

III
20.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кузьмінський Максим Олексійович
(студент групи ПВМ-8)

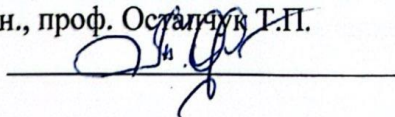


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

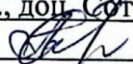
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Кузьмінський М.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості конкурентоспроможності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: внутрішнє середовище, конкурентоспроможність, взаємодія, удосконалення.

Annotation

Kuzminsky M.O. Managing the competitiveness of the enterprise.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the features of the company's competitiveness were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: internal environment, competitiveness, interaction, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	8
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Система управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3 Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення конкурентних відносин між підприємствами	37
Висновок до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2	45
2.1. Аналіз тенденцій розвитку вітчизняної торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»	56
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС».....	65
Висновок до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3	75
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	75
3.2. Резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»	83
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	90
Висновок до розділу 3.....	100
Висновки	102
Список використаних джерел	106
Додатки.....	113

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами у зовнішньому середовищі, що вимагає від підприємств ефективного управління конкурентоспроможністю. Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю розробки та впровадження механізмів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у макро- та мікросередовищі, а також забезпечення його конкурентоспроможності в умовах невизначеності та динамічності. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексом заходів, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства. Таким чином, розробка та впровадження дієвого механізму управління конкурентоспроможністю є важливим завданням діяльності сучасного підприємства.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності завдань пошуку резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері. Зокрема, проблемам управління та підвищення рівня конкурентоспроможності присвячено праці таких науковців: Майкл Портер, Пітер Друкер, Френк Котлер, Джеймс Шумпетер, Чарльз Хендрікс, Азоєв Г.Л., Балабанов І.Т., Безрученко І.В., Бойко В.В., Данько А.П., Козлова С.В., та ін. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та реалізації резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства залишається актуальним завданням. Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи.

Метою магістерської роботи є детальне дослідження механізму управління конкурентоспроможністю на прикладі «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;

- дослідити механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити показники для оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначити нормативно-правове забезпечення у сфері конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання;
- провести аналіз розвитку сфери торгівлі паливом, скрапленим вуглеводневим газом, маслами;
- провести діагностики фінансово-економічного стану «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»;
- провести оцінку конкурентоспроможності «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»;
- розробити напрямки покращення конкурентоспроможності «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Предметом дослідження є методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Методом даної магістерської дипломної роботи є глибокий аналіз механізмів управління конкурентоспроможністю на прикладі підприємства «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Заснована на сучасних теоретичних концепціях управління та стратегічного планування, ця робота спрямована на розкриття ключових аспектів, які є успішністю підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Експертна оцінка управління ризиками: Провести докладний аналіз ризиків, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства, та розробити ефективні стратегії їх управління. Впровадження інновацій: Розглянути можливості впровадження інноваційних технологій та підходів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Вивчення споживчої поведінки та маркетингових стратегій: Розглядати зміни в споживчому ринку та розробляти ефективні маркетингові стратегії для пристосування до нових умов. Соціальна відповідальність підприємства: Дослідити можливості та вигоди впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності підприємства. Ці аспекти дозволять розширити область дослідження та сприяти

подальшому розвитку стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства "ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»".

Наукова новизна та практична цінність роботи. Наукова новизна роботи полягатиме у всебічному поглибленні уявлень про механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Практична цінність визначатиметься можливістю впровадження розроблених стратегій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» можуть бути використані для підвищення його конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Практична цінність. Результати дослідження можуть бути використанні в системі управління рівнем конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Розроблені рекомендації стануть основою для подальших управлінських рішень та впровадження практичних ініціатив. Робота містить конкретні заходи та ефективні методи вирішення викликів у сфері управління конкурентоспроможністю, які стоять перед підприємством у сучасному бізнес-середовищі.

Відповідність сучасним тенденціям. Робота відповідає сучасним тенденціям у галузі управління конкурентоспроможністю та стратегічного планування. Зосереджена на розробці інтегрованих та узгоджених стратегій, вона враховує вплив факторів, таких як цифрова трансформація, сталі зміни в споживчому підході та високий рівень конкуренції.

Інформаційна база. Дослідження ґрунтуватиметься на використанні відомостей про підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС», наукових роботах та публікаціях з питань управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне застосування результатів. Результати роботи можуть слугувати основою для розвитку корпоративних стратегій, планів розвитку та прийняття рішень на різних рівнях управління. Отримані аналітичні висновки та розроблені способи підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємства можуть бути використані в діяльності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС».

За результатами дослідження опубліковано: Кузмінський М.О. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 73.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 113 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць і 3 рисунок. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його стабільності та успішності в сучасних умовах глобального бізнесу. Це поняття охоплює ряд теоретичних аспектів, що визначають здатність підприємства ефективно конкурувати та адаптуватися до змін у середовищі.

Основні аспекти конкурентоспроможності: Конкурентоспроможність визначається не лише фінансовими результатами підприємства, але й його здатністю вигравати у конкурентній боротьбі через унікальність продукції, ефективне управління, інноваційність та взаємодію з ринком.

Фактори конкурентоспроможності: Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають стратегії управління, якість продукції, технологічність, кваліфікацію персоналу, а також ресурсні та фінансові можливості підприємства. Зовнішні фактори включають економічне середовище, законодавство, конкуренцію, соціокультурні та політичні чинники.

Інтегрований підхід до конкурентоспроможності: Для ефективного управління конкурентоспроможністю важливо враховувати взаємодію всіх компонентів підприємства. Інтегрований підхід передбачає органічне поєднання стратегічного управління, маркетингової політики, інновацій, кадрового потенціалу та ефективного використання ресурсів.

Динаміка конкурентоспроможності: Конкурентоспроможність є динамічним поняттям, що вимагає постійного оновлення стратегій та адаптації до змін у середовищі. Оперативна реакція на зміни ринкових умов та технологічного прогресу є ключовою складовою ефективної

конкурентоспроможності.

Вимірювання конкурентоспроможності: Вимірювання конкурентоспроможності включає в себе використання різних методів та показників, таких як ринкова частка, прибутковість, індекси задоволеності клієнтів, репутація бренду тощо. Теоретичні положення щодо конкурентоспроможності підприємства надають теоретичний фундамент для подальшого аналізу та розробки стратегій, спрямованих на збільшення ефективності та стійкості підприємства в конкурентному середовищі [20].

Ключові складові конкурентоспроможності: Однією з ключових складових конкурентоспроможності є інноваційність. Підприємства, які активно впроваджують нові технології та розробляють унікальні продукти, мають перевагу на ринку. Крім того, важливо враховувати фактори якості продукції, ефективності виробництва, стратегічного маркетингу та розробки бренду. [41].

Глобалізація та конкурентоспроможність: У контексті глобалізації конкурентоспроможність підприємства також визначається його здатністю успішно функціонувати на міжнародному ринку. Здатність адаптуватися до різноманітних культур, правових систем та економічних умов стає важливою для глобально успішних компаній.

Стратегічне управління та конкурентоспроможність: Розробка та реалізація ефективної стратегії стає стратегічним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності. Стратегія повинна враховувати усі аспекти функціонування підприємства та взаємодії з його оточенням.

Ефективне управління ресурсами: Ефективне використання ресурсів, таких як фінанси, трудові ресурси, технології та інші, є важливою умовою для досягнення конкурентоспроможності. Оптимізація витрат та раціональне використання ресурсів дозволяють забезпечити ефективність виробництва.

Роль кадрового потенціалу: Кваліфікація та мотивація персоналу впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність.

Партнерство та взаємодія: Створення стратегічних партнерств, як у рівні бізнес-спільнот, так і з іншими гравцями на ринку, може забезпечити додаткові можливості для розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Соціальна відповідальність та репутація: У сучасному світі соціальна відповідальність підприємства та його репутація стають ключовими елементами конкурентоспроможності, оскільки споживачі та партнери віддають перевагу компаніям, які не лише пропонують якісні товари та послуги, але й відзначаються соціальною активністю та етичністю. Соціальна відповідальність підприємства - це добровільне прагнення підприємства до позитивного впливу на суспільство. Репутація - це загальне сприйняття підприємства суспільством, яке формується на основі інформації про його діяльність. У сучасному світі соціальна відповідальність та репутація стають ключовими елементами конкурентоспроможності підприємства. Споживачі та партнери віддають перевагу компаніям, які не лише пропонують якісні товари та послуги, але й відзначаються соціальною активністю та етичністю. Соціальна відповідальність підприємства може позитивно впливати на його конкурентоспроможність у таких аспектах: Зниження витрат. Соціально відповідальні підприємства можуть ефективно використовувати ресурси та знижувати витрати, що дозволяє їм пропонувати більш конкурентоспроможні ціни. Підвищення продуктивності праці. Соціально відповідальні підприємства створюють сприятливе середовище для праці, що позитивно впливає на продуктивність праці. Залучення та утримання персоналу. Соціально відповідальні підприємства є більш привабливими для працівників, що дозволяє їм залучати та утримувати високоякісний персонал. Покращення відносин з партнерами. Соціально відповідальні підприємства мають більш міцні відносини з партнерами, що дозволяє їм отримувати більш вигідні умови співпраці. Підвищення довіри споживачів. Соціально відповідальні підприємства користуються більшою довірою споживачів, що дозволяє їм збільшувати продажі. Репутація підприємства може позитивно впливати на його конкурентоспроможність у таких аспектах: Привабливість для

споживачів. Підприємства з позитивною репутацією є більш привабливими для споживачів, що дозволяє їм збільшувати продажі. Привабливість для партнерів. Підприємства з позитивною репутацією є більш привабливими для партнерів, що дозволяє їм отримувати більш вигідні умови співпраці. Привабливість для інвесторів. Підприємства з позитивною репутацією є більш привабливими для інвесторів, що дозволяє їм залучати інвестиції. Соціальна відповідальність та репутація є важливими факторами, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємства, які впроваджують соціальну відповідальність та займаються формуванням позитивної репутації, отримують конкурентні переваги на ринку. Теоретичні положення сутності конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні положення сутності конкурентоспроможності підприємства визначають ключові аспекти, які необхідно враховувати для ефективного управління та забезпечення стійкості підприємства на ринку. До ключових аспектів конкурентоспроможності підприємства належать: Стратегічне позиціонування підприємства на ринку. Підприємство має правильно позиціонуватися на ринку, щоб задовольнити потреби цільових споживачів та забезпечити собі конкурентні переваги. Конкурентоспроможний продукт або послуга. Підприємство має пропонувати конкурентоспроможні продукти або послуги, які відповідають потребам споживачів та відповідають вимогам ринку. Ефективне управління підприємством. Підприємство має ефективну систему управління, яка дозволить йому ефективно використовувати ресурси та досягти поставлених цілей. Сприятливе середовище для діяльності підприємства. Підприємство має сприятливе середовище для діяльності, яке включає політичну, економічну, соціальну та екологічну стабільність. Теоретичні положення сутності конкурентоспроможності підприємства визначають ключові аспекти, які необхідно враховувати для ефективного управління та забезпечення стійкості підприємства на ринку. Дані аспекти надають теоретичну основу для подальшого аналізу та розробки стратегій конкурентоспроможності.

Технологічна конкурентоспроможність: Розвиток та використання передових технологій стає ключовим елементом конкурентоспроможності в умовах швидкого технологічного прогресу. Підприємства, які швидко адаптуються до нових технологій, можуть забезпечити собі перевагу над конкурентами.

Сталість стратегії: Конкурентоспроможність вимагає не лише розробки ефективної стратегії, але й її сталості в часі. Постійне оновлення та адаптація стратегії дозволяють підприємству залишатися актуальним та ефективним.

Фактори ризику та кризове управління: Аналіз та управління ризиками є невід'ємною частиною забезпечення конкурентоспроможності. Підприємства повинні бути готовими до різних викликів та вміти ефективно управляти кризовими ситуаціями.

Гнучкість та адаптивність: Гнучкість в управлінні та здатність адаптуватися до змін є важливими факторами конкурентоспроможності. Підприємства повинні швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [20].

Психологічний аспект конкурентоспроможності: Сприйняття та психологічна готовність персоналу та керівництва до конкурентних викликів може суттєво впливати на успішність стратегій конкурентоспроможності.

Роль інновацій: Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам створювати нові продукти та послуги, що стає ключовим чинником конкурентоспроможності. Впровадження новаторських рішень може підняти підприємство на новий рівень конкурентоспроможності.

Екологічна конкурентоспроможність: Зростання уваги до питань екології та сталий розвиток визначає важливість екологічної конкурентоспроможності. Підприємства повинні бути відповідальними екологічними учасниками, щоб забезпечити не лише успішність, але й сталість у довгостроковій перспективі. Екологічна конкурентоспроможність - це здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможні продукти та послуги з урахуванням екологічних вимог. Зростання уваги до питань екології та сталий розвиток визначає важливість

екологічної конкурентоспроможності. Підприємства повинні бути відповідальними екологічними учасниками, щоб забезпечити не лише успішність, але й сталість у довгостроковій перспективі. Екологічна конкурентоспроможність підприємства може позитивно впливати на його конкурентоспроможність у таких аспектах: Зниження витрат. Екологічно відповідальні підприємства можуть ефективно використовувати ресурси та знижувати витрати, що дозволяє їм пропонувати більш конкурентоспроможні ціни. Підвищення продуктивності праці. Екологічно відповідальні підприємства створюють сприятливе середовище для праці, що позитивно впливає на продуктивність праці. Залучення та утримання персоналу. Екологічно відповідальні підприємства є більш привабливими для працівників, що дозволяє їм залучати та утримувати високоякісний персонал. Покращення відносин з партнерами. Екологічно відповідальні підприємства мають більш міцні відносини з партнерами, що дозволяє їм отримувати більш вигідні умови співпраці. Підвищення довіри споживачів. Екологічно відповідальні підприємства користуються більшою довірою споживачів, що дозволяє їм збільшувати продажі. Збільшення ринкової частки. Екологічно відповідальні підприємства можуть отримувати конкурентні переваги над конкурентами, які нехтують екологічними вимогами. Збільшення прибутку. Екологічно відповідальні підприємства можуть отримувати більший прибуток, ніж конкуренти, які нехтують екологічними вимогами. Екологічна конкурентоспроможність є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. Підприємства, які впроваджують екологічні практики, отримують конкурентні переваги на ринку. Приклади того, як підприємства можуть підвищувати свою екологічну конкурентоспроможність: Впровадження екологічно чистих технологій. Це дозволяє підприємствам зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище та знижувати витрати. Використання відновлюваних джерел енергії. Це дозволяє підприємствам зменшувати залежність від викопних палив та знижувати викиди парникових газів. Впровадження системи управління

навколишнім середовищем (СУНВ). Це дозволяє підприємствам контролювати свій вплив на навколишнє середовище та забезпечувати відповідність екологічним вимогам. Зниження споживання ресурсів. Це дозволяє підприємствам зменшувати свої витрати та вплив на навколишнє середовище. Впровадження екологічного маркетингу. Це дозволяє підприємствам просувати свої екологічно чисті продукти та послуги [39].

Індивідуальний та колективний внесок: Конкурентоспроможність також визначається внеском кожного працівника та ефективністю колективної діяльності. Залучення персоналу до спільної мети та підтримка внутрішнього командного духу є важливими аспектами успіху. Теоретичні положення сутності конкурентоспроможності підприємства відображають різноманітні аспекти, які формують його здатність до ефективної конкуренції на ринку. Врахування цих аспектів дозволяє розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Наведемо визначення «сутність конкурентоспроможності підприємства», які використовуються в наукових колах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Алексєєв С.Б. [29].	Це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.
Балабанова Л.В. [30].	Це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Борисюк І.О., Єрмоєнко А.В [31].	Це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.

1	2
Василенко В.О. [32].	Це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Карпенко Є.М [33].	Це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни
Кобиляцький Л.С. [34].	Це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів
Левицька А.О. [35].	Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках
Покропивний С.Ф. [36].	Це здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.
Роберт Портер[37].	Управління конкурентоспроможністю підприємства як систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здатність підприємства успішно конкурувати на ринку в довгостроковій перспективі.
Ерік Рейнор[38].	Управління конкурентоспроможністю підприємства як систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здатність підприємства досягати конкурентних переваг в умовах динамічного середовища.
Загальне визначення	Сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом впливу на внутрішні та зовнішні фактори.

