробництва крупи, борошна, кукурудзяного зародка та висівок. Підвищення ціни на електроенергію та паливно-мастильні матеріали привело до підвищення ціни на готову продукцію підприємства.

Великий вплив на показники обсягів та якості продукції мають технологічні фактори, такі як поява нових технологій та нових типів обладнання. Для

впровадження цих факторів необхідна державна підтримка на кредитування та пільги по оподаткуванню. Важливий вплив і соціальних факторів на діяльність підпримства. Для підприємства необхідні кваліфіковані кадри, які будуть мотивовані отриманими доходами за свою працю.

Проаналізуємо компанію «ЛІС.С» за п'ятьма силами Портера в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз ПП «ЛІС.С» за п'ятьма силами Портера

Сили Портера	Аналіз
1.Аналіз загрози появи продуктів-замінників	Щоб не було загрози появи продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися, підприємство регулює ціни на продукцію, не завищує їх, та виробляє продукцію високої якості.
2.Аналіз загрози появи нових гравців	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості має великі витрати на обладнання, стартові витрати для нових гравців. Підприємство «ЛІС.С» має вже гарну репутацію, імідж підприємства, обладнання для виробництва, кваліфікацію персоналу, знання в цій галузі виробництва, також має стабільну базу споживачів та постачальників сировини. Тож для появи нових гравців ринку існують високі бар'єри входу в галузь.
3.Аналіз ринкової влади постачальників	З постачальниками сировини укладені довгострокові договори за вигідними умовами співпраці. Це надійні постачальники, з якими вже склалися не тільки ділові відношення, а й дружні стосунки. При форс-мажорних обставинах є замінники постачальників.
4.Аналіз ринкової влади споживачів	За багато років було напрацьовано широке коло споживачів як в Україні, так і за кордоном, при цьому підприємство залучає нових споживачів та нові частки ринку. Підприємство до кожного споживача має індивідуальний підхід по ціні продукції. Підприємство виробляє продукцію для споживачів вискої якості.
5. Аналіз рівня конкурентної боротьби	З конкурентами у підприємства склалися партнерські відносини. ПП «ЛІС.С» має гарний потенціал конкурентних переваг. Бар’єри входу в галузь високі через дороге обладнання, стартові витрати, напрацювання кваліфікації, іміджу тощо. Бар'єри виходу з галузі також високі. Підприємству важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено великий капітал тощо.

Підпримство надає своїм постійним споживочам товарний кредит у вигляді відстрочки сплати за отриману продукцію протягом наступного місяця. Гарна

комунікація, покращення контактів з покупцями та клієнтами, особисті зв'язки, все це сприяє довгостроковим контрактам на реалізацію продукції.

SWOT-аналіз надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози. Розглянемо таблицю 2.16 SWOT-аналіз ПП «ЛІС.С».

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ПП «ЛІС.С»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		1.Залучення нових споживачів продукції 2.Отримання нових кредитів з державною підтримкою 3.Нові можливості завоювання частки ринків конкурентів	1.Уповільнення зростання ринку 2.Загроза виходу на ринок нових конкурентів 3.Посилення конкуренції між підприємствами
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Висока якість продукції 2. Гарна репутація підприємства 3. Кваліфікований персонал 4.Стабільна база споживачів, вихід підприємства на нові ринки збуту 5. Гарна кредитна історія	1.Завоювання нових часток ринку конкурентів за рахунок гарної репутації підприємства 2.Залучення нових споживачів продукції в стабільну базу споживачів через високу якість продукції 3.Отримання нових кредитів з державною підтримкою при гарній кредитній історії	1.Розширення асортименту продукції 2.Підвищувати імідж підприємства за рахунок якості продукції та екологічності виробництва 3.Розширювати коло споживачів через інформаційне забезпечення, ефективну рекламу
	Слабкі сторони 1.Необхідність додаткового обладнання 2.Виробничі приміщення знаходяться в оренді	1.Отримання кредитів з державною підтримкою для придбання нового типу обладнання та технологій 2. Отримання кредитів з державною підтримкою для придбання виробничого приміщення	1. Пошук і впровадження нових видів діяльності для підприємства

SWOT-аналіз підприємства показав сильні й слабкі його сторони, можливості та загрози діяльності. Так можна зробити висновок, що при гарній репутації підприємства та високій якості продукції можна залучити нових споживачів продукції та завоювати нові частини ринку конкурентів. Так як підприємство має гарну кредитну історію, воно може отримати кредити з державною підтримкою для придбання нового типу обладнання та виробничого приміщення.

При загрозах уповільнення ринку та посилення конкуренції підприємству необхідно підвищувати імідж підприємства за рахунок якості продукції та екологічності виробництва й розширювати асортимент продукції. В критичній ситуації підприємству рекомендується пошук і впровадження нових видів діяльності.

За 2021-2022р.р. підприємство для розвитку своїх конкурентних переваг удосконалює свої сильні сторони:

- ✓ Велика увага приділяється вживанню заходів по удосконаленню організації робіт, активізації персоналу, зняття з виробнитва неконкурентноспроможної продукції. Так, в 2021р. була знята з виробництва кукурудзяна манка. Якість продукції підприємства «ЛІС.С» підтверджується сертифікатами якості, які були подовжені в 2021р. Все це саме і є основними чинниками забезпечення якості продукції у виробничому процесі.
- ✓ Виробництво продукції не забруднює навколишнє середовище.
- ✓ Підтримання іміджу підприємства як надійного бізнес-партнера та виробника високоякісної продукції. Компанія доставляє свою екологічно чисту продукцію, без домішок ГМО, з високими показниками якості, яка є конкурентоспрможною, в повному обсязі й вчасно всім споживачам.
- ✓ Колектив, при невеликій кількості штатних працівників, виконує великий обсяг роботи. Це заслуга і керівника підприємства, який правильно організував роботу

колектива і згуртував всіх працівників. Відбувається підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підпримства.

- ✓ Підприємство вийшло на нові ринки збуту продукції в Україні (на Закарпатті, Харкові, тощо) та закордоном в Угорщині, Латвії, Литві. Компанія заслужила авторитет своєю конкурентоспроможною продукцією і за межами нашої країни.
- ✓ Для співпраці з постійними споживачами надається товарний кредит у вигляді відстрочки сплати за отриману продукцію протягом наступного місяця. Також з клієнтами компанії діє система гнучких цін.
- ✓ Підприємство раціонально використовує свої фінансові, матеріальні, трудові та інформаійні ресурси. Компанія отримала кредити за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». Держава компенсує підприємству частину кредитного навантаження. Завдання програми - посилення конкурентоспроможності українського мікро та малого бізнесу.
- ✓ Проводе маркетингову роботу по залученню нових споживачів, виходу на нові канали збуту, розширенню комунікаційних зв'язків, проводе заходи ефективної реклами про продукцію компанії.

При ідентифікації конкурентних переваг підприємство визначається наступними категоріями:

- ступінь реалізації вимог клієнтів;
- значення фінансових показників компанії;
- рівень задоволеності службовців компанії своєю роботою.
- залучення працівників, що дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності;
- підхід до системи якості як до процесу;
- системний підхід до управління.

Проведемо експертний метод комплексної порівняльної характеристики, яка відображає ступінь конкурентних переваг ПП «ЛІС.С» і найближчих конкурентів по

заходам з підвищення конкурентного статусу в таблиці 2.17. Розрахунки проводились по 10 бальній системі.

Таблиця 2.17 – Порівняльна характеристика конкурентних переваг підприємств борошно-мельної промисловості по Черкаській області за 2021-2022р.р.

Характеристика	ПП «ЛІС.С»	ТОВ «Демар Плюс»	ТОВ «АЛЬТЕРА АЦТЕКА МІЛІНГ УКРАЇНА»
1.Ділова репутація, імідж	9	8	10
2.Величина ресурсів	8	9	10
3.Фінансові результати	9	8	10
4.Маркетинг	9	8	10
5.Лідерство в галузі	9	8	10
6.Трудовий потенціал	8	9	10
7.Якість продукції	9	8	10
8.Довіра	10	8	9
9.Ціна	10	8	9
Разом:	81	74	88

Порівняльна характеристика показала, що лідер на даному ринку є ТОВ «АЛЬТЕРА АЦТЕКА МІЛІНГ УКРАЇНА» мексиканської корпорації GRUMA. ПП «ЛІС.С» займає другу позицію в конкурентних первагах, так як Підприємству необхідно збільшити фінансові та трудові ресурси для підвищення конкурентоспроможності.

Щоб збільшити фінансові ресурси необхідно отримати довгострокові кредити банків та збільшити прибуток. Додаткові фінансові ресурси необхідні на посилення інноваційної спрямованості розвитку діяльності підприємства, впровадження системи капіталовкладення, оновлення основних засобів, впровадження новітніх технологій з поліпшенням техніко-економічних показників, розширення маркетингової діяльності, тощо. При збільшенні трудових ресурсів необхідно врахувати матеріальне стимулювання, як один з найважливіших стимулів підвищення ефективності праці.

Для ефективного здійснення діяльності компанії, його конкурентоспроможності, повинно бути забезпечення: надійної, достовірної і своєчасної інформації про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і переваги покупців, тобто необхідна інформація про умови функціонування фірми для досягнення головної мети підприємства: бути конкурентноспроможними, отримати прибуток, підняти рівень рентабельності та ефективності роботи підприємства. Керівництво враховує зміни зовнішнього середовища, правове регулювання діяльності, зміни в податковій політиці; проводе дослідження і аналіз стратегії діяльності конкурентів, аналіз конкурентної боротьби на ринку, тощо.

Проаналізувавши діяльність ПП «ЛІС.С» можна сказати, що підприємство зарекомендувало себе як надійного партнера, який виробляє якісну, конкурентоспроможню продукцію, та вчасно поставляє її споживачам як по Україні, так і за її межами. Головна задача підприємства реалізувати якісну готову продукцію споживачам, бути конкурентоспроможними, отримати прибуток, підвищити рентабельність та ефективність діяльності компанії.

В 2021-2022 р.р. підприємство, не зважаючи на епідемію з коронавірусом та війну на території України, продовжувало працювати, виходило на нові ринки, збільшило суму виручки від реалізації продукції, отримало прибутки. Але чистий прибуток в 2022 р. знизився через високі витрати на транспортні послуги, підвищення ціни на паливно-мастильні матеріали, збільшення витрат на оренду виробничого приміщення, електроенергію. В конкурентному середовищі підприємство забезпечене ефективним управлінням ресурсами фірми для подальшого формування конкурентної переваги підприємства, джерелами якого є компетентність компанії і рівень кваліфікації співробітників.