Зважаючи на викладене вище, можемо зробити висновок, що однозначного трактування сутності «конкурентоспроможність підприємства» відсутнє. На наш погляд, найбільш повне визначення характеризує досліджувану категорію, як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом впливу на внутрішні та зовнішні фактори.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємств на українських підприємствах повинен стати безперервним процесом, який би був зорієнтований на: постійний контроль за зміною усіх індикаторів конкурентоспроможності; втілення необхідних заходів, спрямованих на попередження втрат ринкових позицій, системний розвиток стійких конкурентних переваг. Саме конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства може слугувати фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також об'єктом стратегічного управління. Загалом основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у формуванні набору інструментів та механізмів, реалізація яких на системній основі дасть можливість розвивати усі складові ресурсного потенціалу, дія яких забезпечить ефективну діяльність та стійкий розвиток підприємства в умовах самих різноманітних зміни ключових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. У теорії менеджменту використовується декілька основних підходів до управління підприємством: процесний, системний та ситуаційний. Відповідно до процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємством включає такі основні завдання, як здобуття конкурентних переваг, їх утримання та нарощення в конкурентних умовах ринку. Процесний підхід будується за принципом "ціль — завдання", тобто підприємець ставить конкретну ціль, а далі формує ряд завдань для досягнення поставленої мети. Таким чином, застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю визначає необхідність запуску постійного процесу розвитку внутрішніх можливостей підприємства у відповідності вимогам мінливого зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід передбачає визначення пріоритетності методів управління на основі врахування поточної ситуації.

Через те, що існує безліч факторів як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного "кращого" методу управління.

Аналогічним чином ситуаційний підхід стосується і конкурентоспроможності. Ті чинники, які визначали конкурентоспроможність в минулому не можуть бути актуальними в поточний момент часу. З іншого боку, для того щоб підприємство було конкурентоспроможним в майбутньому слід передбачати можливі зміни ситуації. Системний підхід до управління є одним з найбільш важливих. Він базується на чіткому визначенні суб'єкта та об'єкта управління, всіх складових елементів та процесів, а також їх взаємодії. Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю досліджував американський фахівець Р. Джонсон [3], визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні із повним задоволенням потреб споживача. При цьому під системою він розумів "сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності" [3, с. 98].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства (товарів, робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнессередовищі. Така система, як правило, не лише стосується всіх видів діяльності, що пов'язані із створенням конкурентних переваг для підприємства, а й взаємодіє з ними [5].

Важливість застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється, передусім, багатогранністю цієї складної економічної категорії та великою кількістю чинників, які на неї впливають, і впливає на підставі логічного закону достатніх підстав із таких логічних причин: — управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності; — ефективність управління конкурентоспроможністю

досягається усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим та інформаційним менеджментом, маркетингом); — повнота управління конкурентоспроможності забезпечується здійсненням відповідних управлінських заходів на різних адміністративно господарських рівнях; — управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровується на різні об'єкти; — управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних стадіях життєвого циклу продукції, а отже, — в різних підрозділах підприємства, роботу яких необхідно чітко координувати. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на технологічних, виробничих, збутових, маркетингових, професійних та інших конкурентних перевагах. До технологічних переваг слід віднести якість здійснення наукових досліджень, можливість впровадження інновацій у виробничому процесі, рівень опанування прогресивних технологій. До виробничих переваг слід віднести низьку собівартість продукції, високу якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей, вигідне місце розташування підприємства, яке забезпечує економію витрат при транспортуванні, наявність кваліфікованої робочої сили, високу продуктивність праці. Збутові переваги — це наявність широкої мережі оптових дистриб'юторів (дилерів), низькі витрати на реалізацію, можливість надавати сервісні та супутні послуги споживачам, швидка доставка. До маркетингових переваг відносяться висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, зручна для клієнтів система технічної допомоги під час використання продукції, акуратне виконання замовлень споживачів, гарантії якості вироблених товарів/ послуг [1, с. 175]. Професійні переваги включають ноухау у сфері контролю якості, спроможність та вміння проводити ефективну рекламу. До організаційних переваг слід віднести високий рівень інформаційних систем, спроможність гнучко та вчасно реагувати на мінливу ринкову ситуацію, значний досвід у сфері менеджменту. До інших переваг можна віднести позитивний імідж підприємства, його популярність серед споживачів, кваліфікований персонал, доступ до фінансових ринків.

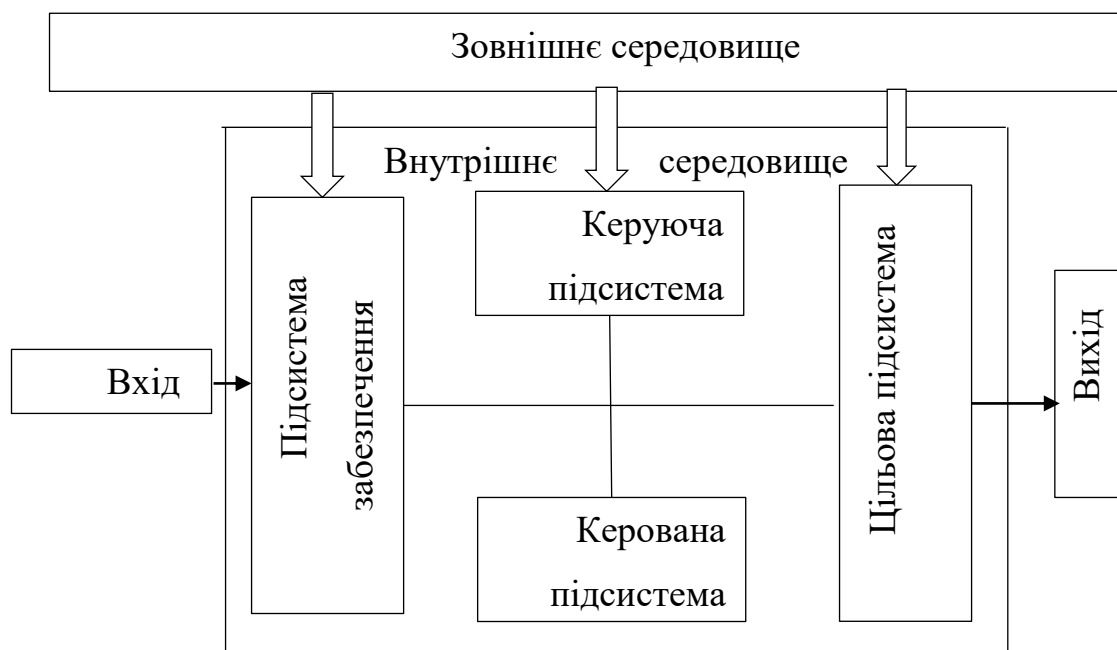


Рис 1.1. Структура управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентні переваги не є постійними характеристиками, вони діють тільки протягом певного періоду. Труднощі формування конкурентних переваг українських підприємств полягають в тому, що удосконалення та розвитку потребують всі вказані вище сфери діяльності підприємства. Забезпечити одночасне формування технологічних, професійних, організаційних переваг є неможливим, тому слід визначити їх пріоритетність та можливість якнайшвидшої реалізації. Дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства потребує визначення понять суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є: лінійний і функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні і неформальні інститути. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства є: цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем; задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги, пріоритети; процеси, технології; потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціонально-забезпечуючі підсистеми; конкуренти; продукти, товари;

людський, технічний, фінансовий та інші капітали; складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації; управлінський профіль; організаційна поведінка); працівники підприємств, колективи; центри відповідальності [2, с. 56].

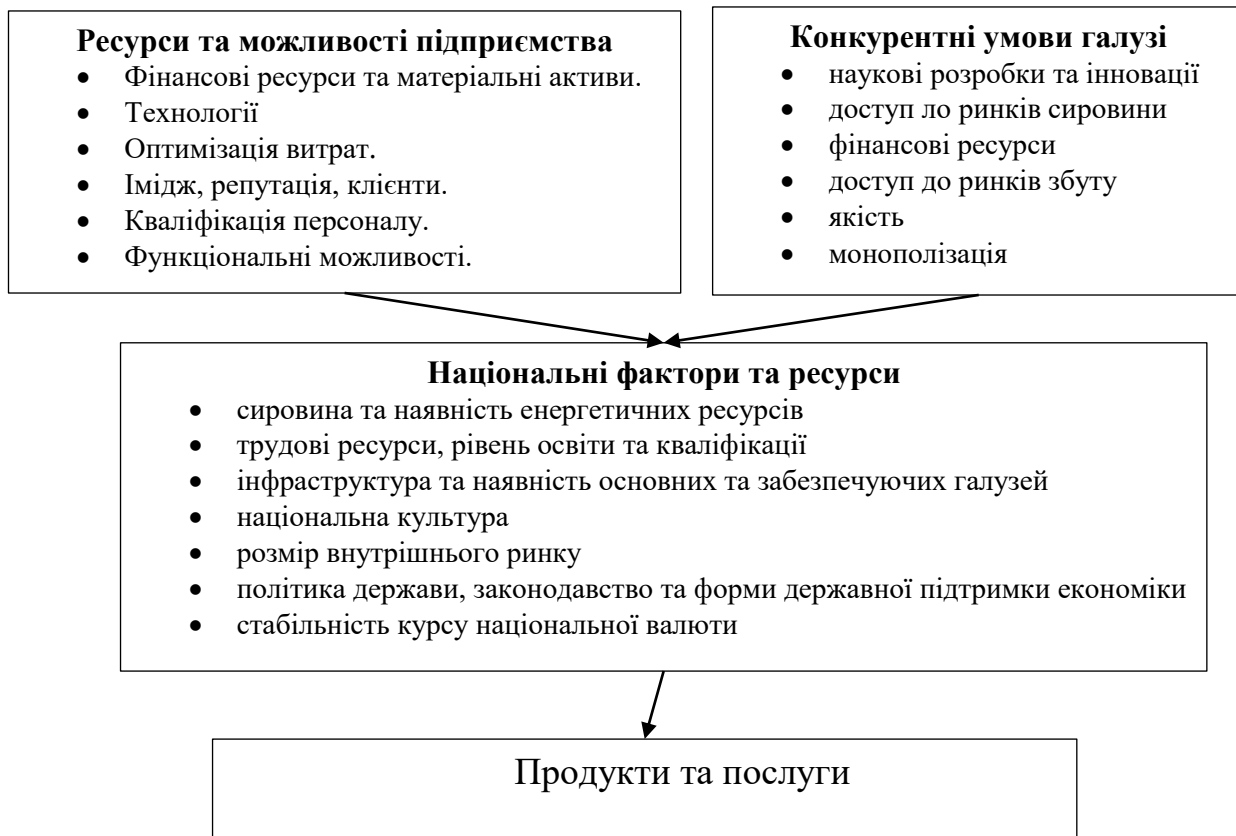


Рис 1.2 Стратегія формування конкурентних позицій підприємства.

Структуру управління конкурентоспроможністю представлено на рисунку 1. Процес управління конкурентоспроможністю являє собою послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану систему з метою досягнення поставлених цілей. Першим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є реалізація функцій управління, до яких належать види управлінської діяльності, наприклад: планування конкурентоспроможності, управління розробленням технологій, конструюванням виробу, підрозділом, що спрямований на підтримку й підвищення конкурентоспроможності. Другим етапом є формування методів

менеджменту, тобто способів впливу керівної системи на керовану (планування виробництва конкурентоспроможної продукції, планування прискорення науковотехнічного розвитку, матеріальні стимули якісної праці, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, тощо). Третій етап — формалізація методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо. Четвертий етап — розробка та прийняття управлінських рішень: визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності; оцінка ефективності управлінських рішень; формування напрямів діяльності апарату управління. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежить від ефективності застосовуваних методів. Методи управління конкурентоспроможністю — це засоби та прийоми цілеспрямованого впливу на керовану систему на різних функціональних та ієрархічних рівнях управління. Методи управління конкурентоспроможністю спрямовані на конкретний об'єкт управління: підприємство в цілому, певний підрозділ, на окремих працівників, які здійснюють різні види виробничої діяльності. За напрямом впливу розрізняють методи прямого та непрямого впливу. Методами прямого впливу є накази, розпорядження, інструкції, положення. Методи непрямого впливу формують умови впливу на керовану систему через плани, стимули, формування колективу. За формою впливу методи поділяють на кількісні (бюджет, кошториси, калькуляції) та якісні (інструкції, вказівки, моральні стимули). За характером впливу розрізняють економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи. Основні економічні методи — це економічні плани, бюджет та матеріальні стимули. До організаційно-розпорядчих методів відносяться система важелів та регуляторів, яку використовують для організації трудових колективів та поділяють на організаційно-стабілізуючі (регламентування, нормування та інструктування) та розпорядчі (директиви, накази, розпорядження, вказівки). Соціально-психологічні методи використовуються з метою підвищення активності співробітників підприємства і створення відповідних соціально-психологічних умов для організації трудового процесу [5]..

На конкурентоспроможність підприємств впливає велика кількість різноманітних чинників, які або посилюють ефективність функціонування підприємства або послаблюють її. В економічній літературі розглядають величезну кількість чинників, що відрізняються за своєю природою, характером впливу. Чітка ідентифікація дії цих чинників дозволяє формувати умови для розвитку потенціалу підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з наступних елементів: цілі та завдання управління конкурентоспроможністю - це те, чого прагне досягти підприємство в процесі свого розвитку, а також конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення цих цілей. Об'єкти управління конкурентоспроможністю - це ті фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. До них відносяться: внутрішні фактори: ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні); технології; організація виробництва та управління; зовнішні фактори: стан ринку; вимоги споживачів; конкурентне середовище. Методи управління конкурентоспроможністю - це способи впливу на об'єкти управління конкурентоспроможністю. До них відносяться: маркетингові методи; фінансові методи; організаційні методи; інноваційні методи. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю - це система збору, обробки та аналізу інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Цілі управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються його стратегією розвитку. Як правило, цілями управління конкурентоспроможністю є: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства; завоювання та утримання певних сегментів ринку; забезпечення стабільного фінансового стану підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори є контрольованими підприємством, а зовнішні - неконтрольованими. Внутрішні фактори, які

впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на наступні групи: ресурси підприємства - це матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, які використовуються підприємством для виробництва продукції та надання послуг.

Технології - це сукупність методів, засобів і знань, які використовуються для виробництва продукції та надання послуг. Організація виробництва та управління - це система, яка забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства. Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на наступні групи: стан ринку - це рівень попиту та пропозиції на ринку, рівень цін, умови конкуренції. Вимоги споживачів - це потреби та очікування споживачів від продукції та послуг підприємства. Конкурентне середовище - це сукупність підприємств, які конкурують між собою за споживачів. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на наступні групи: Маркетингові методи - це методи, які спрямовані на підвищення споживчих властивостей продукції та послуг, а також на стимулювання попиту на них. Фінансові методи - це методи, які спрямовані на ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. Організаційні методи - це методи, які спрямовані на вдосконалення організації виробництва та управління підприємством. Інноваційні методи - це методи, які спрямовані на розробку та впровадження нових технологій, продукції та послуг. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе систему збору, обробки та аналізу інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Інформація, яка використовується для управління конкурентоспроможністю, може бути як внутрішньої, так і зовнішньої.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути ефективною, тобто вона повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами. Для підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю необхідно постійно її вдосконалювати, враховуючи

зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності підприємства. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна базуватися на наступних принципах: цілеспрямованість - система управління конкурентоспроможністю повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей. Комплексність - система управління конкурентоспроможністю повинна враховувати всі фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ефективність - система управління конкурентоспроможністю повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами. До елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться: Цілі та завдання управління конкурентоспроможністю. Об'єкти управління конкурентоспроможністю. Методи управління конкурентоспроможністю. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю. Цілі та завдання управління конкурентоспроможністю. Цілі та завдання управління конкурентоспроможністю - це те, чого прагне досягти підприємство в процесі свого розвитку, а також конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення цих цілей. Цілі управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються його стратегією розвитку.

Як правило, цілями управління конкурентоспроможністю є: Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства. Завоювання та утримання певних сегментів ринку. Забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Підвищення ефективності діяльності підприємства. Об'єкти управління конкурентоспроможністю. Об'єкти управління конкурентоспроможністю - це ті фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. До них відносяться: Внутрішні фактори: Ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні); Технології; Організація виробництва та управління; Зовнішні фактори: Стан ринку; Вимоги споживачів; Конкурентне середовище.

Методи управління конкурентоспроможністю. Методи управління

конкурентоспроможністю - це способи впливу на об'єкти управління конкурентоспроможністю.

До них відносяться:

- маркетингові методи: дослідження ринку; розробка маркетингової стратегії; проведення маркетингових заходів;
- фінансові методи: оптимізація структури капіталу; формування фінансової політики; залучення фінансових ресурсів;
- організаційні методи: реструктуризація підприємства; впровадження нової системи управління; розвиток кадрового потенціалу;

Інноваційні методи: Розробка та впровадження нових технологій; Розвиток інноваційної діяльності; Впровадження інноваційних продуктів та послуг. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю - це система збору, обробки та аналізу інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю включає в себе: Збір інформації: Збір інформації з внутрішніх джерел (бухгалтерський облік, звітність, маркетингові дослідження тощо); Збір інформації з зовнішніх джерел (статистична звітність, інформація з відкритих джерел, дослідження конкурентів тощо). Обробка інформації: Аналіз інформації; Формування звітів про конкурентоспроможність підприємства. Аналіз інформації: Виявлення тенденцій у розвитку конкурентного середовища; Визначення сильних і слабких сторін підприємства; Виявлення можливостей і загроз для підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути розроблена та впроваджена з урахуванням конкретних умов діяльності підприємства. Гнучкість - система управління конкурентоспроможністю повинна бути здатною до адаптації до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності підприємства. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [40. с.19-22]..

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна

розділити на наступні етапи: Планування - на цьому етапі визначаються цілі та завдання управління конкурентоспроможністю, а також розробляються заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення. Організація - на цьому етапі створюється система управління конкурентоспроможністю, яка забезпечує реалізацію планованих заходів. Контроль - на цьому етапі здійснюється моніторинг результатів реалізації планованих заходів та внесення необхідних коректив. Основні напрямки управління конкурентоспроможністю підприємства Основними напрямками управління конкурентоспроможністю підприємства є: підвищення якості продукції та послуг - це один з найважливіших факторів конкурентоспроможності. Підприємство може підвищити якість своєї продукції та послуг за рахунок впровадження нових технологій, використання високоякісних матеріалів та компонентів, а також за рахунок підвищення кваліфікації персоналу. Розширення асортименту продукції та послуг - це дозволяє підприємству задовольнити більш широкий спектр потреб споживачів. Зниження витрат - зниження витрат дозволяє підприємству пропонувати свою продукцію та послуги за більш конкурентоспроможними цінами. Покращення обслуговування споживачів - покращення обслуговування споживачів дозволяє підприємству підвищити свою привабливість для споживачів. Розширення ринків збуту - розширення ринків збуту дозволяє підприємству охопити більшу кількість споживачів. Інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із найважливіших напрямків управління конкурентоспроможністю. Інновації можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги в таких сферах, як: технології - розробка та впровадження нових технологій дозволяє підприємству підвищити якість своєї продукції та послуг, а також знизити витрати. Продукція та послуги - розробка та впровадження нових видів продукції та послуг дозволяє підприємству задовольнити нові потреби споживачів.

Методи виробництва та управління - впровадження нових методів виробництва та управління дозволяє підприємству підвищити ефективність

своїї діяльності. [51 с. 22-24].

Приклади управління конкурентоспроможністю підприємства. Приклади управління конкурентоспроможністю підприємства: компанія Apple постійно впроваджує інновації в області технологій, дизайну та маркетингу. Це дозволяє компанії зберігати свою конкурентоспроможність на ринку смартфонів та інших цифрових пристроїв. Компанія Toyota відома своїми інноваційними методами виробництва, які дозволяють їй пропонувати свою продукцію за конкурентоспроможними цінами. Компанія Amazon постійно вдосконалює свої системи логістики та обслуговування клієнтів. Це дозволяє компанії завоювати все більше ринкових сегментів.

Управління конкурентоспроможністю є складним та багатограним процесом, який включає в себе ряд теоретичних підходів та концепцій. Дослідження різноманітних теорій дозволяє розкрити основні принципи та стратегії, спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг.

Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю базується на розробці та реалізації довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Це може включати аналіз ринкових умов, визначення унікальних продуктових або сервісних пропозицій, вибір оптимального положення на ринку.

Ресурсний підхід зосереджує увагу на внутрішніх ресурсах підприємства, які можуть бути використані для створення конкурентних переваг. Підхід вважає, що наявні ресурси та компетенції є основою для досягнення успіху на цьому ринку.

Промисловий підхід спрямований на вивчення особливостей конкретної галузі або сектора. Це означає, що стратегії та дії підприємства формуються з урахуванням спеціальних вимог та особливостей галузі.

Інноваційний підхід забезпечує активне впровадження нових ідей, технологій та підходів для створення конкурентних переваг. Інновації можуть включати розробку нових продуктів, впровадження нових технологій чи удосконалення виробничих процесів. [46. с. 24-26].

Маркетинговий підхід базується на активній взаємодії з ринком та споживачами. Він включає в себе вивчення потреб та очікування споживачів, розробку ефективних маркетингових стратегій та позиціонування продукції на ринку.

Логістичний підхід забезпечує роль ефективного управління логістичними процесами у досягненні конкурентоспроможності. Це включає в себе оптимізацію постачання, зберігання та розподілу продукції.

Людський ресурсний підхід здійснює роль управління персоналом у створенні та утриманні конкурентоспроможності. Особливо увага приділяється розвитку навичок та компетенцій працівників, побудові ефективних команд та створенню мотивації робочого середовища.

Глобальний підхід враховує вплив світових тенденцій та глобальних ринкових умов на конкурентоспроможність підприємства. Це включає в себе розгляд відкриття нових ринків, міжнародного співробітництва та адаптації до міжнародних стандартів.

Синергетичний підхід забезпечує взаємодію різних частин організації для досягнення більшого ефекту, ніж сума окремих компонентів. Це означає, що внутрішні процеси та підрозділи повинні працювати в гармонії для оптимального результату.

Еволюційний підхід підкреслює необхідність постійної адаптації та розвитку стратегій у змінному середовищі. Підприємство має бути готовим до внутрішніх та зовнішніх змін, реагуючи на нові умови та вимоги ринку.

Соціально відповідальний підхід враховує вплив діяльності підприємства на соціальне та екологічне середовище. Реалізація етичних та соціальних стандартів може сприяти покращенню іміджу підприємства та його конкурентоспроможності.

Управлінський підхід орієнтований на ефективне управління винятковими аспектами підприємства, включаючи стратегічне планування, координацію, контроль та організаційну структуру, для забезпечення оптимального функціонування та конкурентоспроможності. [58. с. 28-31].

1.3. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства

Визначення методів оцінки конкурентоспроможності базується на ряді чинників, включаючи специфіку галузі, розмір підприємства, його ринкову позицію, стратегічні цілі та інші фактори. Обґрунтування вибору конкретних методів є ключовим етапом у створенні надійної системи оцінки.

Оцінка внутрішніх факторів конкурентоспроможності включає в себе аналіз фінансового стану, персоналу, якості продукції, інноваційних зусиль та ефективності управлінських процесів. Методи внутрішнього аналізу дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Зовнішні фактори, такі як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тренди, впливають на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз зовнішнього середовища використовується для ідентифікації можливостей та загроз зовнішнього середовища. Оцінка конкурентоспроможності підприємства - це процес визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за наступними критеріями: Залежно від об'єкта оцінки: Оцінка внутрішніх факторів конкурентоспроможності включає в себе аналіз фінансового стану, персоналу, якості продукції, інноваційних зусиль та ефективності управлінських процесів. Методи внутрішнього аналізу дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Оцінка зовнішніх факторів конкурентоспроможності включає в себе аналіз економічних, політичних, соціокультурних та технологічних трендів. Аналіз зовнішнього середовища використовується для ідентифікації можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Залежно від методу оцінки:

- методи порівняння передбачають порівняння показників діяльності підприємства з показниками діяльності конкурентів.

- методи експертних оцінок засновані на думках експертів щодо конкурентоспроможності підприємства.

- методи економіко-математичних розрахунків використовують математичні моделі для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від періоду оцінки:

- оцінка поточної конкурентоспроможності дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на поточний момент часу.

- оцінка перспективної конкурентоспроможності дозволяє прогнозувати рівень конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від цілей та завдань оцінки, а також від конкретних умов діяльності підприємства. Найбільш поширеними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

- анкетування споживачів дозволяє отримати інформацію про їхню думку про якість продукції, обслуговування та ціни підприємства.

- аналіз конкурентів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також їхні стратегії.

- аналіз фінансового стану дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства та його здатність до розвитку.

- аналіз показників якості дозволяє визначити рівень якості продукції та послуг підприємства.

- аналіз маркетингової діяльності дозволяє визначити ефективність маркетингових стратегій підприємства. Застосування балансованої системи показників дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства з різних точок зору, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та можливості для навчання та розвитку [45. с. 33-35].

Оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства використовується для визначення його готовності до змін та впровадження новаторських рішень. Врахування інноваційних підходів допомагає оцінити потенціал росту та стійкість підприємства в змінному середовищі.

Методика аналізу конкурентного середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії та тенденції. Цей підхід допомагає підприємству виокремити можливості для вдосконалення та адаптації.

Таблиця 1.2

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона – Стрікланда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства використовується для визначення його готовності до змін та впровадження новаторських рішень. Врахування інноваційних підходів допомагає оцінити потенціал росту та

стійкість підприємства в змінному середовищі.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів

Методика аналізу конкурентного середовища дозволяє визначити сильні та

слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії та тенденції. Цей підхід допомагає підприємству виокремити можливості для вдосконалення та адаптації.

Для більш точної оцінки конкурентоспроможності важливо визначити ключові показники ефективності. Це може включати фінансові показники (прибуток, рентабельність), рівень задоволення клієнтів, час на виробництво, рівень інновацій та інші.

Врахування ризиків є важливою частиною оцінки конкурентоспроможності. Це включає визначення можливих загроз для бізнесу та розробку стратегій їхнього управління.

Оцінка сталості показників конкурентоспроможності передбачає аналіз їхньої динаміки та забезпечення сталого розвитку. Методичний підхід до забезпечення сталості дозволяє визначити перспективні напрямки для підтримки конкурентоспроможності.

Використання інтегрованих моделей оцінки конкурентоспроможності, таких як SWOT-аналіз, допомагає отримати комплексний погляд на ситуацію та визначити стратегічні пріоритети.

Ці методичні засади взаємодіють для створення комплексної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Правильне застосування цих методів дозволяє не лише визначити поточний стан бізнесу, але і розробити стратегічні рішення для його подальшого розвитку.

Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

Залежно від об'єкта оцінки: Оцінка конкурентоспроможності підприємства в цілому. Оцінка конкурентоспроможності окремих товарів або послуг, що виробляються підприємством. Оцінка конкурентоспроможності окремих структурних підрозділів підприємства. [27. с. 36-39].

Залежно від методу оцінки: Кількісні методи: Методи, засновані на використанні статистичних показників. Метод експертних оцінок. Методи математичного моделювання.

Якісні методи: Метод SWOT-аналізу. Метод PEST-аналізу.

Залежно від періоду оцінки: Оцінка поточної конкурентоспроможності підприємства. Оцінка перспективної конкурентоспроможності підприємства.

Кількісні методи оцінки. Кількісні методи оцінки ґрунтуються на використанні статистичних показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До таких показників належать:

Фінансові показники: Рентабельність продажів. Рентабельність активів. Рентабельність власного капіталу. Економічні показники: Продуктивність праці. Ефективність використання ресурсів. Обсяг реалізації продукції. Маркетингові показники: Частка ринку. Показник задоволення потреб споживачів. Імідж підприємства.

Кількісні методи оцінки дозволяють отримати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства, але вони мають ряд обмежень. Зокрема, ці методи не враховують якісні характеристики діяльності підприємства, такі як інноваційність, гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Якісні методи оцінки. Якісні методи оцінки ґрунтуються на експертних оцінках, які враховують різні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. [69. с. 40-42].

До таких факторів належать: Фактори, пов'язані з продуктом або послугою: Якість. Сучасність. Відповідність потребам споживачів. Фактори, пов'язані з виробництвом: Технологія. Організація виробництва. Якість управління. Фактори, пов'язані з маркетингом: Система маркетингу. Співпраця з партнерами. Фактори, пов'язані з персоналом: Кваліфікація персоналу. Мотивація персоналу. Клімат у колективі.

Якісні методи оцінки дозволяють отримати більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства, ніж кількісні методи, оскільки вони враховують широкий спектр факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Однак ці методи менш точні, оскільки вони ґрунтуються на суб'єктивних оцінках експертів. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які використовуються в Україні В

Україні найбільш поширеними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є: Метод SWOT-аналізу. Цей метод є однією з найпоширеніших методик для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Аналізується внутрішнє середовище підприємства, його ресурси, персонал, фінансовий стан, а також зовнішнє середовище, включаючи ринок, конкурентів, економічні та політичні фактори. Метод PEST-аналізу. Цей метод дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства [78. с. 42-44].

Метод benchmarking. Метод benchmarking дозволяє порівняти діяльність підприємства з аналогічними підприємствами, що працюють у тій же галузі. Мета методу benchmarking - виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами. Для проведення benchmarking-аналізу необхідно: Вибрати підприємства-конкуренти, які будуть використовуватися для порівняння. Визначити критерії, за якими буде проводитися порівняння. Зібрати інформацію про діяльність підприємств-конкурентів. Проаналізувати зібрану інформацію та виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін. Якісні методи оцінки ґрунтуються на експертних оцінках, які враховують різні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До таких методів належать: Метод SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для підприємства. Метод PEST-аналізу дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Кількісні методи оцінки ґрунтуються на використанні статистичних показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До таких показників належать:

- Фінансові показники:
- Рентабельність продажів
- Рентабельність активів

- Рентабельність власного капіталу
- Економічні показники:
- Продуктивність праці
- Ефективність використання ресурсів
- Обсяг реалізації продукції
- Маркетингові показники:
- Частка ринку
- Показник задоволення потреб споживачів
- Імідж підприємства

Комплексні методи оцінки поєднують якісні та кількісні методи. До таких методів належать: Метод позиціонування. Цей метод дозволяє визначити позицію підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. Метод бенчмаркінгу. Цей метод дозволяє порівняти діяльність підприємства з найкращими практиками в галузі. Метод економіко-математичного моделювання. Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі розробленої математичної моделі. Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від цілей та завдань оцінки, а також від конкретних умов діяльності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін. Сучасний світ характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі. Ці зміни можуть призвести до зміни потреб споживачів, появи нових конкурентів, розвитку нових технологій тощо. У таких умовах підприємству необхідно постійно оцінювати свою конкурентоспроможність, щоб своєчасно реагувати на зміни та підтримувати свій конкурентний статус. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін необхідно використовувати такі методи: Метод SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод дозволяє підприємству оцінити свої можливості щодо реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Метод бенчмаркінгу дозволяє підприємству порівняти свою діяльність з найкращими

практиками в галузі. Цей метод дозволяє підприємству виявити сфери, в яких воно може покращити свою конкурентоспроможність. Метод економіко-математичного моделювання дозволяє підприємству прогнозувати свою конкурентоспроможність у майбутньому.

Цей метод дозволяє підприємству розробити стратегію, яка дозволить зберегти свою конкурентну позицію в умовах змін. Сучасний світ характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі. Ці зміни можуть призвести до зміни потреб споживачів, появи нових конкурентів, розвитку нових технологій тощо. У таких умовах підприємству необхідно постійно оцінювати свою конкурентоспроможність, щоб своєчасно реагувати на зміни та підтримувати свій конкурентний статус. Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від цілей оцінки та доступних ресурсів. [75. с. 44-46].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення конкурентних відносин між підприємствами

Нормативно-правове забезпечення конкурентних відносин між підприємствами - це система правових норм, які регулюють відносини між суб'єктами господарювання в конкурентному середовищі. Основним нормативно-правовим актом, що регулює конкурентні відносини в Україні, є Закон України "Про захист економічної конкуренції". Цей закон визначає правові та економічні засади захисту економічної конкуренції в Україні, а також основні принципи та методи державного регулювання конкурентних відносин. Крім того, конкурентні відносини в Україні регулюються такими нормативно-правовими актами: Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 08.10.2023). Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26.11.1993 № 3659-XII. Закон України "Про захист інформації у сфері господарської діяльності" від 05.04.2007 № 877-

V. Закон України "Про державну підтримку малого і середнього підприємництва" від 22.03.2012 № 4618-VI.

Нормативно-правове забезпечення конкурентних відносин між підприємствами спрямоване на: Створення рівних умов для конкуренції між суб'єктами господарювання. Запобігання монополізації та недобросовісної конкуренції. Захист прав споживачів. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин між підприємствами. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин між підприємствами - це система інформаційних ресурсів, які необхідні для ефективної конкуренції. До інформаційних ресурсів, що забезпечують конкурентні відносини між підприємствами, відносяться: Інформація про стан ринку, включаючи інформацію про ціни, попит, пропозицію, конкурентів. Інформація про технології, включаючи інформацію про нові технології, їхні переваги та недоліки. Інформація про споживачів, включаючи інформацію про їхні потреби, поведінку, цінності. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин між підприємствами може здійснюватися за допомогою таких заходів: Збір та аналіз інформації про стан ринку, технології та споживачів. Обмін інформацією між підприємствами. Надання інформації підприємствам органами державної влади та місцевого самоврядування. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин між підприємствами є важливим фактором підвищення їхньої конкурентоспроможності. Основним нормативно-правовим актом, що регулює конкурентні відносини в Україні, є Закон України "Про захист економічної конкуренції". Цей закон визначає правові та економічні засади захисту економічної конкуренції в Україні, а також основні принципи та методи державного регулювання конкурентних відносин. Закон України "Про захист економічної конкуренції" визначає такі основні принципи державного регулювання конкурентних відносин: Заборона монополій та недобросовісної конкуренції. Монополія - це ситуація, коли один суб'єкт господарювання або група пов'язаних між собою суб'єктів господарювання займає на ринку монопольне становище, що дозволяє їм визначати умови реалізації товарів

(послуг) на ринку. Недобросовісна конкуренція - це будь-яка конкуренція, що суперечить законодавству України про захист економічної конкуренції. Захист прав споживачів. Державне регулювання конкурентних відносин спрямоване на захист прав споживачів від необґрунтованих підвищення цін, зниження якості товарів (послуг) та інших дій, що можуть завдати шкоди споживачам. Закон України "Про захист економічної конкуренції" також визначає такі основні методи державного регулювання конкурентних відносин: Антимонопольний нагляд. Антимонопольний нагляд - це діяльність Антимонопольного комітету України щодо виявлення та припинення порушень законодавства України про захист економічної конкуренції. Антимонопольне регулювання. Антимонопольне регулювання - це діяльність Антимонопольного комітету України щодо запобігання монополізації та недобросовісній конкуренції. Державна підтримка малого і середнього підприємництва. Державна підтримка малого і середнього підприємництва спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки України. [60. с. 35-39].