РОЗДІЛ 3.
ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ЛІС.С»

3.1 Концептуальні напрямки підвищення конкурентного статусу ПП «ЛІС.С»

Ринкова економіка, загострення конкурентної боротьби, прискорення науково-технічного прогресу, подорожчання виробничих ресурсів змушують підприємства вдосконалювати методи управління розвитком внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства та підвищувати його конкурентний статус. Внутрішній конкурентний потенціал є тією базою, на основі якої компанія здатна зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для підвищення конкурентного статусу Приватного підприємства «ЛІС.С» необхідно комплексно підійти до управління підприємством, а саме: підвищити ефективність маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, інноваційних, інтелектуально-кадрових, логістичних, соціально-психологічних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг.

Стратегічні цілі ПП «ЛІС.С», підвищення конкурентного статусу підприємства повинні привести до:

- ✓ зростання обсягів реалізації продукції та частки ринку;
- ✓ стабільності складу конкурентів та співпраці й партнерства з ними;
- ✓ підвищення прибутковості підприємства, розширення фінансово-інвестиційноїі та маркетингово-логістичної діяльності.

Конкурентні переваги – це ключові фактори успіху, що дають підприємству переваги над конкурентами. Заходи для зміцнення конкурентних переваг ПП «ЛІС.С» зображені на рис. 3.1



Рис.3.1 – Пропоновані заходи зміцнення конкурентних переваг ПП «ЛІС.С»

Для збільшення конкурентних переваг ПП «ЛІС.С» необхідно:

- Розширення ринків збуту по Україні та на зовнішньому ринку, збільшувати частки ринку. Якщо збільшиться попит на продукцію, можливо завантажити виробничі потужності ще на 40%. Це принесе підприємству додатковий дохід і прибуток.
- Вжити заходів з інтенсифікації зусиль щодо пошуку потенційних споживачів. Необхідно удосконалити зміст сайту ПП «ЛІС.С», його наповненість. Інформаційна наповненість сайту підприємства - це інформація для споживачів продукції. На сайті повинні бути фотографії вироблюваної продукції, сертифікати якості та показники властивостей продукції підприємства.
- Забезпечення надійної, достовірної і своєчасної інформації про ринок, структуру і

динаміку попиту, смаки і переваги покупців, тобто необхідна інформація для ефективної діяльності підприємства.

- Підвищення якості товару, відповідність вітчизняних стандартів на продукцію борошномельно-круп'яної промисловості вимогам стандартів Європейського Союзу, куди прагне вступити Україна.

- Мати можливість конкурувати по ціні товару, а для цього необхідно зменшити витрати на виробництво та реалізацію продукції.

- Релокація та розвиток техніко-технологічної бази підприємства. Необхідно покращити ресурсне забезпечення, а саме: розглянути варіант на придбання або будівництво виробничих приміщень та відмовитися від оренди, знайти постачальників з нижчою вартістю сировини.

- Удосконалити системний підхід до управлінням підприємством, підвищити якість планування. Основними функціями планування на підприємстві повинні бути:

- аналітична (планування ринку, споживачів, конкурентів, товарної структури ринку, аналіз внутрішнього середовища підприємства, тощо);
- виробнича (планування виробництва нових якісних товарів, матеріально-технічного постачання, управління якістю і конкурентоздатністю продукції),
- функція збуту (планування організації системи руху товарів, проведення цілеспрямованої товарної політики, організація сервісу, проведення цілеспрямованої політики збуту),
- управління та контролю (планування, інформаційне забезпечення, комунікаційне забезпечення управління маркетингом, моніторинг та аналіз).

- Трудові ресурси. Необхідно, щоб працівники мали достатню кваліфікацію, були відповідальними, ініціативними, мали командний дух. Для більшої спеціалізації та ефективності необхідно збільшити кількість працівників на підприємстві. Наприклад, повинен бути менеджер з маркетингу ринку України та менеджер з маркетингу на зовнішньому ринку. На постійній основі необхідно створювати

інформаційні листи в електронному вигляді на розсилати за постійними адресатами та розміщувати ефективну рекламну інформацію на головному сайті підприємства.

- Підвищувати кваліфікацію працівників та рівень мотивації персоналу. Матеріальне стимулювання працівників необхідно для підвищення ефективності їх праці та для підвищення конкурентного статусу серед найближчих конкурентів.

- Збільшення маркетингових каналів просування продукції через товарних посередників (оптових торговців, дрібнооптових торговців, роздрібних торговців) та агентів, які максимально територіально охоплять ринок.

- Роширення кола споживачів через інформаційне забезпечення. Активізація маркетингових комунікацій: давати ефективну рекламу через телебачення, радио, соціальні мережі, газети. Необхідно приймати участь у вітчизняних та зарубіжних виставках, частіше бути спонсорами у благодійних акціях.

- Компанія може запровадити виїздну торгівлю для реалізації продуції вроздріб. Виїздна торгівля бажана відбуватися в сільській місцевості, тому що кукуруздяний зародок та висівки висококалорійна складова комбінованих кормів для худоби.

- Покращення репутації підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках як виробника екологічно чистої, безпечної продукції, без домішок ГМО, з високими показниками якості продукції та корисної для здоров’я.

- Розширення номенклатури продукції - диверсифікація (стратегія розвитку товару). Започаткувати випуск нової продукції. На першому етапі пропонується налагодити виробництво кукрудзяної олії, що отримується з зерен кукурудзи, а у подальшому - кукурудзяних паличок, пластівців, снеків та комплексних харчових добавок для тварин.

-Залучення додаткових фінансових ресурсів для посилення фінансового потенціалу: довгострокових кредитів банків.

- Оновлення основних засобів, впровадження новітніх технологій з поліпшенням техніко-економічних показників.

- Посилення інноваційної спрямованості розвитку діяльності підприємства.

- Розширення комплексного обслуговування споживачів через надання послуг з доставки замовленої продукції до місця розташування клієнта. Для цього необхідно розширити парк автотранспорту підприємства.

ПП «ЛІС.С» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках. Конкурентна стратегія підприємства займає сприятливу позицію на ринку та орієнтована на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни. Конкурентна стратегія ПП «ЛІС.С» передбачає більш глибоке проникнення на існуючий ринок та розвиток ринку, а також на стратегію розвитку нового товару.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації заходів з розвитку конкурентних переваг ПП «ЛІС.С»

Розглянемо доцільність реалізації заходу з започаткування випуску нової продукції, розширення асортименту готової продукії на ПП «ЛІС.С». Для цього запропонуємо виробництво кукурудзяної олії. Кукурудзяну олію отримують із зародків насіння кукурудзи, які є побічним продуктом переробки кукурудзяного зерна в борошномельно-круп'яному виробнитві. Сира олія має широке застосування у промисловості: у миловарінні, у виробництві мастильних матеріалів, вичинці шкур тощо. Рафінована олія є харчовою і використовується у кулінарії, кондитерській промисловості, у сумішах з іншими оліями та ін. Застосовують її для приготування різного тіста, хлібобулочних виробів, соусів, використовують при виготовленні дитячого харчування та включають в раціон здорового харчування. Кукурудзяна олія широко використовується в медицині, косметології.

Для досягнення мети необхідно:

- ✓ вивчити характеристики продукту, його асортимент, показники якості, визначити сировину та її показники, що застосовується для виробництва;
- ✓ розробити оптимальну технологічну схему виробництва кукурудзяної олії;
- ✓ підібрати сучасне високоефективне, економічне устаткування;
- ✓ зробити прогноз реалізації кукурудзяної олії в асортименті на ринку України та на експорт; проаналізувати конкурентні переваги найближчих конкурентів з виробництва кукурудзяної олії;
- ✓ розробити операційну модель процесу виробництва;
- ✓ здійснити компоновку вибраного обладнання в технологічну лінію і розрахувати необхідну їх кількість.

Кукурудзяна олія повинна відповідати вимогам якості. При перевірці якості рослинних олій звертають увагу на показники: прозорість, колір, смак і запах. Кукурудзяну олію (маїсову олію) залежно від способу обробки, показників якості та призначення ділять на види і марки: нерафінована, рафінована; рафінована недезодорована і дезодорована.

Витяг рослинних масел з сировини здійснюють різними способами: пресуванням, екстрагуванням або тим і іншим послідовно. Запропонуємо комбіновану технологічну схему, яка включає в себе холодний віджим олії, при якій основні технологічні стадії проводяться при температурі не більше 35 ° С і екстрагування частково знежиреної сировини. Це дозволяє при видаленні небажаних супутніх речовин виключити псування масла, що забезпечує його високу якість при зберіганні.

Запропонована технологія включає стадії:

- ✓ підготовка сировини до виробництва;
- ✓ очистка зародка від домішок;
- ✓ подрібнення зародка;
- ✓ холодний віджим;

- ✓ подрібнення макухи;
- ✓ екстракція способом занурення;
- ✓ дистиляція і випарювання шроту;
- ✓ фільтрація «сирої» олії.

Основними перевагами технології є:

- ✓ Високий вихід високоякісної олії (не менше 95%), скорочення обсягів відходів і втрат.
- ✓ Пропонована технологія є безстічною, що не вимагає будівництва очисних споруд для жировмісних вод.
- ✓ Істотна економія енергоресурсів за рахунок низьких температур і застосування енергозберігаючого обладнання.
- ✓ Можливість реалізувати пропоновану технологію в універсальному обладнанні, доступному за ціною.

Залежно від продуктивності цеху лінія може бути укомплектована необхідною кількістю технологічного обладнання згідно технологічної частини проекту. Необхідне обладнання для виробнитва кукурудзяної олії: повітряно-ситовийї сепаратор, вальцевий верстат, олійний прес для «холодного віджиму», фільтр-прес. Згідно з технологічною схемою буде обрана потокова механізована машинно-апаратурна лінія з рафінації олій та жирів. По продуктивності, раціональності і зручності в експлуатації буде підібрано основне технологічне обладнання на кожному етапі виробництва. Продуктивність виробничого обладнання складе 2000 літрів кукурудзяної олії в день.

Для виконання нового виробничого процесу орендованого приміщення у ТОВ «Компанії Тіса-Агро» підпримством «ЛІС.С» буде замало. Тому рекомендується будівництво нового виробничого приміщення, що дозволить відмовитися від оренди, ціна за яку постійно підвищується. Для будівнитва приміщення необхідно укласти договір з будівельною компанією, яка спеціалізується на будівництві виробничих приміщень.

У власника підприємства є ділянка, яка за параметрами підходить для проекту релокації виробництва. Основні напрямки інвестиційних витрат:

- розробка і затвердження проекту нової будівлі;
- підведення комунікацій (електроенергія, дорога, каналізація і водопостачання, інтернет);
- безпосередньо саме будівництво;
- отримання дозвільних документів (введення будівлі в експлуатацію);
- придбання нового обладнання;
- придбання меблів, комп'ютерної техніки для адміністративних потреб та підсобних приміщень (склад сировини, тари та готової продукції);
- перевезення і встановлення нового обладнання;
- пуск виробничої лінії.