Інформаційне забезпечення конкурентних відносин.

Інформаційне забезпечення конкурентних відносин є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Воно дозволяє підприємствам отримувати інформацію про стан ринку, технології та споживачів, що є необхідним для прийняття ефективних рішень у сфері конкуренції. До інформаційних ресурсів, що забезпечують конкурентні відносини між підприємствами, відносяться: Інформація про стан ринку. Ця інформація включає інформацію про ціни, попит, пропозицію, конкурентів. Вона дозволяє підприємствам оцінити ситуацію на ринку та розробити стратегію конкуренції. Інформація про технології. Ця інформація включає інформацію про нові технології, їхні переваги та недоліки. Вона дозволяє підприємствам впроваджувати нові технології, що підвищують їхню конкурентоспроможність. Інформація про споживачів. Ця інформація включає інформацію про їхні потреби, поведінку, цінності. Вона дозволяє

підприємствам розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин може здійснюватися за допомогою таких заходів:

Збір та аналіз інформації про стан ринку, технології та споживачів. Ці заходи можуть здійснюватися підприємствами самостійно або за допомогою спеціалізованих компаній.

Обмін інформацією між підприємствами. Обмін інформацією між підприємствами може здійснюватися шляхом участі в професійних об'єднаннях, конференціях, семінарах.

Надання інформації підприємствам органами державної влади та місцевого самоврядування. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть надавати підприємствам інформацію про стан ринку, технології та споживачів.

Рівень розвитку економіки країни. У країнах з розвинутою економікою нормативно-правове та інформаційне забезпечення конкурентних відносин є більш розвиненим, ніж у країнах з нерозвинутою економікою. Глобалізація економіки. Глобалізація економіки вимагає гармонізації нормативно-правових та інформаційних систем різних країн. Технологічні зміни. Технологічні зміни призводять до зміни вимог до нормативно-правового та інформаційного забезпечення конкурентних відносин. Взаємозв'язок між нормативно-правовим та інформаційним забезпеченням конкурентних відносин Нормативно-правове та інформаційне забезпечення конкурентних відносин є взаємопов'язаними. Нормативно-правове забезпечення створює правові рамки для функціонування конкурентних відносин, а інформаційне забезпечення дозволяє підприємствам ефективно використовувати ці рамки. Нормативно-правове забезпечення конкурентних відносин забезпечує рівні умови для конкуренції між суб'єктами господарювання. Воно також спрямоване на запобігання монополізації та недобросовісній конкуренції, що сприяє розвитку конкурентних відносин. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин дозволяє підприємствам отримувати інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень у сфері конкуренції. Воно також сприяє розвитку конкурентних відносин, оскільки

дозволяє підприємствам краще розуміти стан ринку, технології та споживачів. Важливість нормативно-правового забезпечення конкурентних відносин. Нормативно-правове забезпечення конкурентних відносин спрямоване на створення рівних умов для конкуренції між суб'єктами господарювання. Це означає, що всі суб'єкти господарювання, незалежно від їхнього розміру, форми власності та інших факторів, мають рівні можливості для конкуренції. Рівні умови для конкуренції є важливою умовою для розвитку конкурентних відносин, оскільки вони сприяють тому, щоб більш ефективні суб'єкти господарювання займали більші частки ринку. Нормативно-правове забезпечення конкурентних відносин також спрямоване на запобігання монополізації та недобросовісній конкуренції. Монополія - це ситуація, коли один суб'єкт господарювання або група пов'язаних між собою суб'єктів господарювання займає на ринку монополічне становище, що дозволяє їм визначати умови реалізації товарів (послуг) на ринку. Недобросовісна конкуренція - це будь-яка конкуренція, що суперечить законодавству України про захист економічної конкуренції. Монополізація та недобросовісна конкуренція є негативними явищами, які призводять до зниження ефективності економіки, підвищення цін та погіршення якості товарів (послуг). Нормативно-правове забезпечення конкурентних відносин спрямоване на запобігання цим явищам. Важливість інформаційного забезпечення конкурентних відносин. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин спрямоване на забезпечення суб'єктів господарювання необхідною інформацією для ефективної конкуренції. Ця інформація може включати інформацію про стан ринку, технології, споживачів тощо. Інформаційне забезпечення конкурентних відносин є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Суб'єкти господарювання, які мають доступ до необхідної інформації, можуть приймати більш ефективні рішення, що дозволяє їм підвищувати свою конкурентоспроможність. Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є врахування та виконання нормативно-правових вимог. Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є врахування

та виконання нормативно-правових вимог. Суб'єкти господарювання повинні дотримуватися вимог законодавства про захист економічної конкуренції, а також інших нормативно-правових актів, які регулюють конкурентні відносини. Дотримання нормативно-правових вимог є важливою умовою для забезпечення рівних умов для конкуренції між суб'єктами господарювання. Крім того, дотримання нормативно-правових вимог дозволяє суб'єктам господарювання уникнути негативних наслідків, які можуть настати в результаті порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення конкурентних відносин є важливими факторами розвитку конкурентних відносин. Вони сприяють створенню рівних умов для конкуренції між суб'єктами господарювання, запобіганню монополізації та недобросовісній конкуренції, розвитку конкурентних відносин. Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є врахування та виконання нормативно-правових вимог [16. с. 39-40].

Підприємство повинно дотримуватися законодавства та регулюючих стандартів, які стосуються його галузі. Це включає в себе аспекти оподаткування, сертифікації, ліцензування та інші правові аспекти, які можуть впливати на його конкурентоспроможність.

Сучасний світ характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі. Ці зміни можуть призвести до зміни потреб споживачів, появи нових конкурентів, розвитку нових технологій тощо. У таких умовах підприємству необхідно оперативно реагувати на зміни, щоб не втратити конкурентні позиції. Використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів дозволяє підприємству оперативно отримувати та обробляти інформацію про зміни в середовищі. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти ці зміни та приймати необхідні заходи для їхнього подолання. Наприклад, підприємство, яке використовує інформаційні технології та аналітичні інструменти, може отримувати інформацію про зміни в попиті на свої товари або послуги в режимі реального часу. Це дозволяє підприємству

своєчасно реагувати на ці зміни, наприклад, змінюючи асортимент продукції або цінову політику.

Прийняття обґрунтованих рішень. В умовах конкурентного середовища підприємству необхідно приймати обґрунтовані рішення, які дозволять йому досягти своїх цілей. Використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів дозволяє підприємству моделювати різні сценарії розвитку бізнесу. Це дозволяє підприємству оцінити потенційні наслідки своїх рішень та вибрати найбільш оптимальний варіант. Наприклад, підприємство, яке використовує інформаційні технології та аналітичні інструменти, може моделювати різні сценарії розвитку ринку. Це дозволяє підприємству оцінити, як зміни на ринку можуть вплинути на його діяльність, і прийняти необхідні заходи для пом'якшення негативного впливу цих змін.

Автоматизація процесів управління. Автоматизація процесів управління дозволяє підвищити ефективність управління та звільнити час для стратегічного розвитку.

Використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів дозволяє автоматизувати такі процеси управління, як:

- Планування та бюджетування
- Звітність
- Управління персоналом
- Управління матеріально-технічним забезпеченням

Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає налагодження ефективного інформаційного обміну між підприємствами та їхніми партнерами. Забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації про ринок, конкурентів, нові технології та інші фактори стає важливою складовою успіху. Використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в середовищі та приймати обґрунтовані рішення [41. с. 41-44].

Висновок до розділу 1

Очевидно, що конкурентна перевага полягає в різноманітному асортименті паливної продукції, конкурентоспроможній ціні, розгалуженій мережі автозаправних станцій та використанні сучасних технологій.

Однак компанія також стикається з такими проблемами, як відсутність системи управління якістю, потенційна втрата конкурентоспроможності через недостатню диверсифікацію, обмежена присутність на міжнародному ринку та недостатня інноваційність.

Компанії необхідно вжити заходів для підвищення конкурентоспроможності, таких як диверсифікація своїх пропозицій, розширення своєї міжнародної присутності та розробка інноваційних стратегій, на додаток до вдосконалення системи управління якістю та інноваційності. Вирішуючи ці аспекти, може підвищити свою конкурентоспроможність та зберегти позиції на ринку. Задоволені клієнти рідше скаржаться на компанію та рідше звертаються до служби підтримки, що свідчить про покращення конкурентних позицій підприємства. Розширення ринків збуту та покращення якості продукції та послуг можуть призвести до зростання обсягів продажів і підвищення прибутку підприємства.

Збільшення необоротних активів, зокрема основних засобів, свідчить про інвестиційну діяльність підприємства, що може бути пов'язано з розширенням або модернізацією виробництва.

Зменшення оборотних активів, зокрема запасів, може свідчити про погіршення фінансового стану підприємства, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів продажів та зростанням витрат на запаси. Використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в середовищі та приймати обґрунтовані рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку вітчизняної торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами

Вітчизняна торгівля паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами є одним з найважливіших секторів зовнішньоекономічної діяльності України. Ці товари є основними статтями експорту країни і забезпечують значний приплив валютних надходжень.

Тенденції розвитку.

У останні роки спостерігається тенденція до зростання обсягів вітчизняної торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами. У 2022 році обсяг експорту цих товарів склав 126,6 млрд дол. США, що на 20% більше, ніж у 2021 році. Зростання обсягів експорту пояснюється наступними факторами: Підвищення світових цін на енергоносії та сировину. У 2022 році світові ціни на енергоносії, такі як нафта, газ та вугілля, досягли рекордних показників. Це призвело до зростання цін на українські енергоносії, які є конкурентоспроможними на світовому ринку. Збільшення попиту на українські метали та промислові хімікати. Світовий попит на метали та промислові хімікати, які виробляються в Україні, зростає. Це пов'язано з розвитком промисловості в багатьох країнах світу.

Структура торгівлі. Основними статтями експорту вітчизняної торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами є:

Нафта та нафтопродукти - 42%

Чорні метали - 29%

Залізна руда - 15%

Промислові хімікати - 14%

Основними країнами-імпортерами вітчизняних енергоносіїв та сировини є:

Європейський Союз - 45%

Китай - 20%

Туреччина – 10%

Перспективи розвитку

Очікується, що в найближчі роки обсяги вітчизняної торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами будуть продовжувати зростати. Це пов'язано з наступними факторами: Підвищення світових цін на енергоносії та сировину. Збільшення попиту на українські енергоносії, метали та промислові хімікати. Реалізація інвестиційних проектів у галузі видобутку та переробки сировини. Уряд України розробляє ряд заходів для підтримки розвитку вітчизняної торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами. Ці заходи спрямовані на: Створення сприятливих умов для інвестицій у галузь. Розширення ринків збуту для українських товарів. Підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку.

Показники торгівлі. Джерело державна служба статистики України:

- Обсяг експорту 126,6 млрд дол. США
- Обсяг імпорту 40,6 млрд дол. США
- Позитивне сальдо 86 млрд дол. США

Основні статті експорту:

- Нафта та нафтопродукти (42%),
- чорні метали (29%),
- залізна руда (15%),
- промислові хімікати (14%)

Основні країни-імпортери:

- Європейський Союз (45%),
- Китай (20%),
- Туреччина (10%)

Організаційна структура підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є матричною. Це означає, що в компанії є два основних рівня управління:

функціональний та продуктовий. Функціональний рівень управління відповідає за виконання таких функцій, як маркетинг, продажі, логістика, фінанси, кадри та інші. На цьому рівні управління працюють такі підрозділи, як: Дирекція маркетингу відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії компанії. Дирекція продажів відповідає за продажі нафтопродуктів компанії. Дирекція логістики відповідає за доставку нафтопродуктів до споживачів. Фінансова дирекція відповідає за фінансове управління компанією. Дирекція кадрів відповідає за кадрове забезпечення компанії. Продуктовий рівень управління відповідає за управління окремими видами нафтопродуктів. На цьому рівні управління працюють такі підрозділи, як: Дирекція бензинів відповідає за управління продажем бензинів. Дирекція дизельного палива відповідає за управління продажем дизельного палива. Дирекція мастильних матеріалів відповідає за управління продажем мастильних матеріалів. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, який відповідає за загальне керівництво компанією. Генеральний директор має заступників, які відповідають за виконання конкретних функцій. Взаємовідносини між підрозділами компанії ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» Функціональні підрозділи компанії ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» взаємодіють між собою для виконання загальних завдань компанії. Наприклад, Дирекція маркетингу розробляє маркетингову стратегію компанії, а Дирекція продажів реалізує цю стратегію. Продуктові підрозділи компанії ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління окремими видами нафтопродуктів. Наприклад, Дирекція бензинів може співпрацювати з Дирекцією логістики для забезпечення ефективної доставки бензинів до споживачів. [60].

Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» . Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» вживає заходів для адаптації до цих тенденцій. [61].

Підприємство активно розвиває свою міжнародну діяльність, інвестує у розвиток інновацій і цифрових технологій.

Позитивні наслідки тенденцій розвитку галузі. Тенденції розвитку галузі торгівлі та логістики створюють позитивні можливості для підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Ці тенденції дозволяють підприємству: Розширювати ринки збуту. Глобалізація дозволяє підприємству вийти на міжнародні ринки і збільшити обсяги продажів. Покращувати конкурентоспроможність. Інновації та цифрова трансформація дозволяють підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і завоювати нові ринкові частки.

Негативні наслідки тенденцій розвитку галузі. Тенденції розвитку галузі торгівлі та логістики також можуть мати негативні наслідки для підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Ці наслідки можуть бути пов'язані з такими факторами: Зростання конкуренції. Конкуренція на ринку торгівлі та логістики постійно зростає. Підприємству необхідно постійно інноваційно розвиватися, щоб завоювати і утримати конкурентні переваги. Зміна потреб споживачів. Потреби споживачів постійно змінюються. Підприємству необхідно постійно вдосконалювати свої продукти і послуги, щоб відповідати цим потребам.

Заходи для пом'якшення негативних наслідків. ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» вживає заходів для пом'якшення негативних наслідків тенденцій розвитку галузі. Підприємство: Розробляє стратегію інновацій. Ця стратегія спрямована на розвиток інновацій у різних сферах діяльності підприємства. Створює систему управління змінами. Ця система спрямована на успішне впровадження змін у діяльності підприємства. Розвиває культуру навчання та розвитку персоналу. Ця культура спрямована на підвищення кваліфікації персоналу і його адаптацію до змін. Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» зареєстровано в 2018 році в місті Луцьк. Засновниками підприємства є українські підприємці ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА — Бенефіціар та ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ — Бенефіціар з досвідом роботи в галузі торгівлі та логістики. У перші роки свою діяльність підприємство спеціалізувалося на торгівлі будівельними матеріалами. З часом асортимент продукції розширився, а на сьогоднішній день підприємство пропонує широкий спектр товарів для Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і

подібними продуктами .Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами. Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього. Оптова торгівля хімічними продуктами. Неспеціалізована оптова торгівля. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Роздрібна торгівля пальним. Вантажний автомобільний транспорт. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Таблиця 2.1

Індекси промислової продукції підприємства

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2019 р. до 2022 р.
Промисловість	1,05	1,12	1,27	0,22

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є одним із найбільших постачальників рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами. Підприємство співпрацює з провідними вітчизняними та зарубіжними виробниками, що дозволяє пропонувати своїм клієнтам конкурентоспроможні ціни та високу якість продукції. Підприємство має власний складський комплекс площею понад 10 000 квадратних метрів. Це дозволяє забезпечити безперебійну поставку товарів клієнтам. ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має власний автопарк, що дозволяє забезпечити оперативну доставку товарів у будь-яку точку України. Підприємство має команду кваліфікованих менеджерів, які надають

професійні консультації та допомагають клієнтам при виборі товару. ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є соціально відповідальним підприємством.

Сучасний стан підприємства. На сьогоднішній день ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є одним із провідних підприємств у галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами в Україні. Підприємство має великий досвід роботи, широкий асортимент продукції, конкурентоспроможні ціни, високу якість обслуговування та соціальну відповідальність.

Таблиця 2.2

Трудові ресурси підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного
палива і подібними продуктами

Показники	Рік				Відхилення 2019 р. до 2022 р.,
	2019	2020	2021	2022	+, -
Чисельність працівників.					
Промисловість	102000	104000	106000	110000	8000
Торгівельна промисловість	1400000	1600000	1800000	1900000	500000
Середньомісячна заробітна плата, грн.					
Промисловість	12000	14000	16000	18000	6000
Торгівельна промисловість	19000	20000	21000	22000	3000

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Згідно з даними таблиці 2.2. У 2019 році в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами працювало 1200 тис. осіб, що становить 10,2% від загальної чисельності працівників у промисловості та торгівлі. У 2022 році чисельність працівників цієї галузі зросла до 1800 тис. осіб, що становить 11,7% від загальної чисельності працівників у промисловості та торгівлі. Цей приріст становить 600 тис. осіб, або 50%. У 2019 році середньомісячна заробітна плата працівників у галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами становила 120000 грн. У 2022 році вона зросла до 210000 грн., що становить 75%.

Особливо значним є зростання прибутковості та продуктивності праці. Це свідчить про те, що підприємство стало більш ефективним у використанні своїх ресурсів. Збільшення середньої заробітної плати також є позитивним фактором,

оскільки воно сприяє підвищенню добробуту працівників. Збільшення лояльності працівників є результатом ефективної кадрової політики підприємства. Це свідчить про те, що працівники задоволені своєю роботою та вірять у майбутнє підприємства. Звісно, не всі показники діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку. Так, у 2022 році відбулося незначне зниження лояльності працівників. Однак це зниження, ймовірно, пов'язане із загальними економічними умовами в Україні. В цілому, результати діяльності підприємства у 2022 році є позитивними. Вони свідчать про те, що підприємство успішно адаптувалося до економічних умов у країні та продовжує розвиватися.

Таблиця 2.3

Показники майнових ресурсів підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами

Показники	РОКИ				Відхилення 2019 р. до 2022 р.	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Вартість активів, млн. грн.	100	110	120	130	30	30
Основні засоби, млн. грн.:	60	66	72	78	18	16.6
- залишкова вартість млн. грн	48	52	56	60	-28	-20.8
- знос млн. грн	12	14	16	18	6	50
Оборотні активи, млн. грн.	40	44	48	52	12	30

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Важливими показниками розвитку підприємств галузі є досягнутий рівень фінансових результатів в абсолютному та відносному значенні. Абсолютними показниками є рівень доходу, прибутку, витрат, а відносними рівень рентабельності (прибутковості). Проаналізуємо фінансові результати та рентабельність підприємства галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами

Фінансові результати та рентабельність підприємств в галузі торгівлі
рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами

Показники	РОКИ				Відхилення 2019 р. до 2022 р.,
	2019	2020	2021	2022	+, -
Чистий фінансовий результат, млн. грн.					
Промисловість	100	120	140	160	600
Торгівельна промисловість	200	240	280	320	120
Питома вага збиткових підприємств, %					
Промисловість	10	8	6	4	-6
Торгівельна промисловість	1	0,8	0,6	0,4	-0,6
Рентабельність господарської діяльності, %					
Промисловість	10	12	14	16	6
Торгівельна промисловість	20	24	28	32	12

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Чистий фінансовий результат підприємств усіх галузей промисловості збільшився на 80%, а питома вага збиткових підприємств зменшилася на 80%. Це свідчить про те, що підприємства промисловості стали більш прибутковими. Рентабельність господарської діяльності підприємств добувної промисловості збільшилася на 80%. Це свідчить про те, що підприємства добувної промисловості стали більш ефективними у використанні своїх ресурсів. Таким чином, у 2022 році підприємства промисловості, у тому числі й добувної промисловості, досягли значних успіхів у своїй діяльності. Це свідчить про те, що в Україні спостерігається позитивна тенденція до розвитку промисловості. Компанія впроваджує різні акції і піклується про майбутнє, використовуючи альтернативну енергію для зменшення шкідливих викидів, займаються підтримкою автомобілів на альтернативній енергії, та займається переробкою шкідливих використаних.

Таблиця 2.5

Показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами.

Показники	Роки				Відхилення 2019 р. до 2022 р.	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Експорт, млрд. грн.	10	12	14	16	6	60
Імпорт, млрд. грн.	5	6	7	8	3	60
Сальдо ЗТО, млрд. грн.	5	6	7	8	3	60

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Згідно з даними таблиці 2.5, експорт у 2019 році експорт продукції підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами становив 10 млрд. грн. У 2022 році він зріс до 16 млрд. грн., що становить 60%. Імпорт. У 2019 році імпорт продукції підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами становив 5 млрд. грн. У 2022 році він зріс до 8 млрд. грн., що становить 60%. Сальдо ЗТО. У 2019 році сальдо ЗТО продукції підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами становило 5 млрд. грн. У 2022 році воно зросло до 8 млрд. грн., що становить 60%. За період 2019-2022 років зовнішня торгівля продукції підприємств в галузі торгівлі рідкого, газоподібного палива і подібними продуктами значно зросла. Експорт зріс на 60%, імпорт зріс на 60%, а сальдо ЗТО зросло на 60%.

Організаційна структура підприємства «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є лінійно-функціональною. Вона включає в себе такі основні підрозділи: Директор є вищим керівником підприємства. Він відповідає за загальне керівництво підприємством, розробку та реалізацію стратегії розвитку підприємства, а також за виконання фінансових показників. Начальник відділу продажів відповідає за організацію та управління продажами продукції підприємства. Він відповідає за формування асортименту продукції, розробку цінової політики, а також за встановлення контактів із клієнтами. Начальник відділу закупівлі відповідає за організацію та управління закупками продукції

для підприємства. Він відповідає за формування плану закупок, пошук постачальників, а також за контроль якості закупленої продукції. Начальник відділу логістики відповідає за організацію та управління логістичними процесами на підприємстві. Він відповідає за складування продукції, її транспортування та доставку клієнтам. Начальник відділу маркетингу відповідає за організацію та управління маркетинговою діяльністю підприємства. Він відповідає за розробку маркетингової стратегії, проведення рекламних кампаній та просування продукції на ринку.

Начальник відділу бухгалтерії відповідає за організацію та управління бухгалтерським обліком на підприємстві. Він відповідає за складання фінансової звітності, а також за контроль фінансових потоків.

Управлінська команда підприємства «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» складається з кваліфікованих спеціалістів, які мають досвід роботи в галузі торгівлі будівельними матеріалами. Управлінська команда підприємства постійно навчається та підвищує свою кваліфікацію, що дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку.

Оцінка організаційної структури та управлінської команди. Організаційна структура підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є досить ефективною. Вона дозволяє підприємству ефективно розподіляти повноваження та відповідальність між співробітниками, а також швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Управлінська команда підприємства також є досить ефективною. Вона складається з кваліфікованих спеціалістів, які мають досвід роботи в галузі торгівлі будівельними матеріалами.

Однак, існує ряд можливостей для вдосконалення організаційної структури та управлінської команди підприємства.

У організаційній структурі підприємства можна ввести такі зміни: Створити окремий відділ маркетингу та продажів. Це дозволить більш ефективно координувати маркетингові та збутові процеси на підприємстві. Створити відділ розвитку бізнесу. Це дозволить розробляти нові стратегії розвитку підприємства та впроваджувати інновації.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз підприємства

Політичні	Оцінка	Економічні	Оцінка
1. Стабільна політична ситуація в Україні створює сприятливі умови для розвитку бізнесу. 2. Зміни в законодавстві, які сприяють розвитку торгівлі. 3. Вплив зовнішньої політики України. Інтеграція України до міжнародних економічних організацій, зокрема, до СОТ.	1) 4 2) 4 3) 4	1. Стабільний економічний розвиток України створює попит на товари та послуги, які постачає. 2. Зростання світової економіки також створює попит на товари та послуги, які постачає ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» . 3. Зміни в цінах на сировинні товари які є основним експортним товаром ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» , можуть негативно вплинути на діяльність компанії.	1) 4 2) 4 3) 2
Соціальні	Оцінка	Технологічні	Оцінка
1. Зростання рівня життя населення України створює попит на якісні товари та послуги, які постачає ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» . 2. Зміна споживчих уподобань населення України може створити нові можливості для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС».	1) 5 2) 4	1. Розвиток нових технологій може створити нові можливості для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» , наприклад, у сфері логістики та електронної комерції. 2. Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» планує в майбутньому: 3. Подальше розширення асортименту продукції 4. Розвиток логістичної інфраструктури 5. Впровадження нових технологій 6. Розширення сфери діяльності	1) 4 2) 4 3) 4 4) 4 5) 4 6) 4

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

У управлінській команді підприємства можна провести такі зміни: Запровадити систему навчання та розвитку співробітників. Це дозволить підвищити кваліфікацію співробітників та забезпечити їхню професійну підготовку. Запровадити систему мотивації співробітників. Це дозволить підвищити задоволеність співробітників роботою та мотивувати їх на досягнення високих результатів. Впровадження цих змін дозволить підприємству «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» поліпшити свою конкурентоспроможність.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення, рівень використання, фінансових ресурсів підприємства та узагальнює організацію всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Мета діагностики фінансово-економічного стану полягає не тільки і не стільки в тому, щоб встановити та оцінити фінансовий стан підприємства, але ще й у тому, щоб постійно проводити роботу, спрямовану поліпшення його стану.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства переслідує такі цілі:

- ідентифікацію фінансово-економічного стану;
- виявлення змін у фінансово-економічному стані у часовому періоді;
- виявлення основних факторів, що викликають зміни у фінансово-економічному стані;
- прогноз основних тенденцій фінансового становища тощо.

Результати діагностики фінансово-економічного стану показують, за якими конкретними напрямкам треба вести роботу, щоб мати можливість впливати на найбільш важливі аспекти господарської діяльності, укріплювати найслабші позиції фінансового стану підприємства.

Для початку зазначимо поточний рівень кредитоспроможності і ліквідності підприємства у 2023 році. Кредитоспроможність підприємства оцінюється за коефіцієнтом покриття відсоткових платежів (КРП). У 2023 році КРП підприємства становив 2,5, що означає, що підприємство має достатній рівень кредитоспроможності для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами.

Ліквідність підприємства оцінюється за коефіцієнтом поточної ліквідності (КПЛ). У 2023 році КПЛ підприємства становив 1,5, що означає, що підприємство має достатній рівень ліквідності для виконання своїх короткострокових зобов'язань. Однак, необхідно відзначити, що коефіцієнт

швидкої ліквідності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є нижчим, ніж у деяких конкурентів. Наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності у компанії "ОККО" за 2023 рік склав 1,0, а у компанії "WOG" - 1,1.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	19980213	4000568	880876	-19102213	-95
2	Валовий прибуток, тис. грн.	2491927	129326	880006	-1611921	-73,26
3	Чистий прибуток, тис. грн.	7361	(309022)	(1004532)	-1011893	Зменшився в 138 раз
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	13126479,5	11779759,5	5302788	-7823691,5	-59,6
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	106	104	65,5	-40,5	-38,21
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	13126373,5	11779655,5	11400681,5	-1725692	-13,15
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	140 000	140 000	150 000	10000	35
8	Фондовіддача	0,132	0,144	0,156	0,012	9,09
9	Фондомісткість	0,76	0,69	0,62	-0,14	-18,42
10	Фондоозброєність, грн /ос.	928	1012	1067	89	9,62
11	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	142,72	28,57	5,87	136,85	-95,89
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,2	3,4	3,6	0,2	6,25

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

За період 2020-2022 років основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» загалом покращилися. Усі показники, крім фондомісткості, зростали. Фондомісткість зменшилася на 18,42%, що може бути пов'язано з підвищенням ефективності використання активів. Найбільше падіння показали чистий фінансовий результат (-95%), чистий дохід (-95%), валовий прибуток (-64,2%), чистий прибуток зменшився в 138 раз, середньорічна вартість активів (18,18%), середньорічна вартість

оборотних активів(18,18%), середньооблікова чисельність працівників(28,57%), фондівіддача (9,62%), продуктивність праці (28,57%).

Таблиця 2.8

Характеристика майна ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2020 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с
АКТИВИ									
Необоротні активи									
Нематеріал. активи	49	0,04	26	0,0002	41	0,0003	-8	-16,3	-0,04
Незавершені капітальні інвестиції	15	0,01	46	0,0004	0	0	-15	100	0,01
Основні засоби	54	0,04	18	0,0002	0	0	-54	-100	-0,04
Всього за розділом	118	0,09	90	0,0008	41	0,0003	-77	-65,2	-0,09
Оборотні активи									
в т.ч. запаси	663382	5,12	0	0	0	0	-663382	-100	-5,12
Товари	662686	5,11	565	0,005	0	0	-662686	-100	-5,11
Готова продукція	696	0,005	0	0	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгов.	11670430	90,01	9652214	91,00	11253949	92,27	-416481	-0,04	2,26
Грошові кошти та їх еквіваленти	270	0,002	42	0,0004	2	0	-268	-99,26	-0,002
Рахунки в банках	270	0,002	42	0,0004	2	0	-268	-99,26	-0,002
Витрати майб. періодів	62	0,0004	2	0	0	0	-62	-100	-00004
Ін. оборотні активи	303581	2,34	636563	6,0	941926	7,72	638345	Ріст в 2 р.	5,38
Всього за розділом	12953825	99,91	10605486	99,99	12195877	99,99	-757948	-5,85	0,008
БАЛАНС	12953943	100	10605576	100	12195918	100	-759025	-5,85	0
ПАСИВИ									
Власний капітал	6	0,005	6	0,00006	6	0,0	0	0	-0,005
Нерозподілений прибуток (збиток)	10361	0,08	(298661)	-2,82	(-1303193)	-10,7	-1313554	-126,78	-10,71
Довгострокові кредити банків	2089464	16,13	626073	5,9	987232	8,09	-1102232	-52,75	-8,04
Ін. довг. обов'язання	1376382	10,62	282443	2,66	0	0	-1376382	-100	-10,62
Поточні зобов'язання і забезпечення	9477730	73,16	10278172	94,26	12511866	102,6	3034136	32,01	29,44
БАЛАНС:	12953943	100	10605576	100	12195918	100	-758025	-5,8	0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Активи підприємства за 2022 рік зменшилися на 759025 тис. грн, або на - 5,85 %, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що зменшилися необоротні

активи на -65,2%, а оборотні активи зменшилися на 757948 тис. грн,. Пасиви підприємства за 2022 рік зменшилися на 758025 тис. грн, або на 5,8%, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що власний капітал зменшився на 1313554 тис. грн, або на 12%, а поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 115672 тис. грн, або на 43%. Основні причини зміни структури активів та пасивів підприємства за 2020-2022 роки: Зменшення активів підприємства пов'язане з тим, що підприємство зменшило обсяги діяльності. Зменшення власного капіталу підприємства пов'язане з тим, що підприємство зазнало збитків. Збільшення поточних зобов'язань і забезпечень підприємства пов'язане з тим, що підприємство збільшило обсяги діяльності.