Структура капіталовкладення у основні засоби складе 4,8 млн.грн.:

- 2,0 млн.грн. на технологічне обладнання (термін амортизації 5 років),
- 100,0 тис.грн. комп'ютерна техніка (термін амортизації 2 роки),
- 50,0 тис.грн. меблі (4 роки),
- будинки 2,65 млн.грн. (термін амортизації 20 років).

Розмір амортизаційних відрахувань за ці 5 років розрахуємо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок амортизаційних відрахувань інноваційного проекту

Групи основних засобів	Обсяги амортизаційних відрахувань по роках реалізації проекту, тис.грн.				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Технологічне обладнання (2 млн.грн., 5 р.)	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0
Будівля (2,65 млн., 20 р.)	132,5	132,5	132,5	132,5	132,5
Комп'ютерна техніка (100 тис.грн., 2 р.)	50,0	50,0			
Меблі (50 тис.грн., 4 р.)	12,5	12,5	12,5	12,5	
Разом амортизаційні відрахування за рік	*595,0*	*595,0*	*545,0*	*545,0*	*532,5*

Вкладання у виробничі запаси (кукурудза, тара, кришечки, етикетки) складуть 0,2 млн.грн. Під час прибання, встановлення нового обладнання та пуску виробничих ліній передбачається найм персоналу та навчання його роботі на новій

лінії.

Фінансовим ефектом буде додатковий прибуток від виробництва нової продукції. Непрямими фінансовими ефектами буде диверсифікація джерел доходів. Крім того іміджевими ефектами буде розширення номенклатури продукції, підвищення ступеня переробки вихідної сировини (кукурудза). Також у перспективі планується на цій ділянці добудувати виробничі приміщення й перенести усе виробництво в одне місце, щоб у майбутньому економити на орендній платі, щоб отримати виробничі площі, створені на принципах енергоощадності тощо.

Для нового інвестиційного проекту ПП «ЛІС.С» знадобляться кваліфіковані спеціалісти з виробництва, працівники складу, які будуть матеріально стимульовані, та розширення відділу з маркетингу для просування нового виду продукції.

Мета реалізації заходів: будівництва виробничого приміщення, започаткування випуску нової продукції, розширення асортименту готової продукції, завоювання нових ринів збуту, збільшення кількості трудових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників та рівня мотивації персоналу, впровадження новітніх технологій, посилення інноваційної спрямованості розвитку діяльності підприємства, інтенсифікаія маркетингової діяльності - все це необхідно для збільшення конкурентних переваг ПП «ЛІС.С».

Для впровадження цих ідей необхідні капітальні інвестиції. Підприємству при гарній репутації та кредитній історії необхідно отримати довгостроковий кредит в банку, а також отриманий чистий прибуток від реалізації нового проекту направляти на капіталовкладення.

Розглянемо проект з сумою інвестиції в основний капітал 5 000 000 грн., в тому числі вартість обладнання на виробництво кукурудзяної олії складе 2 000 000 грн. Це обладнання дозволить щорічно випускати до 480 000 л кукурудзяної олії. Проект розрахований на 5 років. Дисконтна ставка становить 15 % річних.

Джерело фінансування інвестицій – пільговий банківський кредит, що береться на 5 років з рівномірним погашенням тіла кредиту раз на рік. Тоді витрати

на обслуговування такого кредиту розрахуємо в таблиіці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок позикових вісотків

Показники	за 1рік, тис.грн	за 2 рік, тис.грн.	за 3 рік, тис.грн.	за 4 рік, тис.грн.	за 5 рік, тис.грн.
Борг у розпорядженні піприємства протягом року	5000	4000	3000	2000	1000
Сплата позикових % (фінансові витрати)	450	360	270	180	90
Погашення тіла кредиту (сплачується з чистого прибутку)	1000	1000	1000	1000	1000

Спрогнозуємо обсяги чистого доходу від реалізації проекту по виробництву нової продукції та чистого прибутку в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка обсягів чистого доходу та чистого прибутку від реалізації проекту виробництва кукурудзяної олії ПП «ЛІС.С»

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяги реалізації в рік, л.	400 000	410 000	430 000	450 000	480 000
Ціна продукції з ПДВ, грн.	70,00	80,00	85,00	90,00	100,00
Ціна продукції без ПДВ, грн.	58,33	66,67	70,83	75,00	83,33
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	23 332,0	27 334,7	30 456,9	33 750,0	39 998,4
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	50,00	57,50	61,37	65,20	72,00
Змінні витрати, тис.грн.	20 000,0	23 575,0	26 389,1	29 340,0	34560,0
Маржинальний прибуток, тис.грн.	3 332,0	3 759,7	4 067,8	4 410,0	5 438,4
Адміністративні витрати, тис.грн.	620,0	745,0	915,0	1025,0	1177,5
Амортизаційні витрати, тис.грн.	595,0	595,0	545,0	545,0	532,5
Фінансові витрати (позикові відсотки), тис.грн.	450,0	360,0	270,0	180,0	90,0
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1 667,0	2059,7	2 337,8	2 660,0	3 638,4
Податок на прибуток, тис.грн.	300,1	370,7	420,8	478,8	654,9
Чистий прибуток, тис.грн.	1 366,9	1 689,0	1 917,0	2 181,2	2 983,5

В таблиці 3.4. розрахуємо проектний грошовий потік та для ідентифікаії економічної доцільності реалізації проекту підрахуємо чисту теперішню вартість.

Таблиця 3.4 – Визначння чистої теперішньої вартості проекту (NPV) ПП «ЛІС.С»

Складові грошового потоку	Грошові потоки по роках проекту, тис.грн.					
	0	1	2	3	4	5
Чисті капітальні витрати	-5 000,0					
Чистий прибуток		1 366,9	1 689,0	1 917,0	2 181,2	2 983,5
Амортизація нового обладнання		595,0	595,0	545,0	545,0	532,5
Проектний грошовий потік	-5000,0	1961,9	2284,0	2462,0	2726,2	3516,0
Множник дисконтування 1 / (1+0,15)^t	1	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований грошовий потік	-5 000,0	1706,9	1726,7	1 620,0	1559,4	1747,5
Кумулятивний грошовий потік	-5 000,0	-3 293,1	-1 566,4	53,6	1 613,0	3360,5

Чиста теперішня вартість проекту складає (NPV) = 3360,5 тис.грн. Оскільки NPV > 0, то це означає, що інвестиційний проект є вигідним для ПП «ЛІС.С».

Індекс прибутковості складає (PI):

(1706,9+1726,7+1620,0+1559,4+1747,5) / 5000,0 = 8360,5/5000,0 = 1,67

Так як PI > 1, то можна стверджувати, що проект ефективний.

Термін окупності проекту складає (PBP): 2+1566,4/1747,5 = 2,9 р.

Розрахуємо інтерпретацію IRR в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок інтерпретації IRR

Складові грошового потоку	Грошові потоки по роках проекту, тис.грн.					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Проектний грошовий потік	-5000,0	1961,9	2284,0	2462,0	2726,2	3516,0
Дисконтний множник 1 / (1+0,15) ^{t}	1	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований проектний потік (i=15%), грн.	-5 000,0	1706,9	1726,7	1 620,0	1559,4	1747,5
Кумулятивний грошовий потік (i=15%)	-5 000,0	-3 293,1	-1 566,4	53,6	1 613,0	3360,5
Дисконтний множник	1	0,8	0,64	0,512	0,41	0,328

$1/(1+0,25)^t$						

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Дисконтований проектний потік (i=25%), грн.	-5000,0	1569,5	1461,8	1260,5	1117,7	1153,2
Кумулятивний грошовий потік (i=25%)	-5000,0	-3430,5	-1968,7	-708,2	409,5	1562,7
Дисконтний множник $1/(1+0,35)^t$	1	0,741	0,549	0,406	0,301	0,223
Дисконтований проектний потік (i=35%), грн.	-5000,0	1453,8	1253,9	999,6	820,6	784,1
Кумулятивний грошовий потік (i=35%)	-5000,0	-3546,2	-2292,3	-1292,7	-472,1	312,0
Дисконтний множник $1/(1+0,45)^t$	1	0,69	0,476	0,328	0,226	0,156
Дисконтований проектний потік (i=45%), грн.	-5000,0	1353,7	1087,2	807,5	616,1	548,5
Кумулятивний грошовий потік (i=45%)	-5000,0	-3646,3	-2559,1	-1751,6	-1135,5	-587,0

IRR =

0,15+(3360,5*(0,45-0,15)) / (3360,5+587) = 0,15+1008,15/3947,5 = 0,15+0,26 = 0,36

Внутрішня норма рентабельності IRR при ставці дисконтування 45% склала 0,36. При цій ставці проект є збитковим.

Основними подіями, що визначатимуть розвиток підприємств в найближчій перспективі будуть події пов’язані з рівнем попиту, цінами на енергоресурси, інвестиційним кліматом, податковою політикою, програмами модернізації, митними ставками та можливістю залучення кредитних засобів. Проведемо аналіз сценаріїв за оптимістичним, песимістичним та ймовірним сценаріями.

Розрахуємо показники інвестиційного проекту за оптимістичним сценарієм, якщо обсяги реалізації продукції збільшені на 10%, а змінні витрати на одиницю продукції зменшені на 5 % , і аналогячно розрахуємо показники за песимістичним сценарієм, коли обсяги реалізації продукції зменшені на 10%, а змінні витрати на

одиницю продукції збільшені на 5 %. Розрахунки відобразимо у таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Динаміка обсягів чистого доходу та чистого прибутку від реалізації інноваційного проекту ПП «ЛІС.С» з виробництва кукурудзяної олії за оптимістичним та песимістичним сценаріями

Показник	Сценарій	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяги реалізації в рік, л.	Оптиміст	440 000	451 000	473 000	495 000	528 000
	Песиміст	360 000	369 000	387 000	405 000	432 000
Ціна продукції з ПДВ, грн.		70,00	80,00	85,00	90,00	100,00
Ціна продукції без ПДВ, грн.		58,33	66,67	70,83	75,00	83,33
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	Оптиміст	25665,2	30068,2	33502,6	37125,0	43998,2
	Песиміст	20998,8	24601,2	27411,2	30375,0	35998,6
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	Оптиміст	47,5	54,63	58,30	61,94	68,4
	Песиміст	52,5	60,38	64,44	68,46	75,60
Змінні витрати, тис.грн.	Оптиміст	20 900,0	24638,1	27575,9	30660,3	36115,2
	Песиміст	18 900,0	22280,2	24938,3	27726,3	32659,2
Маржинальний прибуток, тис.грн.	Оптиміст	4765,2	5430,1	5926,7	6464,7	7883,0
	Песиміст	2098,8	2321,0	2472,9	2648,7	3339,4
Адміністративні витрати, тис. грн.		620,0	745,0	915,0	1025,0	1177,5
Амортизаційні витрати, тис.грн.		595,0	595,0	545,0	545,0	532,5
Фінансові витрати (позикові відсотки), тис.грн.		450,0	360,0	270,0	180,0	90,0
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	Оптиміст	3110,2	3730,1	4196,7	4714,7	6083,0
	Песиміст	433,8	621,0	742,9	898,7	1539,4
Податок на прибуток, тис.грн.	Оптиміст	559,8	671,4	755,4	848,6	1094,9
	Песиміст	78,1	111,8	133,7	161,8	277,1
Чистий прибуток, тис.грн.	Оптиміст	2550,4	3059,1	3441,3	3866,1	4988,1
	Песиміст	355,7	509,2	609,2	736,9	1262,3

Розрахуємо динаміку обсягів чистої тепкрішньої вартості проекту за оптимістичним та песимістичним сценаріями у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Визначння чистої теперішньої вартості проекту (NPV) ПП «ЛІС.С»

за оптимістичним та песимістичним сценаріями

Показник	Сценарій	Грошові потоки по роках проекту, тис.грн.					
		0	1	2	3	4	5
Чисті капітальні витрати		-5 000,0					
Чистий прибуток, тис.грн.	Оптиміст		2550,4	3059,1	3441,3	3866,1	4988,1
	Песиміст		355,7	509,2	609,2	736,9	1262,3
Амортизація			595,0	595,0	545,0	545,0	532,5
Проектний грошовий потік	Оптиміст	-5000,0	3145,4	3654,1	3986,3	4411,1	5520,6
	Песиміст	-5000,0	950,7	1104,2	1154,2	1281,9	1794,8
Множник дисконтівання $1 / (1+0,15)^t$		1	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497
Дисконтований грошовий потік	Оптиміст	-5 000,0	2736,5	2762,5	2623,0	2523,1	2743,7
	Песиміст	-5000,00	827,1	834,8	759,5	733,2	892,0
Кумулятивний грошовий потік	Оптиміст	-5 000,0	-2263,5	499,0	3122,0	5645,1	8388,8
	Песиміст	-5000,0	-4172,9	-3338,1	-2578,6	-1845,4	-953,4

Розглянемо сценарії при умові, що йовірність базового варіанту складе 50 %, песиметичного варіанту – 20 % та оптимістичного варіанту 30%.

Середнє очікуване значення NPV = 3360,5*0,5 + (-953,4)*0,2+8388,8*03 = 4006,21 тис.грн.

Тобто, 80 % ймовірність позитивного значення NPV.

На рисунку 3.2 відобразимо результати розрахунків за проектом.

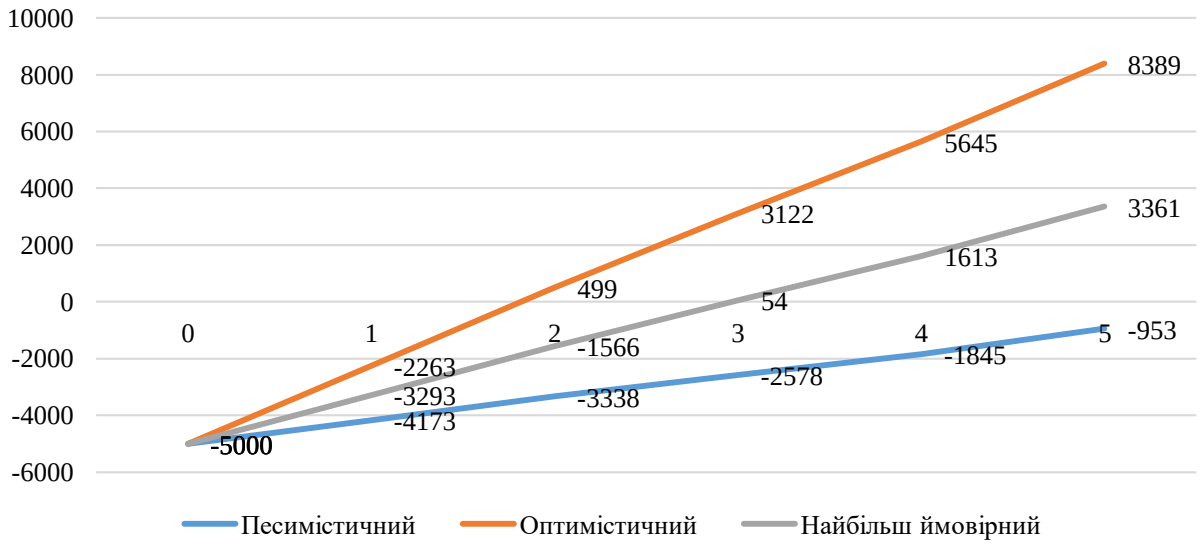


Рис. 3.2 – Результати розрахунків кумулятивного грошового потоку проекту

за песимістичним, оптимістичним та найбільш ймовірним сценаріями

Отже, запропонований інноваційний проект компанії по випуску нового виду продукції та будівництву виробничого приміщення за величиною чистої теперішньої вартості проекту (NPV) 3360,5 тис.грн., рівнем прибутковості проекту (PI) 1,67 та терміном окупності 2,9 р. є привабливим для впровадження. Даний проект доцільно реалізувати.

В зв'язку з виробництвом та реалізацією нового виду продукції, просуванням продукції, яка вироблялася і раніше, рекомендується збільшення спеціалістів з маркетингу. Тобто рекомендується розділити роботу по просуванню товарів по Україні та на експорт. Необхідно надавати ефективну рекламу, розсилати інформаційні листи, перезавантажити сайт компанії, надавати інформацію про діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу підприємства в очах споживачів.

Під час планування інноваційного проекту і до його завершення необхідно ідентифікувати можливі ризики, які можуть вплинути на інноваційний проект. Різні види ризиків існують на всіх фазах і етапах проектної діяльності, тому функція управління ними є актуальною аж до закриття проекту. Джерелом виникнення ризиків є вплив факторів макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства відповідно.

Фактори макросередовища впливають на економічні, політико-правові, соціально-демографічні, екологічні, технологічні ризики, фінансові ризики: інфляційний, податковий, валютний, тощо. Зараз в зв'язку з військовими діями на території України існує ризик форс-мажор (фактор макросередовища, зовнішній, країновий фактор). Існує і соціально-демографічний ризик, тому що через політичну нестабільність виїхала велика чисельність кваліфікованих спеціалістів з країни і чоловіки призвані до лав ЗСУ. При цьому відбувається нехватка трудового

потенціалу. Відбуваються також інфляційні ризики.

Фактори мікросередовища впливають на конкурентні, постачальницькі, торговельно-збутові, споживчі, контактні ризики. Юридичні ризики криються у нечіткому національному законодавстві, недостатньому рівні якості договорів, контрактів, гарантійних листів та інших юридичних документів.

До основних факторів внутрішнього інноваційного ризику підприємства належать: система керування, система технології, система маркетингу, система підготовки й перепідготовки кадрів, фінансова стабільність, забезпеченість ресурсами тощо. Відповідно до цілей управління інноваційними проектами можуть виникнути такі типові ризики проекту, що базуються на практиці проектної діяльності:

- ✓ Ризик учасників проекту – це ризик невиконання учасниками своїх зобов'язань у межах проектної діяльності.
- ✓ Ризик перевищення кошторисної вартості проекту може бути наслідком помилок у проектуванні, зміни умов реалізації проекту (наприклад, підвищення цін).
- ✓ Ризик невчасного завершення будівництва можуть спричинити помилки у проектуванні, порушення зобов'язань підрядчиком.
- ✓ Ризик низької якості робіт і об'єкта може бути зумовлений порушенням зобов'язань підрядчика чи постачальника матеріалів і устаткування, тощо.
- ✓ Конструкційним називають ризик технічної нездійсненності проекту через помилки розробників проектної документації.
- ✓ Технологічним вважають ризик відхилення в режимі експлуатації об'єкта від заданих техніко-економічних параметрів (підвищені експлуатаційні витрати, великий відсоток браку, невідповідність екологічним нормативам) .
- ✓ Виробничий ризик пов'язаний з можливістю виникнення перебоїв у виробничому процесі. Він може виявлятися в порушенні ритмічності виробництва чи у його припиненні.
- ✓ До комерційних ризиків належать: недостатність фінансування, зміна

кон’юнктури ринку, вартості сировини і цілий ряд інших факторів.

- ✓ Управлінський ризик зумовлюється недостатнім рівнем кваліфікації та досвіду управлінського персоналу, помилками менеджменту на всіх фазах та стадіях проектної діяльності: доінвестиційній, інвестиційній, виробничій і закриття проекту.
- ✓ Збутовий ризик зумовлюється зменшенням обсягів реалізації продукту проекту (товару, послуги) і зниженням ціни на нього. Цей ризик називають ще ризиком зміни кон'юнктурного ринку, маркетинговим або ціновим.

Рівень суб’єктивних ризиків залежить від професійних та особистісних характеристик осіб, що приймають рішення на етапах інноваційного процесу. Суб’єктивні ризики залежать від досвіду та рівня управлінського персоналу, прийняття виважених управлінських рішень.

Повністю уникнути ризиків інноваційної діяльності неможливо, проте їх можна мінімізувати. Своєчасна оцінка й ефективне управління інноваційними ризиками є метою забезпечення економічної безпеки. Тому підприємству «ЛІС.С» рекомендуються механізми зниження та протидії ризикам:

- ✓ Розподіл ризиків - здійснюється шляхом часткової передачі ризиків окремим партнерам, задіяним у проведенні операцій. Контрагентам передаються ті ризики, які від них залежать. Умови розподілу ризиків регламентуються відповідними угодами. За допомогою розподілу можна мінімізувати інвестиційний ризик шляхом передачі підрядчикам ризиків, пов'язаних з будівництвом, банкам – ризиків, пов'язаних зі своєчасним кредитуванням тощо.
- ✓ Метод хеджування застосовується для зниження ризиків шляхом укладання термінових контрактів. Це дає змогу зафіксувати ціну придбання на визначеному рівні і захиститися від її коливання, тим самим підвищивши впевненість в успішних результатах фінансово-господарської діяльності.
- ✓ Диверсифікація - розподіл капіталу між різними напрямами діяльності,

об'єктами інвестування, які безпосередньо між собою не пов'язані. Якщо один з проектів виявиться збитковим, то інші успішні можуть покрити втрати, що виникнуть.

- ✓ Лімітування ризику – встановлення відповідних лімітів за окремими напрямами проектної діяльності з метою фіксації можливих фінансових втрат на допустимому рівні для підприємства.
- ✓ Страхування – передача ризику страховій компанії шляхом підписання страхового договору, сплати страхових внесків з метою відшкодування збитків у разі настання ризикової події. У випадку зовнішнього страхування ризиків необхідно врахувати прийнятне для підприємства співвідношення між страховою премією і страховою сумою. При цьому потрібно врахувати розмір франшизи – мінімальної суми збитку страховика, що не компенсується страховиком.