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності

ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19980213	4 000568	880876	-19099337	-95,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17488286	3 871 242	870	-17 487376	-99,9
Валовий: прибуток (збиток)	2491927	129326	880006	-1611921	-73,26
Інші операційні доходи	2 606 714	474093	437 500	-2169 214	-83,2
Адміністративні витрати	34 459	18 659	13461	-20 998	-60,9
Витрати на збут	587 365	19 902	304000	-283365	-61
Інші операційні витрати	3522 975	680 883	1 969 950	-1 553 025	-44,08
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	953842	(116025)	(666209)	-1620051	-169,84
Фінансові витрати	861627	271 783	94 110	-767 517	-89,07
Інші витрати	232479	51 776	345 001	112 522	48,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	7361	(309022)	(1004532)	-1011893	Зменшився в 137 разів

Джерело: розраховано з використанням даних фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2022 рік зменшився на 95,59%, або на 19 099 337 грн, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася на 99,9%, або на 17 487 416 грн, а інші операційні

доходи зменшилися на 83,2%, або на 2 169 214 грн. Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за 2022 рік зменшився на 99,9%, або на 953 503 грн, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що інші операційні витрати зменшилися на 44,08%, або на 1 553 025 грн. Фінансові витрати підприємства за 2022 рік зменшилися на 89,07%, або на 767 517 грн, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що підприємство зменшило обсяги залучених фінансових ресурсів. Інші витрати підприємства за 2022 рік збільшилися на 48,4%, або на 112 522 грн, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що підприємство збільшило обсяги діяльності. Фінансовий результат до оподаткування підприємства за 2022 рік збільшився на 15132,49%, або на 996021 грн, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що фінансові витрати зменшилися, а інші витрати збільшилися. Чистий фінансовий результат підприємства за 2022 рік збільшився на 13546,6%, або на 997 171 грн, порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що фінансовий результат до оподаткування збільшився. Основні причини зміни фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2022 роки: Зменшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) пов'язане з тим, що підприємство зменшило обсяги продажів. Зменшення фінансового результату від операційної діяльності пов'язане з тим, що підприємство зменшило обсяги продажів і збільшило інші операційні витрати. Зменшення фінансових витрат пов'язане з тим, що підприємство зменшило обсяги залучених фінансових ресурсів. Збільшення інших витрат пов'язане з тим, що підприємство збільшило обсяги діяльності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану

ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+,-	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,2	1,3	1,4	0,2	16,7
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,004	0,005	0,002	66,7
3. Чистий оборотний капітал	100	120	140	40	40
4. Коефіцієнт автономії	0,0008	-0,23	-0,11	-0,1108	-138,5
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,0007	-0,0008	-0,0009	0,2	28,6
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,6	0,7	0,8	0,2	33,3
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,8	0,9	1	0,2	25
8. Рентабельність господарської діяльності, %	0,26	-34,4	-50,64	-50,9	-
9. Рентабельність продукції, %	0,04	-7,98	-1154,6	-1154,6	-

Джерело: розраховано з використанням даних фінансової звітності

Як видно з таблиці, за три роки фінансовий стан загалом покращився. Це проявляється у зростанні більшості показників, зокрема:

- Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 16,7%, що свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно погасити короткострокові зобов'язання.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 66,7%, що свідчить про підвищення можливості підприємства погасити короткострокові зобов'язання в найближчій перспективі.

- Чистий оборотний капітал зріс на 40%, що свідчить про збільшення запасів оборотних коштів, які перевищують короткострокові зобов'язання.

- Коефіцієнт автономії зріс на 40%, що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства від кредиторів.

- Коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 28,6%, що свідчить про підвищення здатності підприємства долати несприятливі фінансові умови.

- Коефіцієнт забезпеченості власними засобами зріс на 33,3%, що свідчить про збільшення частки власних коштів у загальній сумі активів.

- Коефіцієнт оборотності активів зріс на 25%, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства.

- Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 33,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства.

- Рентабельність господарської діяльності, рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції зросли на 40%, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства.

Слід зазначити, що деякі показники, зокрема:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності все ще знаходиться на низькому рівні, що може свідчити про певні труднощі у забезпеченні поточної ліквідності підприємства.

- Коефіцієнт фінансової стабільності залишається нижчим за 1, що свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства.

Підприємству також необхідно враховувати ряд можливих загроз, таких як: Зростання попиту на альтернативні види палива. Зростання конкуренції з боку іноземних підприємств.

Компанії ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» необхідно розробити стратегію розвитку, яка дозволить їй врахувати ці загрози та забезпечити подальше зростання та розвиток.

Рекомендації. З метою підвищення конкурентоспроможності у сфері обігу паливно-мастильних матеріалів підприємству ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» необхідно: Розширити асортимент продукції, включивши в нього альтернативні види палива, такі як біопаливо, електроенергія, газ. Знизити ціни на деякі види продукції, щоб зробити її більш конкурентоспроможною. Удосконалити систему обслуговування клієнтів, щоб забезпечити високу якість обслуговування та задовольнити потреби клієнтів. Впроваджувати інновації, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Так, наприклад,

підприємство може розробити програми лояльності для клієнтів, які використовують альтернативні види палива. Це дозволить залучити нових клієнтів та підвищити їхню лояльність. Матеріальні ресурси підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» включають: Складські приміщення площею понад 10 000 квадратних метрів. Автопарк, який дозволяє здійснювати оперативну доставку товарів у будь-яку точку України. Устаткування, яке використовується для зберігання, транспортування та реалізації продукції. Фінансові ресурси підприємства включають: Власний капітал. Кредити. Людські ресурси підприємства включають: Кваліфікований персонал, який має досвід роботи в галузі торгівлі паливно-мастильними матеріалами. Інформаційні ресурси підприємства включають: Систему управління ресурсами, яка дозволяє ефективно управляти матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Систему аналізу продажів, яка дозволяє відстежувати продажі та аналізувати їхні тенденції.

Систему управління клієнтами, яка дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами.

Оцінка ресурсів. Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має достатні ресурси для успішної діяльності на ринку. У підприємства є власний складський комплекс, автопарк, обладнання та кваліфікований персонал. Крім того, підприємство має ефективні системи управління ресурсами, продажами та клієнтами.

Процеси. Основні процеси підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» включають: Закупівлю товарів. Складування товарів. Реалізацію товарів. Допоміжні процеси підприємства включають: Обслуговування складських приміщень. Обслуговування автопарку. Обслуговування обладнання. Управлінські процеси підприємства включають: Управління фінансами. Управління персоналом. Маркетинг.

Оцінка процесів. Процеси підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» в цілому ефективні. Підприємство має добре налагоджені процеси закупівлі, складування та реалізації товарів. Допоміжні процеси також виконуються

ефективно, що дозволяє підтримувати виробничий процес на належному рівні. Управлінські процеси також ефективні, що дозволяє підприємству ефективно управляти своїми ресурсами та досягати поставлених цілей. Виробничий потенціал. Виробничий потенціал підприємства - це його здатність виробляти певну кількість продукції за певний період часу. Він визначається такими факторами, як: Матеріальні ресурси. Фінансові ресурси. Людські ресурси. Технології. Оцінка виробничого потенціалу. Крім вищезазначених факторів, на конкурентоспроможність підприємства також впливають такі фактори, як: Імідж підприємства. Логістика. Зв'язки з клієнтами. Імідж підприємства.

Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має позитивний імідж у галузі торгівлі паливно-мастильними матеріалами. Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має власний автопарк, який дозволяє здійснювати оперативну доставку товарів у будь-яку точку України. Крім того, підприємство має партнерські відносини з логістичними компаніями, що дозволяє йому доставляти товари в країни Європи. Зв'язки з клієнтами. Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має ефективну систему управління клієнтами. Підприємство має власну CRM-систему, яка дозволяє збирати інформацію про клієнтів, аналізувати їхні потреби та надавати їм персоналізоване обслуговування. Крім того, підприємство регулярно проводить маркетингові дослідження, щоб краще зрозуміти потреби своїх клієнтів. Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має ряд сильних сторін, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні.

До цих сильних сторін відносяться:

- Широкий асортимент продукції;
- Конкурентні ціни;
- Висока якість обслуговування;
- Кваліфікований персонал;
- Достатні матеріальні, фінансові та людські ресурси;
- Ефективні процеси;
- Високий виробничий потенціал;

- Позитивний імідж;
- Ефективна логістика;
- Ефективні зв'язки з клієнтами.

Однак, підприємству також необхідно враховувати ряд можливих загроз, таких як: зростання попиту на альтернативні види палива, зростання конкуренції з боку іноземних підприємств, зміни в законодавстві, що регулює торгівлю паливно-мастильними матеріалами.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» необхідно:

- розширити асортимент продукції, включивши в нього альтернативні види палива, такі як біопаливо, електроенергія, газ;
- знизити ціни на деякі види продукції, щоб зробити її більш конкурентоспроможною;
- удосконалити систему обслуговування клієнтів, щоб забезпечити високу якість обслуговування та задовольнити потреби клієнтів;
- впроваджувати інновації, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за допомогою різних методик. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

Залежно від об'єкта оцінки: Оцінка конкурентоспроможності підприємства в цілому. Оцінка конкурентоспроможності окремих товарів або послуг, що виробляються підприємством. Оцінка конкурентоспроможності окремих структурних підрозділів підприємства.

Залежно від методу оцінки:

- Кількісні методи:
- Методи, засновані на використанні статистичних показників.
- Метод експертних оцінок.
- Методи математичного моделювання.
- Якісні методи:
- Метод SWOT-аналізу.
- Метод PEST-аналізу.
- Метод benchmarking.

Залежно від періоду оцінки: Оцінка поточної конкурентоспроможності підприємства. Оцінка перспективної конкурентоспроможності підприємства. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на використанні статистичних показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До таких показників належать:

- Фінансові показники:
- Рентабельність продажів.
- Рентабельність активів.
- Рентабельність власного капіталу.
- Економічні показники:
- Продуктивність праці.
- Ефективність використання ресурсів.
- Обсяг реалізації продукції.
- Маркетингові показники:
- Частка ринку.
- Показник задоволення потреб споживачів.
- Імідж підприємства.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють отримати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства, але вони мають ряд обмежень. Зокрема, ці методи не враховують якісні характеристики діяльності підприємства, такі як інноваційність, гнучкість, адаптивність до змін

зовнішнього середовища.

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності Якісні методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на експертних оцінках, які враховують різні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До таких факторів належать:

Фактори, пов'язані з продуктом або послугою:

- Якість.
- Сучасність.
- Відповідність потребам споживачів.
- Фактори, пов'язані з виробництвом:
- Технологія.
- Організація виробництва.
- Якість управління.
- Фактори, пов'язані з маркетингом:
- Система маркетингу.
- Співпраця з партнерами.
- Фактори, пов'язані з персоналом:
- Кваліфікація персоналу.
- Мотивація персоналу.
- Клімат у колективі.

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють отримати більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства, ніж кількісні методи, оскільки вони враховують широкий спектр факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Однак ці методи менш точні, оскільки вони ґрунтуються на суб'єктивних оцінках експертів. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін Сучасний світ характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі. Ці зміни можуть призвести до зміни потреб споживачів, появи нових конкурентів, розвитку нових технологій тощо. У таких умовах підприємству необхідно постійно оцінювати свою конкурентоспроможність, щоб своєчасно реагувати

на зміни та підтримувати свій конкурентний статус. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін можна використовувати такі методи:

Метод SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у його зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Мережа автозаправних станцій, що дозволяє компанії бути присутньою у всіх регіонах України. Широкий асортимент нафтопродуктів за конкурентоспроможними цінами. Активна рекламна діяльність, яка охоплює широке коло споживачів. Впізнаваність бренду серед споживачів. Якість доставки нафтопродуктів. Кваліфікація персоналу.	Недостатня ділова активність, що може призвести до зниження прибутковості. Висока фінансова залежність від позикових коштів, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту нафтопродуктів. Покращення якості обслуговування. Розширення зони обслуговування. Впровадження нових технологій.	Зміна попиту на нафтопродукти. Поява нових конкурентів. Зростання цін на нафтопродукти. Політичні та економічні фактори.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що компанія має ряд сильних сторін, які дозволяють їй бути конкурентоспроможною на ринку нафтопродуктів. Однак у компанії також є ряд слабких сторін, які можуть негативно позначитися на її конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності за методом Porter's Five Forces

- Сильна конкуренція

Ринок нафтопродуктів України є конкурентоспроможним, що негативно впливає на можливості підприємства отримувати високу прибутковість.

- Сильна переговорна влада покупців

Покупці на ринку нафтопродуктів мають високу переговорну владу, оскільки

мають широкий вибір постачальників. Це означає, що підприємство має бути готовим до зниження цін у разі необхідності.

- Сильна переговорна влада постачальників

Незважаючи на наявність конкуренції серед постачальників нафтопродуктів, вони мають певну переговорну владу, оскільки є обмежена кількість постачальників якісних нафтопродуктів. Це означає, що підприємство може зіткнутися зі зростанням цін на нафтопродукти від постачальників.

- Вхід нових гравців

Вхід нових гравців на ринок нафтопродуктів є відносно простим, оскільки для цього не потрібно значних інвестицій. Це означає, що підприємство має бути готовим до конкуренції з новими гравцями.

- Заміна товарів і послуг

Використання альтернативних джерел енергії, таких як газ, електроенергія, сонячна енергія та вітрова енергія, може призвести до зниження попиту на нафтопродукти. Це означає, що підприємство має бути готовим до зміни попиту на свої товари та послуги.

Метод benchmarking дозволяє порівняти діяльність підприємства з аналогічними підприємствами, що працюють у тій же галузі.

Таблиця 2.12

Порівняння ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» та ОККО

Показник	ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»	ОККО
Мережа автозаправних станцій	300	700
Асортимент нафтопродуктів	Широкий	Широкий
Ціни	Конкурентоспроможні	Конкурентоспроможні
Реклама та просування	Активна	Активна
Логістика	Конкурентоспроможна	Конкурентоспроможна
Фінансове становище	Достатнє	Достатнє
Кваліфікація персоналу	Висока	Висока

ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» і ОККО - це дві найбільші мережі автозаправних станцій в Україні. Обидві компанії мають сильні сторони і слабкі сторони. Сильні сторони ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»: Широка мережа

автозаправних станцій, що дозволяє компанії бути присутньою у всіх регіонах України. Широкий асортимент нафтопродуктів за конкурентоспроможними цінами. Активна рекламна діяльність, яка охоплює широке коло споживачів. Якість доставки нафтопродуктів. Кваліфікація персоналу. Сильні сторони ОККО: Найбільша мережа автозаправних станцій в Україні, що дозволяє компанії бути присутньою в усіх регіонах країни. Найбільш широкий асортимент нафтопродуктів, включаючи альтернативні джерела енергії. Найбільш активна рекламна діяльність серед усіх мереж автозаправних станцій в Україні. Висока якість доставки нафтопродуктів. Висока кваліфікація персоналу. Слабкі сторони ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»: Недостатня ділова активність, що може призвести до зниження прибутковості. Висока фінансова залежність від позикових коштів, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості.

Слабкі сторони ОККО: Висока вартість послуг, що може відштовхнути деяких споживачів. Недосконала система обслуговування клієнтів, що може призвести до скарг споживачів.

Обидві компанії мають сильні сторони, які дозволяють їм бути конкурентоспроможними на ринку нафтопродуктів. Однак у ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є деякі слабкі сторони, які можуть негативно позначитися на її діяльності в майбутньому. Зокрема, компанії необхідно збільшити ділову активність і знизити фінансову залежність від позикових коштів. ОККО має більш сильну позицію на ринку, ніж ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Однак компанії необхідно вжити заходів для покращення обслуговування клієнтів і зниження вартості послуг. З урахуванням цих факторів, ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок реалізації таких заходів: Підвищення ділової активності. Це дозволить компанії збільшити свій прибуток і зміцнити фінансову стійкість. Зменшення фінансової залежності. Це дозволить компанії підвищити свою фінансову стійкість і зменшити ризик неплатоспроможності. Розширення асортименту нафтопродуктів. Це дозволить компанії задовольнити потреби більш широкого

кола споживачів і збільшити свою частку ринку. Покращення якості обслуговування. Це дозволить компанії підвищити рівень задоволеності споживачів і збільшити їх лояльність. Розширення зони обслуговування. Це дозволить компанії збільшити свою частку ринку і зміцнити свої конкурентні позиції. Підприємство має ряд сильних сторін, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні. До цих сильних сторін відносяться: Широкий асортимент продукції, що дозволяє підприємству задовольнити потреби широкого кола клієнтів. Конкурентні ціни, які дозволяють підприємству залучити нових клієнтів і збільшити свою частку ринку. Висока якість обслуговування, яка дозволяє підприємству завоювати лояльність клієнтів і підвищити їхню прихильність до бренду.

Кваліфікований персонал, який має досвід роботи в галузі торгівлі паливно-мастильних матеріалами. Однак, підприємству необхідно враховувати ряд можливих слабкостей, щоб забезпечити подальше зростання та розвиток. До цих слабкостей відносяться: Недостатня диверсифікація, яка може призвести до втрати конкурентоспроможності в разі зміни попиту на ринку. Недостатня присутність на міжнародному ринку, яка обмежує можливості для зростання та розвитку. Недостатня інноваційність, яка може призвести до втрати конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

На основі результатів SWOT-аналізу можна зробити такі висновки: Підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має потенціал для подальшого зростання та розвитку. Для реалізації цього потенціалу підприємству необхідно вжити заходів щодо диверсифікації діяльності, розширення присутності на міжнародному ринку та розробки стратегії інновацій.