У ряді випадків уникнути негативних результатів або знизити рівень ризику інноваційної діяльності можна нескладними прямими управлінськими впливами на окремі фактори ризику, наприклад, оцінка перспективності інноваційного проекту, перевірка очікуваних партнерів, підбір персоналу, який бере участь у виконанні інноваційного проекту тощо.

Вибір варіанту зниження інноваційного ризику залежить від низки чинників, серед яких важливими є досвід керівника і можливості підприємства. Для отримання більш ефективного результату доцільно використовувати декілька методів мінімізації ризиків на всіх стадіях реалізації інноваційних проектів.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство повинно постійно шукати шляхи підвищення конкурентоспроможності та формувати конкурентні переваги на рівнях підприємства та національної економіки. Конкурентні переваги компанії визначають її унікальність в конкурентному середовищі, є запорукою її конкурентоспроможності та отримання максимальних економічних показників в довгостроковому періоді.

Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах бізнесу. Тож кожен суб'єкт господарювання розробляє стратегію підприємства, яка визначається з урахуванням унікальних ключових здібностей, дозволяє ефективно формувати і використовувати свої конкурентні переваги для того, щоб своєчасно реагувати на загрози і можливості, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Оцінка конкурентоспроможності має наступні риси: порівняльний характер та часовий характер. Тобто конкурентоспроможність - це здатність підприємства в конкретний період часу якнайкраще застосувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти. Для оцінки конкурентоспроможності підпримєства існує ряд якісних та кількісних методів.

Конкурентні переваги означають, що вигоди змінюються під впливом інноваційного процесу: змінюються виробничі технології, впроваджуються інноваційні проекти, змінюються методи управління, способи доставки та реалізації продукції, відбувається розвиток маркетингу та фінансів тощо. Тому для підтримки конкурентних переваг потрібні постійні інновації, це дозволяє підприємству перемагати в конкурентній боротьбі.

Розглянувши конкурентні преваги на прикладі Приватного підприємства

«ЛІС.С», можна зробити висновок, що компанія зарекомендувала себе як надійного партнера на ринку борошномельно-круп'яної промисловості, виробляє високоякісну продукцію з кукурудзи. Підприємство поставляє свою продукцію по всій території України та за її межами.

Розглянутий фінансовий стан ПП «ЛІС.С» за 2021- 2022 р.р. свідчить про те, що підприємство має нестійкий фінансовий стан. Протягом 2022р. спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства в порівнянні з 2021р.на 158,4 тис. грн. або на 17,07%. Розрахувавши показники рентабельності за 2021р. та за 2022р., можна побачити, що показники рентабельності 2022 р. зменшилися в порівнянні з 2021р. Тобто на 100 гривень виручки в 2022р. приходиться 1,82 грн. чистого прибутку, а в 2021р. – 2,31 грн. Активи в 2021р. приносили 7,94% прибутку, а в 2022р. -6,63%. В 2022р. відбулось зниження рентабельності власного капіталу на 5, 72 грн. прибутку на 100,00 грн. власного капіталу.

Зменшення показників рентабельності виникло через зовнішні та внутрішні фактори. На рентабельність вплинули такі зовнішні чинники, які не залежать від підприємства: політична ситуація, військові дії на території України, погіршення економічної ситуації, зменшення попиту на продукцію, інфляція, підвищення цін на матеріальні ресурси, конкуренція. До внутрішних факторів можна віднести недостатність каналів просування продукції та неефективну рекламну діяльність. Для підвищення показників рентабельності підприємству необхідно знизити витрати, поліпшити маркетингову діяльність.

Порівняльна характеристика конкурентних переваг ПП «ЛІС.С» і найближчих конкурентів показала, що лідер на даному товарному ринку є ТОВ «АЛЬТЕРА АЦТЕКА МІЛІНГ УКРАЇНА». ПП «ЛІС.С» займає другу позицію в конкурентних перевагах, так як Підприємству необхідно збільшити фінансові та трудові ресурси для підвищення конкурентоспроможності. Так, необхідно залучити довгострокові кредити банків для інноваційних проектів та збільшити чисельність кваліфікованих спеціалістів на виробництві нового виду продукції та розширити

відділ маркетингу для просування нового виду продукції та впровадження ефективної реклами продукції як по Україні так і за її межами.

Для збільшення конкурентних переваг ПП «ЛІС.С» було запропоновано іноваційний проект: будівництво виробничого приміщення, придбання обладнання та впровадження новітніх технологій для започаткування випуску нової продукції - кукурудзяної олії, розширення номенклатури готової продукції (диверсифікація - стратегія розвитку товару), завоювання нових ринків збуту, маркетингове просування, збільшення кількості трудових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників та рівня мотивації персоналу, посилення інноваційної спрямованості розвитку діяльності підприємства. Так як підприємство має гарну репутацію, імідж компанії та позитивну кредитну історію, кредитні установи можуть надати підприємству кредит за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» для здійснення інноваційного проекту.

Розглянувши доцільність реалізації заходів, можна стверджувати, що запропонований інноваційний проект компанії за величиною чистої теперішньої вартості проекту (NPV) 3360,5 тис.грн, рівнем прибутковості проекту (PI) 1,67 та терміном окупності 2,9 р. є привабливим для впровадження. Даний проект доцільно реалізувати.

Але під час планування інноваційного проекту і до завершення його реалізації можуть виникнути ризики, які вплинуть на проект. Це зовніші та внутрішні ризики. Джерелом виникнення ризиків є вплив факторів макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства відповідно. Це політичні, і фінансові, і комерційні, і форс-мажорні, і технологічні, і управлінські ризики, тощо.

Повністю уникнути ризиків інноваційної діяльності неможливо, проте їх можна мінімізувати. Своєчасна оцінка й ефективне управління інноваційними ризиками є метою забезпечення економічної безпеки. Тому підприємству «ЛІС.С» рекомендуються механізми зниження та протидії ризикам: розподіл ризиків, метод

хеджування, диверсифікація, лімітування ризику та страхування ризику.

В конкурентному середовищі ПП «ЛІС.С» забезпечене ефективне управління ресурсами фірми для подальшого формування конкурентної переваги підприємства, джерелами якого є виняткова компетентність компанії і рівень кваліфікації співробітників.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Журнал Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 41-42.

2. М.Портер Конкурентна стратегія. Київ: Наш формат, 2020. С. 325.

3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентноспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: Харківський Національний Авточобільнодорожний університет, 2020. 340 с.

4. Агеєва Н.Г.*Наукова конференція*.Політ. Київ, 2020. С.5-8.

5. Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Журнал Економічна теорія та право. Наіональний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*. 2012. №2. С.72-92.

6. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебн. пособие.Санкт-Петербург: Спец-Лит., 2000. 588 с.

7. Шинкарено В.Г., Бондарнко А.С. Управлени конкурентоспособностью предприятия. Харьков: ХНАДУ, 2013. 188с.

8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Книготорговый центр «Маркетинг», 2002. С. 892.

10. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. стратегічні аспекти: *автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня д.е.н. Спец. 08.06.01* . Київ: КНЕУ, 1999. 19 с.

11. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.

12. Тищенко А. Н., Головко О. С. Стратегия управления развитием предприятия. Харьков: ЭДЭНА, 2003. 198 с.

13. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. *Фінансова консультація*. 2001. № 21-22. С. 55-59.

14. Лагутін В. Д. Конкурентоспроможність національної економіки. Київ: Київ. нац. торг. -екон. ун-т, 2011. С. 296.

15. Промисловість в Україні 11.08.2022 URL: https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html (дата звернення: 01.03.2023).

16. Клименко С.М.Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Киев: КНЕУ, 2006. 527 с.

17. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 2001р. із змінами по 2021р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення 01.03.2023).

18. Добкін О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

19. Жаліло Я.А.Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2010. 388 с.

20. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.

21. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів: ЛТЕУ, 2016. 483 с.

22. Костусєв О. О. Конкурентна політика в Україні. Київ: КНЕУ, 2004. 310 с.

23. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2009. 448 с.

24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

25. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 275 с.

26. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства: дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Харківський державний економічний університет. Харків: ХДЕУ, 2004. 255 с.

27. Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Журнал Економіка та управління підприємствами.* 2020, №49, С. 97-103.

28. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 528 с.

29. Стецiв Л. П. Конкурентні переваги: підходи та трактування та їх відмінності. Львів: Українська академія друкарства, 2016. С.8.

30. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. *Збірник наукових праць.* 2011, № 32. С. 45-51.

31. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.

32. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2002. 496 с.

33. Попов С. А. Стратегическое управление. Москва: Вильямс, 2000. 495 с

34. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 528 с.

35. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1993. 704 с.

36. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности. Мариуполь, 2007. 520 с

37. Левицкая А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*, 2013, No 4. С.155-161.

38. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010, № 20.9. С. 227-230.

39. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць*. 2011, № 2. С.17-22.

40. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

41. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011, № 21.10. С. 159-166.

42. Квятковська, Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць*. 2011, №26. С. 181-187.

43. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Журнал Економічний форум*. 2017, № 2. С. 223-230.

44. Янковський О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

45. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М.Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 703 с.

46. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. 384 с.

47. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. *Спецпроект: аналіз наукових досліджень: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. 2007.

48. Рзаєв Г.І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2014, № 4. С. 93-97.

49. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с

50. Управління статистики URL: https://gov.ua (дата звернення 01.03.2023).

51. Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Мурин. Стоимость компаний: Оценка и управление. Москва: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. 576 с.

52. Державна служба статистики України. Експрес-випуск URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 17.03.2023).

53. Статут Приватного підприємства «ЛІС.С». Черкаси, 2009. 8 с.

54. Сайт Приватного Підприємства «ЛІС.С» URL: https://www.liss.com.ua/ (дата звернення 14.03.2023).

55. Сайт Електронна зернова біржа України URL: https://graintrade.com.ua/ru/pererabotchiki# (дата звернення 14.03.2023).

56. Сайт Каталог підприємств України. ТОП-портал для реклами бізнесу в інтернеті URL: https://www.ua-region.com.ua/22805632 (дата звернення 14.03.2023).

57. Сайт YouControl - сервіс перевірки контрагентів URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22805632/ (дата звернення 14.03.2023).

58. Сайт Про компанію «ЛІС.С» URL: https://tripoli.land/ua/elevators/pp-lis-s (дата звернення 14.03.2023).

59. Статистична звітність ПП «ЛІС.С» Форма №2-Підприємництво за 2021, 2022 р.р.

60. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінк:. навч.- метод.посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с.

61. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки.* 2017. №54. С.111-117.

62. Смирнов Є.М.Теоретичні та мтодичні основи оінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького наіонального університету*. 2009. №4. С. 130-135.

63. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.

64. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №.4 (51). С.183–188.

65. Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспромож$ ності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 16. С. 67—71

66. Савченко С.М.Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №7. С.80-84.

67. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

68. Рибакова Т., Костьєв О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012 рік. №11. С. 28—31.

69. Качмарик Я.Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів: Літературна агенція "Піраміда", 2012. 208 с.

70. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.

71. Підвисоцький В.Г.Щодо визначення рейтингової оцінки конкурентоспроможності регіонів: методичні матеріали. Київ: "Леста", 2008. 48с.

72. Куковський А.Г., Познаховський В.А. Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Вісник інженерної академії України*. 2010. № 2. С. 262—266.

73. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: монографія. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.

74.Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020 №4. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf (дата звернення 04.03.2023).

75. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. No 4. С. 599–603.

76. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2(32). С.130–145.

77. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11. С.455-458

78.Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № (12). С. 6–13.

79. Супрун С.Д. Система оцінки перспектив розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018.№ 18. С.551-555

80. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 310 с.

81. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький 2015. №5. С.153–156.

82. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №. 20.15, С.115-120.

83. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 455–458

84. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.

85. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон.* № 4 (31). 2017. С. 77–82.

86. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2 (44). С. 47–52.

87. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. №3. С. 12–17.

88. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна.* 2019. №9. С. 12–18.

89. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. №7. С. 81–86.

90. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Київ. 2015. 277 с.

91. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ: КНЕУ, 2004. С. 557.

92. Соколова А.П., Бондарева Д.В. Управление рисками инновационных проектов. *Журнал Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019.№ 5. С. 148-157.

93. Пересада А.А. Інвестиційне кредитування: навч. посібник /за заг.ред.
А.А.Пересада та Т.В. Майорова. Київ: КНЕУ, 2002. С. 314.

94. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. С.394.

95. Вітренко П. П., Тонков В. В. Управління проектами у підприємницькій діяльності. Київ: *Економіка*, 2011. № 7 (50). С.34.

96. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 348.

97. Пойда-Носик Н.Н., Черленяк І.І. Управління інноваційними проектами: навч. посібник. Ужгород: ДВНЗ УНУ, 2017. С. 283.

98. Мінноваційний розвиток підприємства: Навч. посібник / [Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С.]. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. С. 164.

99. Каверіна Н.О. Науково-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків інноваційної діяльності. *Стратегія розвитку.* 2014. №2. С.3.

100. Кривич Я. М., Лєонов С. В., Васильєва Т. А. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. С.208 .

101. Тарасова К. І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків.*Наукові записки. Серія «Економіка» : збірник наукових праць.* Київ, 2013. С.137.

102. Микитк П.П., Брич В.Ю., Федірко М.М. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія ./ за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 224с.

103. Івченко І.Ю. Економічні ризики: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 315 с.

104. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2014. 200 с.

105. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник Київ: Знання, 2012. 662 с.

106. Про інноваційну діяльність : закон України: від 4.07.2002 № 40-IV. Дата оновлення: 22.04.2022. URL: http: // www.zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 05.11.2022).

107. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навч.посібник. Київ: Академвидав, 2010. 464 с.

108. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним ризиком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 278 с.

109. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2013. 500 с.

110. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літературири, 2015. 400 с.

111. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків: ХПІ, 2013. 150с.

112. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Одеса : ОНЕУ, 2013. 364 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А. Фінансова звітність малого підприємства ПП «ЛІС.С» рік 2021, тис.грн.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Підприємство	за ЄДРПОУ	22805632		
Приватне підприємство "ЛІС.С"	за КАТОТТГ	UA71000000000250700		
Територія ЧЕРКАСЬКА	за КОПФГ	120		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КВЕД	10.61		
Вид економічної діяльності Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості				
Середня кількість працівників, осіб 14				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Смілянська, буд. 127, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 18036		0504641227		

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	934,6	595,9
первісна вартість	1011	2 686,5	2 704,1
знос	1012	(1 751,9)	(2 108,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	934,6	595,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	9 177,7	7 258,1
у тому числі готова продукція	1103	23,1	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 888,5	2 625,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	255,1	162,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,4	95,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,2	0,1
Витрати майбутніх періодів	1170	11,0	0,3
Інші оборотні активи	1190	281,7	7,7
Усього за розділом II	**1195**	11 709,6	10 149,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	12 644,2	**10 745,3**

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	221,4	221,4
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 611,6	4 539,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	4 333,0	5 261,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	433,2	1 161,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 100,0	2 220,5
розрахунками з бюджетом	1620	141,8	80,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	123,4	63,5
розрахунками зі страхування	1625	19,3	17,3
розрахунками з оплати праці	1630	73,2	130,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 543,7	1 873,6
Усього за розділом III	**1695**	8 311,2	5 484,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	12 644,2	10 745,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 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	40 159,4	41 483,0
Інші операційні доходи	2120	67,3	221,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40 226,7	41 704,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 896,7)	(33 535,3)
Інші операційні витрати	2180	(5 198,3)	(6 457,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(39 095,0)	(39 993,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 131,7	1 711,4
Податок на прибуток	2300	(203,7)	(308,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	928,0	1 403,3

Керівник Паламін Сергій Миколайович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер
(ініціали, прізвище)

[1] Класифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. Фінансова звітність малого підприємства ПП «ЛІС.С» рік 2022, тис.грн.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство	за ЄДРПОУ	22805432		
Приватне підприємство "ЛІС.С"	за КАТОТТГ	[illegible]		
Територія ЧЕРКАСЬКА	за КОПФГ	120		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КВЕД	10.61		
Вид економічної діяльності Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості				
Середня кількість працівників, осіб 13				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Смілянська, буд. 127, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 18036		0504640433		

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	595,9	273,9
первісна вартість	1011	2 704,1	2 736,4
знос	1012	(2 108,2)	(2 462,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**595,9**	**273,9**
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	7 258,1	5 770,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 625,8	4 458,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	162,0	262,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,4	95,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,1	1 554,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	55,7
Інші оборотні активи	1190	7,7	2,6
Усього за розділом II	**1195**	10 149,4	12 200,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	10 745,3	12 474,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	221,4	221,4
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 539,6	5 309,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 261,0	6 030,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 161,9	1 771,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 220,5	4 002,3
розрахунками з бюджетом	1620	80,4	99,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	63,5	80,9
розрахунками зі страхування	1625	17,3	19,2
розрахунками з оплати праці	1630	130,6	147,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 873,6	404,2
Усього за розділом III	1695	5 484,3	6 443,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10 745,3	12 474,2

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	42 336,6	40 159,4
Інші операційні доходи	2120	276,8	67,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	42 613,4	40 226,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32 658,5)	(33 896,7)
Інші операційні витрати	2180	(9 016,4)	(5 198,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 674,9)	(39 095,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	938,5	1 131,7
Податок на прибуток	2300	(168,9)	(203,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 + 2300)	2350	769,6	928,0

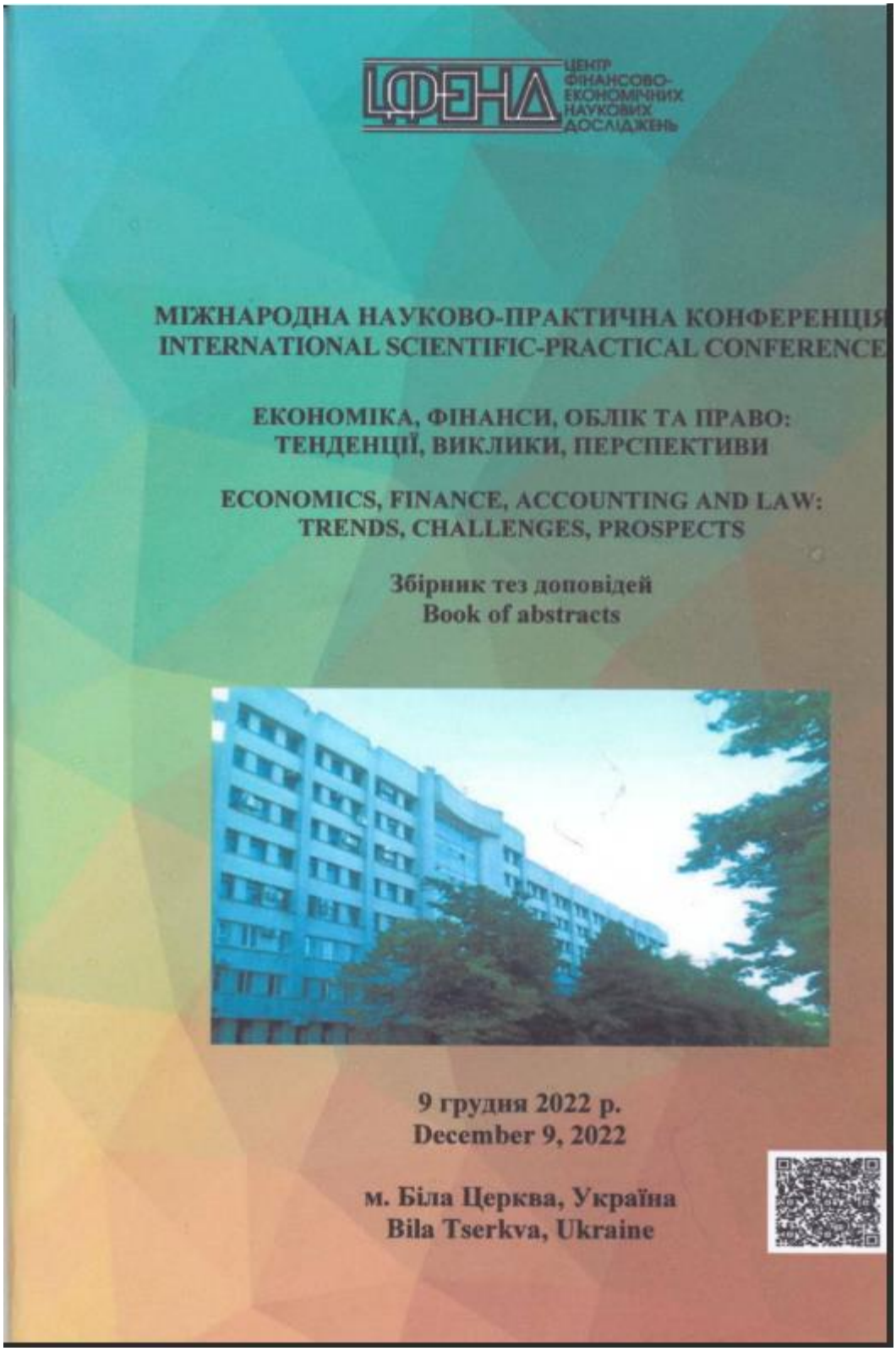
Керівник _____ Павлюк Сергій Миколайович
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Класифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Опублікрвані тези за результатами науково-практичної конференції



СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
SECTION 4. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES . 18

Борисенко С. П., Хвастунов Н. О., Гребешкова О. М.
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИТРАТ ЗА УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ 18

Бутенко В. В., Попков В. М.
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КОНТРОЛІНГ КОМПАНІЙ 21

Гончаренко М. Л.
ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 23

Патлатюк М. С.
АВС-АНАЛІЗ – МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ 24

Рудь Б. Р., Махова Г. В.
СУТНІСТЬ КАЙДЗЕН-КОСТИНГУ ТА ЙОГО ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 27

Ryzhova A.
PECULIARITIES OF THE FINANCIAL CRISIS AT THE ENTERPRISE 29

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І АПК
SECTION 5. ECONOMICS OF AGRICULTURE AND AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX 32

Гунул Т. А., Кудерський Б. К.
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ВИРОБНИЦТВО МОЛОКА В УКРАЇНІ 32

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГ
SECTION 6. MARKETING 34

Купенко І. В.
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 34

Смірнова К. А.
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНДІВ В КІНО НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ 36

СЕКЦІЯ 7. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
SECTION 7. INNOVATIONS AND INVESTMENT ACTIVITIES 38

Купінець Л. Є., Шершун О. М.
НЕФІНАНСОВИЙ ЗВІТ ЯК СОЦІАЛЬНА ІННОВАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 38

Патлатюк М. С.
ДІАГНОСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ 40

СЕКЦІЯ 8. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА
SECTION 8. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS 43

Сем'янчук П. М., Кобилянська А. П., Данилова К. В.
ГЕОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ 43

Опря Б. О.
ОСОБЛИВОСТІ ЕКСКУРСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ЕКСКУРСОВОДА 45

СЕКЦІЯ 9. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ
SECTION 9. ACCOUNTING, ANALYSIS, AND AUDIT 48

Гавяда А. В.
КЛАСИФІКАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА 48

Дем'яшшина О. А., Іванко В. І., Павліченко Л. Л.
ПРЯМІ, НЕПРЯМІ, ОСНОВНІ, НАКЛАДНІ ТА КОНВЕРСІЙНІ ВИТРАТИ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ 49

СЕКЦІЯ 10. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
SECTION 10. FINANCE, BANKING, INSURANCE 52

Кропельницька С. О., Товпига Т. А.
ПРОЄКТНІ ОФІСИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ГРОМАД 52

значущість реінвестиційних процесів у більшості країн світу істотно зросла, а використання власних коштів підприємств та суб'єктів господарювання як джерела для капіталовкладень стало ключовою особливістю інвестиційного процесу [2, с.40].

Зниження обсягів виробництва та, відповідно, зниження внутрішніх інвестицій негативно позначилося на поновленні основного капіталу українських підприємств, збільшився знос основного капіталу, знизилася інвестиційна безпека. Для промислового підприємства інвестиційну безпеку можна охарактеризувати як захищеність інвестиційного капіталу суб'єктів та готовність економічних систем створювати нові механізми реалізації інвестиційних процесів, рух інвестиційних потоків в перспективні проекти, а також страхування ризиків вкладень.

На інвестиційне забезпечення розвитку підприємств, безумовно, впливають макроекономічні фактори, політична й соціально-економічна ситуація в країні. Військова агресія проти України очікувано очолила перелік факторів, що негативно вплинули на інвестиційний клімат, на другому місці опинилась корупція, на третьому – слабка судова система. Стан інвестклімату опинився відкинутим до 2012-2013 років, ще до початку будь-яких воєнних дій. Але, на думку сучасних економістів, це ще доволі непоганий результат, який свідчить про стійкість українського бізнесу, а також про те, що проведені реформи і довоєнні зміни були позитивні [3].

Для того, щоб в нинішній ситуації забезпечити свій розвиток та залишити за собою місце в планах технічного переозброєння і модернізації промисловості, необхідні тісні звізки з галузевими науковими інститутами, дослідницькими організаціями та активна робота із залучення іноземних інвесторів. При розгляді мікроекономічних факторів, можна відзначити, що вони визначаються на рівні підприємства, залежать від його організаційної структури, майнового потенціалу, фінансових можливостей та переваг у виборі інвестиційної стратегії.

Список літератури

1. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18.09.1991. № 1560 - XII . Чинна редакція 15.08.2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T156000?an=1

2. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ, 2022. 186 с.

3. Мазур Н. А., Кушнір О. К. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №4. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-03-05

УДК 657.474.5

Патлатюк М. С.
студент денної форми навчання
спеціальності 051
«Економіка підприємства»
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

АВС-АНАЛІЗ – МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

Запаси створюються і в промисловості, і в роздрібній торгівлі, і в оптовій торгівлі, і в будь-яких інших галузях, на підприємствах будь-якої форми власності.

Без запасів не може обійтися жодне підприємство, проте їх створення пов'язане з додатковими фінансовими витратами.

Управління запасами пов'язане з проблемою досягнення оптимальної рівноваги між двома конкуруючими чинниками: мінімізацією капіталовкладень у запаси та максимізацією рівня надійності, що полягає в наявності достатньої кількості виробничих запасів, які є важливою частиною активів підприємства.

Каніщенко Л. вважає, що запаси – це наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення.[5, с.35]

Під матеріальними запасами розуміють продукцію виробничо-технічного призначення що знаходиться на різних стадіях виробництва і обігу, товари народного споживання і інші товари, які очікують вступу в процес особистого чи виробничого споживання.

Управління запасами на кожній ланці має певну специфіку, оскільки запаси становлять чималу частку заморожених фінансових ресурсів підприємства. Вітчизняні та зарубіжні вчені зробили вагомий внесок у дослідження проблеми управління запасів. Визначення поняття запасів представлені у працях таких вчених, як: Анікін Б. А., Бутинець Ф. Ф., Ніколайчук В. Є., Д. Уотерс, Родніков А. Н.

Марцин В. визначає, що управління запасами – це оперативне маневрування запасами, встановлення раціональних господарських зв'язків із промисловістю, створення необхідних запасів і правильне розміщення їх на території. [5, с.38].

Мета управління запасами – безперебійне забезпечення потреб виробництва за найменших витрат на управління запасами.

Управління запасами підприємств має бути спрямоване на визначення їх оптимального обсягу та зниження витрат, пов'язаних з їх утриманням. Завданням управління запасами є оптимізація обсягів, асортименту та місць розміщення запасів.

Розроблення і впровадження основних напрямів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств передбачає вдосконалення обліку і контролю виробничих запасів, які забезпечують менеджерів і керівників належною інформацією для ухвалення управлінських рішень.

Існує ряд методів управління запасами: метод економічного розміру замовлення базова модель EOQ (Economic order quantity), ABC-аналіз., XYZ-аналіз, Just-in-time, JIT, Balanced Scorecard, BSC.

Для оптимального управління запасами використовують метод ABC-аналіз, що дає змогу значно спростити контроль, зосередивши увагу на відносно надійній кількості позицій, які є дефіцитними або дуже дорогими.

До групи «А» зазвичай відносять 10% запасів, які є дефіцитними або надто дорогими. До групи «В» – 20% запасів, які займають таку саму частку в загальній вартості запасів, до групи «С» – решту (60 – 70%) запасів. [2, с. 115].

Так, всі запаси після їх угруповання в порядку зменшення значення класифікаційної ознаки ділять на три групи: А, В, С:

– А – нечисленні, але важливі матеріали, які зазвичай вимагають великих вкладень коштів. Їх постійно контролюють, проводять часту оцінку прогнозу, точно визначають витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмір і момент замовлення близько 10 % обсягу запасів, які становлять 70 % вартості запасів);

– В – другорядні матеріали, що вимагають меншої уваги, ніж ті що відносяться до групи А. Тут здійснюється звичайний контроль і збір інформації про запаси, який

повинен дозволити своєчасно виявити основні зміни в використанні запасів (близько 20 % обсягу запасів, які становлять близько 20 % вартості запасів).

– С – зазвичай недорогі, другорядні матеріали, складають значну частину в номенклатурі, на них припадає найменша частина вкладень в запаси (найчисельніші запаси – близько 70 % обсягу запасів, однак їх вартість є незначною – близько 10 % загальної вартості). Точні оптимізаційні розрахунки розміру і моменту замовлення з товарами даної групи не виконуються. Поповнення запасів реєструється, але поточний облік рівня запасів не ведеться. Перевірка наявних запасів проводиться лише періодично.

АВС-аналіз використовують з метою скорочення величини запасів, кількості переміщень на складі, загального збільшення виручки, прибутку на підприємстві тощо [6, с. 35].

У даній моделі застосовується система управління запасами при фіксованому розмірі замовлення. Основним чинником системи є економічно обґрунтований розмір замовлення, який не змінюється за жодних умов. Для найліпшої роботи системи виникає необхідність у визначенні оптимального розміру замовлення з урахуванням усіх факторів, які впливають на його вартість. Це дає можливість мінімізувати витрати на зберігання та повторне замовлення запасу. Витрати пов'язані з постачанням замовлених матеріалів, зазвичай складаються з: вартості транспортування замовлення, вартості контролю виконання замовлення, вартості форм документів, вартості завезення і розвантаження замовлення, витрат на утримання закупівельних підрозділів.

Після визначення оптимального розміру замовлення можна обчислити систему управління запасами, котру доцільно використовувати, якщо: вартість запасів та їх зберігання високі; існує можливість значного рівня збитків за відсутності запасів; обсяг замовлення впливає на його вартість (надання знижки при збільшенні обсягу замовлення). Використання даної системи є ефективною для запасів груп «А» і «В», тобто запасів, які потребують найбільшої уваги.

Основне правило для виробів групи С: вони повинні бути в наявності (запасів виробів класу С може бути більше, ніж потрібно, але не повинно бути менше, ніж необхідно), через відсутність такої групи так само можна отримати зрив виконання плану збуту, зберігання таких запасів не тягне за собою істотного зростання витрат зберігання і потреби в оборотних коштах.

Класифікація запасів за методом АВС-аналізу показує одночасно ранг і дозволяє виділити основні групи, особливо важливі для цілеспрямованих заходів управління і контролю.

Застосування комбінування АВС+XYZ забезпечує ефективне управління запасами, що спрямовано на контроль за наявністю і рухом певних груп виробничих запасів у відповідності до їх значимості для результату діяльності підприємства.

В результаті АВС-аналізу відбувається перерозподіл коштів на управління, що дає зниження витрат на управління і одночасно підвищує його ефективність.

Підходи щодо управління запасами на основі АВС-аналізу:

Група А – Постійний контроль за станом запасів. Максимально точний прогноз. При замовленні запасів, використовувати моделі управління запасами з постійним розміром замовлення та змінною точкою замовлення або постійною точкою замовлення та змінним розміром замовлення.