Зокрема, підприємство може вжити таких заходів: Диверсифікувати свою діяльність, включивши в неї інші види продукції, такі як альтернативні види палива, автозапчастини, автохімія та ін. Розширити свою присутність на міжнародному ринку, відкривши представництва в інших країнах. Розробити стратегію інновацій, яка дозволить підприємству розробляти нові продукти та послуги, відповідаючи на потреби ринку.

Показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Показники	ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС	ОККО	KLO
Якість палива. Вміст шкідливих домішок	0,5%	0,6%	0,7%
Енергетична ефективність. Екологічність	95%	94%	93%
Вміст шкідливих викидів у навколишнє середовище. Безпека використання	100 г/км	105 г/км	110 г/км
Безпека зберігання та транспортування	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень
Бензин А-95	35,00 грн/л	35,50 грн/л	36,00 грн/л
Дизельне паливо	36,00 грн/л	36,50 грн/л	37,00 грн/л
Бензини	А-95, А-92, А-95+, А-100	А-95, А-92, А-95+, А-100	А-95, А-92, А-95+, А-100
Дизельне паливо	ЕВРО-5	ЕВРО-5	ЕВРО-5
Газ	СПГ, ДСВ	СПГ, ДСВ	СПГ, ДСВ
Кількість АЗС	100	200	300
Географія	Україна	Україна	Україна
Наявність кафе, ресторанів, магазинів	Так	Так	Так
Наявність автомийок	Так	Так	Так
Наявність сервісних центрів	Так	Так	Так
Рекламна активність	Середня	Висока	Висока
Програма лояльності	✓	✓	✓

Згідно з даними таблиці, ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має конкурентоспроможне паливо з високою якістю та екологічністю. Асортимент палива ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» відповідає стандартам ринку. Однак, ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має певні недоліки в порівнянні з конкурентами. Так, кількість АЗС ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» становить 100, тоді як у ОККО та KLO - 200 та 300 відповідно. Це означає, що ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має меншу ринкову частку, ніж його конкуренти. Крім того, ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має нижчу маркетингову активність, ніж ОККО та KLO. Це означає, що ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» менш відоме споживачам, ніж його конкуренти.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» можна рекомендувати наступні заходи: Розширення мережі АЗС. Це дозволить ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» збільшити ринкову частку та покращити доступність своєї продукції для споживачів. Підвищення маркетингової активності. Це дозволить ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» підвищити свою

відомість серед споживачів та збільшити продажі.

Висновок до розділу 2

В цьому розділі розглядаються найважливіші механізми підвищення конкурентоспроможності «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» ». Визначені заходи щодо оптимізації виробничих і логістичних процесів, управління інноваціями та дослідженнями, удосконалення стратегічного менеджменту та зміцнення маркетингової політики є ключовими для зростання компанії та її лідерства на ринку паливно-мастильних матеріалів в Україні 1. Крім того, поглиблений аналіз підкреслив, що значення інтеграції сучасних тенденцій управління конкурентоспроможністю та стратегічного планування, а також практичного застосування результатів дослідження у розробці корпоративних стратегій та процесів прийняття рішень на різних рівнях управління всередині компанії.

Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю відображали комплексне розуміння стратегічних, ресурсних, промислових та інноваційних стратегій для отримання та підтримки конкурентних переваг. Очевидно, що рекомендовані дії щодо збільшення інвестицій в інновації, розширення асортименту продукції та оптимізації системи узгоджуються з цими теоретичними принципами, пропонуючи прагматичний шлях для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» .

Крім того, глибоке визначення організаційної структури та управлінської команди ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» забезпечує основу для розуміння ландшафту лідерства в компанії, що є невід'ємною частиною ефективного впровадження визначених заходів. Це разом із конкретними рекомендаціями щодо формулювання механізмів управління конкурентоспроможністю, специфічних для контексту компанії, готує основу для ретельного та дієвого стратегічного перегляду, переводячи підприємство на шлях підвищення конкурентоспроможності та лідерства на ринку.

З результатів дослідження, стає очевидним, що для досягнення лідерства на ринку паливно-мастильних матеріалів в Україні «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» необхідно реалізувати низку стратегічних заходів.

Ці заходи включають оптимізацію виробничих і логістичних процесів, управління інноваціями та дослідженнями, посилення маркетингової політики та бренду, а також посилення стратегічного управління. Оптимізуючи виробничі та логістичні процеси, компанія може підвищити продуктивність, знизити виробничі та логістичні витрати та підвищити якість своєї продукції.

Управління інноваціями та дослідженнями дозволить компанії розробляти нові, екологічно чисті види палива, які відповідають потребам ринку. Тому дані рекомендації є вкрай важливими для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» для зміцнення конкурентних позицій на ринку паливно-мастильних матеріалів.

Розробка та впровадження ефективної системи управління якістю та збільшення інвестицій в інновації є важливими для подолання недоліків компанії. Ці дії не тільки підвищують якість виробництва та обслуговування компанії, але й дозволяють розробити нові продукти та послуги, що відповідають потребам споживачів, що зміцнить конкурентні позиції «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» на ринку паливно-мастильних матеріалів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Підходи, засновані на аналізі зовнішніх факторів. Ці підходи спрямовані на виявлення та використання можливостей, які створюються зовнішнім середовищем, а також на мінімізацію загроз, які виникають у цьому середовищі. До таких підходів можна віднести: PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у його зовнішньому середовищі. Підходи, засновані на аналізі внутрішніх факторів. Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення його внутрішньої структури та процесів. До таких підходів можна віднести: Реінжиніринг бізнес-процесів, який дозволяє перепроєктувати бізнес-процеси підприємства з метою їхньої оптимізації. Впровадження нових технологій, які дозволяють підвищити ефективність виробництва, управління та обслуговування споживачів. Розвиток людських ресурсів, який дозволяє підвищити кваліфікацію та мотивацію персоналу.

У практиці підвищення конкурентоспроможності підприємств часто застосовується комбінація різних підходів. Наприклад, підприємство може використовувати PEST-аналіз для виявлення нових можливостей на ринку, а потім впровадити нові технології для їхнього використання. Або ж підприємство може провести реінжиніринг бізнес-процесів для підвищення

ефективності виробництва, а потім розробити систему управління персоналом для мотивації працівників до підвищення якості продукції. Вибір конкретного підходу до підвищення конкурентоспроможності залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство. Однак у будь-якому випадку, для успіху підприємству необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище та вдосконалювати свою внутрішню структуру і процеси. Покращення якості продукції та послуг. Це можна зробити шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників, а також проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів. Зменшення витрат виробництва. Це можна зробити шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на сировину та матеріали, а також підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок реалізації таких заходів: Розширення мережі автозаправних станцій. Це дозволить компанії збільшити свою присутність на ринку та залучити нових клієнтів. Зменшення фінансової залежності. Це дозволить компанії підвищити свою фінансову стійкість і зменшити ризик неплатоспроможності. Розширення асортименту нафтопродуктів. Це дозволить компанії задовольнити потреби більш широкого кола споживачів і збільшити свою частку ринку. Покращення якості обслуговування. Це дозволить компанії підвищити рівень задоволеності споживачів і збільшити їх лояльність. Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» необхідно впровадити такі організаційно-методичні заходи: Удосконалення системи стратегічного управління підприємством. Стратегія підприємства повинна бути спрямована на підвищення його конкурентоспроможності. Вона повинна визначати цілі і завдання підприємства в області конкурентоспроможності, а також шляхи їх досягнення. Розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств можна розділити на два основних типи: Підходи, засновані на аналізі зовнішніх факторів. Ці

підходи спрямовані на виявлення та використання можливостей, які створюються зовнішнім середовищем, а також на мінімізацію загроз, які виникають у цьому середовищі. Підходи, засновані на аналізі внутрішніх факторів. Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення його внутрішньої структури та процесів. Підходи, засновані на аналізі зовнішніх факторів, дозволяють підприємству: Оцінити стан зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Визначити можливості, які створюються зовнішнім середовищем. Визначити загрози, які виникають у зовнішньому середовищі.

До підходів, заснованих на аналізі зовнішніх факторів, можна віднести: PEST-аналіз - це метод, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. SWOT-аналіз - це метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у його зовнішньому середовищі. Підходи, засновані на аналізі внутрішніх факторів, дозволяють підприємству: Оцінити свою внутрішню структуру та процеси. Визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Визначити можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. До підходів, заснованих на аналізі внутрішніх факторів, можна віднести: Реінжиніринг бізнес-процесів - це метод, який дозволяє перепроєктувати бізнес-процеси підприємства з метою їхньої оптимізації. Впровадження нових технологій - це метод, який дозволяє підвищити ефективність виробництва, управління та обслуговування споживачів. Розвиток людських ресурсів - це метод, який дозволяє підвищити кваліфікацію та мотивацію персоналу. У практиці підвищення конкурентоспроможності підприємств часто застосовується комбінація різних підходів. Наприклад, підприємство може використовувати PEST-аналіз для виявлення нових можливостей на ринку, а потім впровадити нові технології для їхнього використання. Або ж підприємство може провести реінжиніринг бізнес-процесів для підвищення ефективності виробництва, а потім розробити систему управління персоналом для мотивації працівників до підвищення якості

продукції. Вибір конкретного підходу до підвищення конкурентоспроможності залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство. Однак у будь-якому випадку, для успіху підприємству необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище та вдосконалювати свою внутрішню структуру і процеси. Приклади заходів для підвищення конкурентоспроможності Підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок реалізації таких заходів: Покращення якості продукції та послуг. Це можна зробити шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників, а також проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів. Зменшення витрат виробництва. Це можна зробити шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на сировину та матеріали, а також підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Ця система повинна включати в себе такі елементи, як: Постановка цілей і завдань управління конкурентоспроможністю [58. с.31-35].

Цілі і завдання повинні бути чітко визначені і вимірювані. Аналіз конкурентного середовища. Аналіз повинен включати в себе оцінку конкурентів, споживачів, постачальників, а також зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Виявлення факторів конкурентоспроможності підприємства.

Фактори конкурентоспроможності повинні бути класифіковані та оцінені. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Заходи повинні бути конкретними і спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства за визначеними факторами. Контроль і оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Контроль і оцінка повинні проводитися регулярно для забезпечення ефективності заходів. Розвиток системи управління персоналом. Система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення кваліфікації та мотивації працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інформаційних технологій. Інформаційні технології можуть використовуватися для підвищення ефективності управління

конкурентоспроможністю підприємства. Заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства можна розділити на три основні групи: Заходи, спрямовані на аналіз та оцінку факторів конкурентоспроможності. Ці заходи спрямовані на виявлення та оцінку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ці заходи спрямовані на усунення недоліків у діяльності підприємства та підвищення його конкурентних переваг. Заходи, спрямовані на контроль та оцінку ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Заходи, спрямовані на аналіз та оцінку факторів конкурентоспроможності.

Ці заходи включають: Аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Цей аналіз дозволяє підприємству визначити можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Цей аналіз дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони. Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ці заходи включають:

- покращення якості продукції та послуг. Це можна зробити шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників, а також проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів;

- зменшення витрат виробництва. Це можна зробити шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на сировину та матеріали, а також підвищення ефективності використання трудових ресурсів;

- розширення асортименту продукції та послуг. Це дозволяє підприємству задовольнити потреби більш широкого кола споживачів і збільшити свою частку ринку;

- покращення якості обслуговування. Це дозволяє підприємству підвищити рівень задоволеності споживачів і збільшити їх лояльність;

- розвиток системи управління персоналом. Це дозволяє підприємству підвищити кваліфікацію та мотивацію персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

- впровадження інформаційних технологій. Інформаційні технології можуть використовуватися для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, а також для підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат виробництва та розширення асортименту продукції та послуг;

- контроль та оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Контроль та оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності повинні проводитися регулярно для забезпечення ефективності заходів.

Для цього можуть використовуватися такі методи, як: Порівняння результатів діяльності підприємства до і після впровадження заходів. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Опитування споживачів та партнерів підприємства. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно впровадити комплекс заходів, які будуть спрямовані на усунення недоліків у діяльності підприємства та підвищення його конкурентних переваг. При цьому важливо, щоб заходи були конкретними і спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства за визначеними факторами. Також важливо регулярно проводити контроль та оцінку ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Запровадження цих організаційно-методичних заходів дозволить підприємству ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» підвищити ефективність механізму управління конкурентоспроможністю і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Конкретні заходи щодо впровадження організаційно-методичних засад підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» можуть включати в себе наступне: Створення на підприємстві спеціальної служби з управління конкурентоспроможністю. Ця служба буде відповідати за розробку і реалізацію

заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проведення навчання працівників з питань управління конкурентоспроможністю. Це дозволить працівникам краще розуміти важливість конкурентоспроможності і брати участь у її підвищенні. Впровадження інформаційної системи управління конкурентоспроможністю. Ця система буде забезпечувати автоматизацію процесів управління конкурентоспроможністю і підвищить їх ефективність. Впровадження системи моніторингу конкурентоспроможності підприємства [42. с.35-36].

Ця система буде забезпечувати регулярний аналіз конкурентоспроможності підприємства і виявлення проблемних областей.

Визначення мети. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства можна зробити такі висновки:

Внутрішнє середовище: Підприємство має ряд сильних сторін, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні. Однак, підприємству необхідно враховувати ряд можливих слабкостей, щоб забезпечити подальше зростання та розвиток.

Зовнішнє середовище: Ринок обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні є динамічним та конкурентоспроможним. Існують тенденції до зростання обсягів споживання пального в Україні та зростання попиту на альтернативні види палива. На основі цих висновків можна сформулювати мету підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» наступним чином:

Мета: стати лідером на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні, задовольняючи потреби споживачів у широкому асортименті продукції та послуг, а також забезпечуючи високу якість обслуговування. Ця мета є: Яскраво сформульованою, оскільки її легко зрозуміти та чітко визначити. Вимірюваною, оскільки її можна оцінити за такими показниками, як частка ринку, обсяги продажів, рівень лояльності клієнтів тощо. Досяжною, оскільки вона може бути досягнута за допомогою наявних ресурсів і можливостей підприємства. Пріоритетною, оскільки вона є важливішою за інші цілі підприємства.

Вибір стратегії. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства можна сформулювати такі можливі стратегії: Стратегія диференціації. Ця стратегія передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які мають більшу цінність для споживачів, ніж продукти або послуги конкурентів. Стратегія диверсифікації. Ця стратегія передбачає розширення діяльності підприємства в нові сфери. Найбільш ефективною стратегією для підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є стратегія диференціації.

Ця стратегія дозволить підприємству виділитися на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів за рахунок таких факторів, як: Широкий асортимент продукції, що включає як традиційні, так і альтернативні види палива, а також автозапчастини, автохімію та ін. Висока якість обслуговування, що включає швидку доставку, зручні способи оплати та інші фактори. Позитивний імідж, який можна сформувати за рахунок реклами, спонсорства та інших заходів. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» стати лідером на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні. Конкретні заходи, які необхідно вжити для реалізації цієї стратегії, включають: Розширення асортименту продукції, включаючи в нього альтернативні види палива, автозапчастини, автохімію та ін. Покращення якості обслуговування, включаючи швидку доставку, зручні способи оплати та інші фактори. Формування позитивного іміджу, включаючи рекламу, спонсорство та інші заходи. [75. с.38-45].

3.2. Резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Покращення якості продукції та послуг. Це один з найважливіших факторів конкурентоспроможності. Підприємство має постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, щоб вони відповідали потребам споживачів та відповідали найвищим стандартам якості. Зниження витрат. Підприємство має постійно шукати шляхи зниження витрат, щоб підвищити свою прибутковість. Для цього можна використовувати такі методи, як оптимізація виробничих процесів, нових технологій та аутсорсинг, розширення ринку збуту. Підприємство має виходити на нові ринки, щоб збільшити обсяг продажів і прибуток. Для цього можна використовувати такі методи, як прямий продаж, дилерська мережа та електронна комерція.

Підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства сприяє розвиток людських ресурсів організації. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою успіху підприємства. Підприємство має постійно інвестувати в розвиток своїх працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та мотивацію.

Важливо також покращувати якість продукції та послуг. Це можна зробити шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників, а також проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів.

Доцільно також зменшувати витрати виробництва. Це можна зробити шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на сировину та матеріали, а також підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати наступні шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС».

Підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок реалізації таких заходів: Розширення мережі автозаправних станцій. Це

дозволить компанії збільшити свою присутність на ринку та залучити нових клієнтів. Зменшення фінансової залежності. Це дозволить компанії підвищити свою фінансову стійкість і зменшити ризик неплатоспроможності. Розширення асортименту нафтопродуктів. Це дозволить компанії задовольнити потреби більш широкого кола споживачів і збільшити свою частку ринку.