Група В – Періодичний контроль за станом запасів. Прогнозування обсягів споживання запасів. При замовленні запасів, використовувати моделі управління запасами з постійним розміром замовлення та змінною точкою замовлення або постійною точкою замовлення та змінним розміром замовлення.

Група С – Мінімальний контроль за станом запасів. При замовленні запасів, використовувати систему управління запасами «максимум – мінімум».

Таким чином, керівництво повинно сконцентрувати увагу на управлінні запасами категорії «А». Відносно запасів групи «В» контроль може бути періодичним, щодо категорії «С» – ще рідшим.

Так, концентрація зусиль на пошуку резервів зниження витрат, які займають найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції, принесе відчутніші результати, ніж у разі пошуку резервів зниження тих затрат, які займають невелику частку. В структурі собівартості продукції більшості вітчизняних підприємств значнішу питому вагу займають витрати на сировину та матеріали. Це означає, що суб'єктам господарювання доцільно проводити АВС-аналіз даного елемента витрат.

Список літератури

1. Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Коцюба О.С. Управління витратами: навч.посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 261с.
2. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
4. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
5. Логистика. Словарь наиболее употребляемых терминов : словарь. [Барановский С.И, Ветрова Н. В., Журавлев В. А., Крачковский А. П.] ; под ред. В. И. Толкачева, Б. В. Фрищенко. Минск : МИТСО, 2007. 164 с.
6. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ, 2021. 69с.

УДК 658.5:005.342(477)

Рудь Б. Р.
студент 4 курсу,
спеціальності «Економіка підприємства»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Махова Г. В.
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СУТНІСТЬ КАЙДЗЕН-КОСТИНГУ ТА ЙОГО ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Підприємства у своїй діяльності постійно шукають шляхи та методи оптимізації та мінімізації витрат. У сучасній економічній теорії та практиці існує декілька систем управління витратами, використання яких зумовлено специфікою підприємства та видом витрат, що потребує оптимізації. Досить часто традиційні системи управління витратами фокусуються не на скороченні витрат, а на недопущенні їх зростання. В умовах сьогодення такі підходи не завжди виявляються ефективними, тому варто приділити увагу сучасним системам управління витратами, серед яких: CVP-аналіз, ABC-аналіз, LCC-аналіз, таргет-костинг та кайдзен-костинг. Кожна з цих систем має свої переваги та недоліки, а також специфічні умови застосування. Зупинимося на розгляді системи кайдзен-костингу, як такої, що

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи»

УДК 334.02

Патлатюк М. С.
студент денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка підприємства»
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ДІАГНОСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Характерними особливостями проведення інноваційної діяльності підприємства є значна міра невизначеності і високий ступінь ризику. Внаслідок цього вагомого значення набуває здатність до оперативного управління інноваційними ризиками та можливість завчасного прогнозу та мінімізації таких ризиків.

Проблеми розвитку теорії та практики оцінки економічної ефективності інноваційних проектів та визначення ризиків досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Балабанов, С. Васін, В. Заруба, С. Ілляшенко, Й. Шумпетр, Ю. Бажа, П. Перерва, О. Кузьмін, А. Савченко, Б. Санто, В. Стадник, Б. Твісс, М. Чумаченко, А. Поручник, Б. А. Маліцький, Н. Кондрат'єв, І. Мельник, І. Ансофф, І. Роджерс, І. Івченко, А. Черноіванова, М. Грачова, інші. В їх роботах висвітлені теоретичні та практичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства, які є фундаментальними для даного дослідження.

Пересада А. А. вважає, що інноваційний ризик - це особливий вид економічного ризику, що виникає на підприємствах, діяльність яких пов'язана з інноваціями, а значить передбачає невизначеність кінцевих результатів та певний рівень ризику [3, с. 254].

Ілляшенко С.М. визначив ризик у загальному випадку як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень чи дій від очікуваного [4, с. 517].

Проектні ризики – сукупність ризиків, що загрожують реалізації інвестиційного проекту чи можуть знизити його ефективність (комерційну, економічну, бюджетну, соціальну, екологічну тощо); сукупність обставин, за яких ймовірність завершення поставлених цілей проекту зменшується або виключається; сукупність ризиків, які зумовлюють загрозу економічній ефективності проекту, що виражається в негативному впливі різних чинників на грошові потоки.

Успішна діяльність на ринку залежить від того, чи зуміє перед початком реалізації проекту господарюючий суб'єкт передбачити і проаналізувати можливі ризики, а також знайти оптимальне рішення щодо зниження передбачуваних від їх виникнення негативних наслідків.

Ідентифікація ризиків реалізації інноваційного проекту полягає в усвідомленні того, які події можуть мати негативний вплив на проект, тобто визначення потенційних джерел інноваційного ризику.

Джерелом виникнення ризиків є вплив факторів макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства відповідно.

Фактори макросередовища впливають на економічні, політико-правові, соціально-демографічні, екологічні, технологічні, фінансові ризики (інфляційний, податковий , валютний, ціновий, відсотковий) та ризики форс-мажор.

Ризик форс-мажор пов'язаний з такими природними явищами, як землетруси, пожежі, повені, урагани, цунамі тощо. Під категорію форс-мажор підпадають і окремі соціальні й політичні стихійні явища, наприклад страйки, повстання, революції, війни.

Фактори мікросередовища впливають на конкурентні, постачальницькі, торговельно-збутові, споживчі, контактні ризики.

До основних факторів внутрішнього інноваційного ризику підприємства належать: система керування, технології, маркетинг, фінансова стабільність підприємства, тощо.

Корисно зробити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, визначити основні показники ефективності виробництва, фінансову стабільність, кредитоспроможність та ін.

Соколова А. П. та Бондарева Д. В. вважають, що головною метою аналізу та оцінки ризиків є формування конкретного висновку по ефекту впливу ризиків на інноваційні проекти для того, щоб приймати економічно ефективне рішення про реалізацію проекту, відмови від нього або утриманні до покращення ситуації в середовищі або на підприємстві.

Аналіз ризиків передбачає якісну і кількісну оцінку ризиків.

Якісний аналіз передбачає ідентифікацію ризиків, виявлення джерел і причин їх виникнення, установлення потенційних зон ризику, виявлення можливих вигід та негативних наслідків від реалізації ризикового рішення. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок: метод мозкового штурму, метод Дельфі, SWOT-аналіз, Pest-аналіз. На стадії якісного аналізу приймається рішення про долю проекту: продовжувати проект або закривати.

Кількісний аналіз передбачає визначення розмірів конкретних грошових збитків та ймовірності їх настання внаслідок реалізації окремих ризиків у межах проекту

Найбільш поширеними методами кількісного аналізу є:

1. Аналіз сценаріїв. Стосовно сутності коефіцієнта варіації як статистичного показника його доцільно використовувати для порівняння ризику кількох проектів.

2. Метод «Монте-Карло» базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проекту.

3. Метод критичних значень. Він може оцінити ступінь близькості критеріального показника віртуального проекту до його критичної межі.

4. Аналіз чутливості дає змогу відстежити варіацію ключових припущень під час прогнозування грошових потоків з метою визначення впливу, який вони можуть чинити на проектовану вигоду. До цих методик можна зарахувати, наприклад, аналіз точки беззбитковості, еластичності. За показниками еластичності можна побудувати вектор чутливості, що дає змогу виявити найризикованіші змінні.

5. Нормативний метод оцінки ризиків передбачає собою розрахунок основних фінансових показників: коефіцієнтів ліквідності, заборгованості, автономії, маневреності, іммобілізації та покриття.

6. Метод аналізу доречності витрат. Даний метод використовується для виявлення потенційних ризиків, що можуть вплинути на стан капіталу та коштів інвестора

7. Дерево рішень – це графічний підхід до аналізу рішень в умовах невизначеності.

Оскільки інноваційні ризики зачіпають великий обсяг сфер ризиків, найкращім варіантом буде обрати комплекс різних методів оцінки ризиків інноваційного проекту.

Своєчасна оцінка й ефективне управління інноваційними ризиками є метою забезпечення економічної безпеки.

Оцінка ризику та його вплив на ефективність інноваційних проектів дає змогу врахувати максимальне значення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища

для прийняття управлінських рішень.

Основне завдання управління інноваційними ризиками – це мінімізація втрат, пов'язаних з виникаючими невідповідностями. Для всіх проектів процес управління ризиками включає етапи: ідентифікація й класифікація ризику, аналіз та оцінка ризику, розробка заходів щодо зниження ризику, моніторинг процесу реалізації ухвалених рішень або проектів і контроль.

Повністю уникнути ризиків інноваційної діяльності неможливо, проте їх можна мінімізувати. До основних механізмів зниження та протидії ризикам відносять : уникнення ризику, диверсифікація, лімітування ризику, розподіл ризиків, метод хеджування, самострахування і страхування.

Механізми зниження та протидії ризикам грунтуються на використанні сукупності методів і прийомів зменшення можливих фінансових та інших втрат внаслідок реалізації того чи іншого ризику.

Управління ризиками повинно сприяти досягненню цілей інноваційного проекту та організації в цілому. На практиці це передбачає пошук компромісу між вигодами від зменшення ризику і необхідними для цього витратами.

Результати статистичного дослідження свідчать про те, що в Україні давно не спостерігається чітка тенденція розвитку інноваційної діяльності, позитивні зміни в динаміці змінюються різким падінням інноваційної активності. Такі коливання інноваційних процесів пояснюються багатьма причинами: скороченням фінансування у відсотках до ВВП, зменшенням інвестицій, скороченням кількості промислових підприємств та іншими. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними для управлінських структур, що займаються питаннями відновлення та розвитку національної економії, для підприємців та бізнесменів, які вирішують питання залучення інвестицій й розширення виробництва.

Зараз через військовий стан в Україні існує ризик форс-мажор, але через деякий час буде розвиватися інноваційна діяльність, при якій буде необхідне управління ризиками.

Список літератури

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ: КНЕУ, 2004. 557с.

2. Соколова А.П., Бондарева Д.В. Управление рисками инновационных проектов. *Журнал Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 5. С. 148-157.

3. Пересада А.А. Інвестиційне кредитування: навч. посібник /за заг.ред. А.А.Пересада та Т.В. Майорова. Київ: КНЭУ, 2002. 314с.

4. Ілляшенко С .М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 712 с.

5. Пересада А.А. Інвестиційне кредитування: навч. посібник. Київ: КНЭУ, 2002. 364 с.

6. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394с.

7. Грачова М. В., Кулагін А. С., Сімаронов С. Ю. Інноваційне підприємництво, його ризики та забезпечення безпеки. Москва: РАНХиГС, 2000. 13 с.

8. Грачева М.В. Управление рисками в инновационной деятельности : учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 35 с.

9. Вітренко П. П., Тонков В. В. Управління проектами у підприємницькій діяльності.: Київ: «Економіка», 2011. № 7 (50). 34 с.

10. С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 281 с.