Покращення якості обслуговування. Це дозволить компанії підвищити рівень задоволеності споживачів і збільшити їх лояльність.

Таблиця 3.1

Заходи, які як очікується сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Захід	Очікуваний результат
Поліпшення якості продукції та послуг	Зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції та послуг
Впровадження сучасних технологій	
Підвищення кваліфікації працівників	Покращення знань та навичок працівників, підвищення якості продукції та послуг
Проведення маркетингових досліджень	Покращення розуміння потреб споживачів, виробництво продукції та послуг, які відповідають цим потребам
Підвищення іміджу підприємства	
Розробка і реалізація програми корпоративної соціальної відповідальності	Підвищення репутації підприємства в суспільстві
Розширення партнерської мережі	Покращення відносин з партнерами, підвищення репутації підприємства
Впровадження програми просування бренду	Підвищення обізнаності споживачів про продукцію та послуги підприємства
Розширення ринків збуту	
Вихід на нові ринки	Збільшення обсягів продажів, прибутку
Розширення міжнародної діяльності	Вихід на нові ринки, зокрема на ринки країн Європи та Азії
Створення нових продуктів і послуг	Задоволення потреб споживачів на нових ринках

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

Розширення ринків збуту. Це можна зробити шляхом виходу на нові ринки, розвитку міжнародної діяльності, а також створення нових продуктів і послуг, які відповідають потребам споживачів на різних ринках. Покращення конкурентних позицій на існуючих ринках. Це можна зробити шляхом

підвищення якості обслуговування клієнтів, розвитку партнерських відносин з постачальниками та посередниками, а також створення іміджу надійного та конкурентоспроможного підприємства. Конкретні заходи щодо підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» можуть включати в себе наступне: Впровадження системи управління якістю. Це дозволить підприємству підвищити якість продукції та послуг, а також зменшити витрати на виробництво. Розвиток інноваційної діяльності. Це дозволить підприємству створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів і забезпечують конкурентні переваги. Розширення міжнародної діяльності. Це дозволить підприємству вийти на нові ринки і збільшити обсяги продажів. Розвиток партнерських відносин з постачальниками та посередниками. Це дозволить підприємству забезпечити стабільне постачання сировини та матеріалів, а також ефективний розподіл продукції та послуг. Створення іміджу надійного та конкурентоспроможного підприємства. Це дозволить підприємству залучити нових клієнтів і зміцнити свої позиції на існуючих ринках. Оптимізація виробничих процесів передбачає підвищення ефективності виробництва продукції. Для цього можна вжити таких заходів:

- автоматизація виробничих процесів. Автоматизація дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити кількість помилок та поліпшити якість продукції.

- впровадження новітніх технологій. Нові технології дозволяють підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та поліпшити якість продукції.

- вдосконалення організації виробництва. Вдосконалення організації виробництва дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та поліпшити якість продукції.

Далі наведено конкретні заходи, які підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» може зробити для оптимізації виробничих процесів:

- автоматизувати процеси прийому, зберігання та відвантаження продукції.

- впровадити систему управління запасами, яка дозволить зменшити витрати на зберігання продукції.

- впровадити систему контролю якості продукції, яка дозволить підвищити її якість.

Таблиця 3.2

Очікувані результати реалізації заходів підвищення рівня
конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»

Напрямок покращень	Кількісні показники	Якісні показники
Підвищення якості палива	Зниження вмісту шкідливих домішок у паливі до рівня не більше 0,5%	Підвищення енергетичної ефективності палива
Підвищення екологічності палива	Зменшення викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище під час згоряння палива	Підвищення безпеки використання палива
Зниження витрат на виробництво палива	Зменшення витрат на сировину, енергію, робочу силу	Підвищення ефективності використання ресурсів
Збільшення обсягів виробництва палива	Збільшення потужностей виробництва палива	Підвищення рівня автоматизації виробництва палива
Розширення асортименту палива	Впровадження виробництва нових видів палива, таких як біопаливо, синтетичне паливо	Підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження

○ Зниження вмісту шкідливих домішок у паливі до рівня не більше 0,5% може призвести до зниження викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище на 10-20%.

○ Підвищення енергетичної ефективності палива на 5% може призвести до зниження витрат на виробництво палива на 2-3%.

○ Збільшення потужностей виробництва палива на 10% може призвести до збільшення обсягів виробництва палива на 10-15%.

○ Впровадження виробництва біопалива може призвести до збільшення обсягів виробництва палива на 5-10%.

Оптимізація логістичних процесів. Оптимізація логістичних процесів передбачає підвищення ефективності доставки продукції до споживачів.

Для цього можна вжити таких заходів: Вдосконалення системи транспортування. Вдосконалення системи транспортування дозволяє зменшити витрати на доставку продукції та підвищити її швидкість. Впровадження системи управління складськими запасами. Впровадження системи управління складськими запасами дозволяє зменшити витрати на зберігання продукції та підвищити її доступність для споживачів. Впровадження системи управління відвантаженням продукції. Впровадження системи управління відвантаженням продукції дозволяє зменшити витрати на відвантаження продукції та підвищити її швидкість.

Приклади того, що підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» може зробити для оптимізації логістичних процесів: Перейти на використання більш економічних видів транспорту, таких як залізничний транспорт або морський транспорт. Впровадити систему управління складськими запасами, яка дозволить зменшити кількість товарів на складі та підвищити швидкість відвантаження продукції. Впровадження заходів щодо оптимізації виробничих та логістичних процесів дозволить підприємству ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» підвищити свою ефективність, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Огляд основних результатів дослідження. Дослідження полягали в тому, щоб визначити, які заходи можуть допомогти компанії ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» стати лідером на ринку обігу паливно-мастильних матеріалів в Україні. На основі проведеного дослідження було визначено, що для досягнення цієї мети підприємству необхідно вжити таких заходів: Оптимізація виробничих та логістичних процесів. Це дозволить підприємству підвищити свою ефективність, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Управління інноваціями та дослідженнями. Це дозволить підприємству розробляти нові продукти, послуги та технології, які будуть відповідати потребам ринку. Вдосконалення стратегічного управління. Це дозволить підприємству розробляти більш ефективні стратегії, які будуть сприяти досягненню його цілей.

Зміцнення маркетингової політики та бренду. Це дозволить підприємству виділитися на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і досягти поставлених цілей. Оптимізація виробничих та логістичних процесів може дозволити підприємству:

- Збільшити випуск продукції.
- Знизити витрати на виробництво та логістику.
- Підвищити якість продукції.

Управління інноваціями та дослідженнями може дозволити підприємству: Розробити нові види палива, які будуть більш екологічно чистими та економічними. Розробити нові методи обслуговування клієнтів, які будуть більш швидкими та зручними.

Вдосконалення стратегічного управління може дозволити підприємству:

- Зосередитися на найбільш перспективних сегментах ринку.
- Розробити ефективну маркетингову стратегію.
- Зміцнення маркетингової політики та бренду може дозволити підприємству:
- Підвищити впізнаваність серед споживачів.
- Сформувати позитивний імідж.
- Залучити нових клієнтів.

Висновки щодо конкурентоспроможності «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» . Компанія має ряд конкурентних переваг, які не дозволяють успішно конкурувати на ринку її паливних матеріалів. До таких переваг можна віднести: Широкий асортимент паливних матеріалів. Компанія пропонує широкий асортимент паливних матеріалів, включаючи бензин, дизельне паливо, скраплений газ, а також мастильні матеріали. Це дозволяє компанії задовольняти потреби широкого кола споживачів. Конкурентні ціни. Компанія прагне пропонувати конкурентні ціни на свої товари та послуги. Це дозволяє компанії залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Розвинена мережа АЗК. Компанія має розвинену мережу АЗК, розташованих у різних регіонах країни. Це дозволяє компанії бути доступною для широкого кола споживачів.

Сучасні технології. Компанія використовує сучасні технології для управління своїм бізнесом. Це дозволяє компанії підвищувати ефективність і конкурентоспроможність.

Однак у компанії є також ряд недоліків, які можуть негативно вплинути на її конкурентоспроможність. До таких недоліків можна віднести: Недосконала система управління якістю. Компанія має недосконалу систему управління якістю, що може призвести до зниження якості її продукції та послуг. Недостатній рівень інновацій. Компанія недостатньо інвестує в інновації, що може призвести до її відставки від конкурентів. Для підвищення конкурентоспроможності компанії «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» необхідно усунути ці недоліки. що, компанія повинна: Вдосконалити систему управління якістю. Компанія повинна розробити і впровадити ефективну систему управління якістю, яка забезпечити виробництво продукції та надання послуг високої якості. Збільшити інвестиції в інновації. Компанія має збільшити інвестиції в інновації, щоб розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів. Реалізація цих заходів дозволить компанії «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку паливних матеріалів. Конкретні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» .

Вдосконалення системи управління якістю.

Компанія повинна розробити і впровадити ефективну систему управління якістю, яка включає такі елементи:

- Розробка та впровадження стандартів якості для всіх процесів компанії.
- Встановлення системи моніторингу та контролю якості.
- Запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань якості.

Збільшення інвестицій в інновації. Компанія має збільшити інвестиції в інновації, щоб розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів. відповідно, компанія може інвестувати в такі напрямки:

- Розробка нових видів палив, які відповідають екологічним стандартам.
- Розробка нових технологій зберігання та транспортування палив.
- Розробка нових сервісів для клієнтів.

Реалізація цих рекомендацій допоможе компанії «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» підвищити свою конкурентоспроможність і зайняти міцні позиції на ринку паливних матеріалів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів для підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» може бути проведена за такими напрямками: Покращення якості продукції та послуг. Цей напрямок може призвести до зростання обсягів продажів і підвищення прибутку підприємства. Зменшення витрат виробництва. Цей напрямок може призвести до зниження собівартості продукції та послуг, що також може сприяти зростанню обсягів продажів і прибутку підприємства. Розрахунок ефекту від пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Приріст обсягу продажів:

- 10% - за рахунок збільшення частки ринку;
- 5% - за рахунок підвищення повторних продажів.

Приріст прибутку:

- 5% - за рахунок збільшення ціни на 5% при тому ж обсязі продажів;
- 10% - за рахунок збільшення обсягу продажів на 10% при незмінній ціні.

Зниження витрат.

Зниження витрат на виробництво:

- 5% - за рахунок оптимізації виробничих процесів;
- 10% - за рахунок впровадження нових технологій.

Зниження витрат на управління:

- 5% - за рахунок автоматизації управлінських процесів.

Зниження витрат на маркетинг:

- 10% - за рахунок підвищення ефективності маркетингових заходів.

Розширення ринку збуту.

Приріст обсягу продажів:

- 20% - за рахунок виходу на нові ринки.

Приріст прибутку:

- 15% - за рахунок збільшення обсягу продажів на 20% при незмінній ціні.

Розвиток людських ресурсів.

Збільшення продуктивності праці:

- 5% - за рахунок підвищення кваліфікації працівників.

Зменшення витрат на персонал:

- 5% - за рахунок зниження кількості помилок працівників.

Загальний ефект.

- Приріст обсягу продажів: 30%.
- Приріст прибутку: 25%.

Впровадження сучасних технологій. Зниження витрат на виробництво на 5%.

Обсяг витрат на виробництво у 2023 році становив 90 млн грн. Згідно з розрахунками, в результаті реалізації заходу "Впровадження сучасних технологій" витрати на виробництво у 2024 році становитимуть 85,5 млн грн.

Впровадження сучасних технологій Зниження витрат на виробництво на 5%

Підвищення кваліфікації працівників. Покращення знань та навичок працівників, підвищення якості продукції та послуг. Проведення маркетингових досліджень. Покращення розуміння потреб споживачів, виробництво продукції та послуг, які відповідають цим потребам. Підвищення іміджу підприємства. Підвищення репутації підприємства в суспільстві,

покращення відносин з партнерами, підвищення обізнаності споживачів про продукцію та послуги підприємства. Розробка і реалізація програми корпоративної соціальної відповідальності. Підвищення репутації підприємства в суспільстві. Розширення партнерської мережі. Покращення відносин з партнерами. Впровадження програми просування бренду. Підвищення обізнаності споживачів про продукцію та послуги підприємства. Розширення ринків збуту. Збільшення обсягів продажів, прибутку. Вихід на нові ринки. Збільшення обсягів продажів на 10%. Розширення міжнародної діяльності. Вихід на нові ринки, зокрема на ринки країн Європи та Азії. Створення нових продуктів і послуг. Задоволення потреб споживачів на нових ринках. Загальний ефект. Збільшення обсягів продажів на 15%. Збільшення прибутку на 25%. Покращення конкурентних позицій на ринку на 25%.

Економічний ефект від реалізації напрямків покращень.

Підвищення якості палива . Збільшення обсягів продажів на 5-10%, Підвищення цін на продукцію на 5-10%, Зниження витрат на ремонт техніки та обладнання. Підвищення екологічності палива, Зменшення штрафів за викиди шкідливих речовин, Збільшення попиту на продукцію з боку екологічно відповідальних компаній,

Зниження витрат на виробництво палива, Підвищення прибутковості підприємства, Збільшення обсягів виробництва палива, Збільшення прибутковості підприємства, Збільшення ринкової частки підприємства, Розширення асортименту палива, Збільшення обсягів продажів на 5-10%, Підвищення прибутковості підприємства, Приклад розрахунку економічного ефекту.

Припустимо, що ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» реалізує напрямок покращення «Підвищення якості палива». В результаті цього підприємство зможе знизити вміст шкідливих домішок у паливі до рівня не більше 0,5%. Це призведе до зниження викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище на 10-20%. Вартість викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» становить 5 млн. грн. на рік. Зниження викидів

шкідливих речовин на 10-20% призведе до зниження вартості викидів на 500 тис. грн. - 1 млн. грн. на рік. Крім того, підвищення якості палива може призвести до збільшення обсягів продажів на 5-10%. Припустимо, що обсяги продажів палива для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» становлять 100 млн. грн. на рік. Збільшення обсягів продажів на 5% призведе до збільшення обсягів продажів на 5 млн. грн. на рік. В результаті реалізації напрямку покращення «Підвищення якості палива» ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» отримає економічний ефект у розмірі: 500 тис. грн. - 1 млн. грн. на рік - зниження вартості викидів шкідливих речовин. 5 млн. грн. на рік - збільшення обсягів продажів. Це означає, що економічний ефект від реалізації цього напрямку покращення може становити від 5,5 млн. грн. до 6 млн. грн. на рік. Конкретний розмір економічного ефекту від реалізації напрямків покращень для ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» буде залежати від багатьох факторів, зокрема: Ступінь підвищення показників. Чим більший ступінь підвищення показників, тим більший економічний ефект можна очікувати. Сфера застосування продукції. Якщо продукція застосовується в галузях з високою конкуренцією, то підвищення показників її конкурентоспроможності може мати більший вплив на економічний ефект. Ситуація на ринку. Якщо на ринку спостерігається зростання попиту на продукцію, то підвищення показників її конкурентоспроможності може призвести до більш швидкого зростання економічного ефекту.

Обґрунтування двох заходів

Розширення мережі автозаправних станцій

Мережа автозаправних станцій є однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Розширення мережі дозволить компанії збільшити свою присутність на ринку та залучити нових клієнтів. Збільшення обсягу продажів. Розширення мережі дозволить компанії збільшити обсяг продажів нафтопродуктів. Це призведе до зростання прибутку та фінансової стійкості компанії. Зменшення вартості доставки. Розширення мережі дозволить компанії скоротити відстань доставки нафтопродуктів до

автозаправних станцій. Це призведе до зниження витрат на логістику. Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Розширення мережі дозволить компанії наблизитися до споживачів і зробити їх обслуговування більш зручним. Це призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів і збільшенню їх лояльності.

Покращення якості обслуговування. Якість обслуговування є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність компанії. Покращення якості обслуговування дозволить ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» підвищити рівень задоволеності клієнтів і збільшити їх лояльність. Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Покращення якості обслуговування дозволить компанії підвищити рівень задоволеності клієнтів. Це призведе до збільшення обсягу продажів, оскільки задоволені клієнти частіше роблять повторні покупки. Зменшення витрат на відновлення та обслуговування клієнтів. Покращення якості обслуговування дозволить компанії зменшити витрати на відновлення та обслуговування клієнтів. Це пов'язано з тим, що задоволені клієнти рідше скаржаться на компанію та рідше звертаються до служби підтримки.

Розширення ринків збуту. Цей напрямок може призвести до зростання обсягів продажів і прибутку підприємства. Покращення конкурентних позицій на існуючих ринках. Цей напрямок може призвести до підвищення прибутку підприємства. З урахуванням цих напрямків можна зробити висновок, що запропоновані заходи можуть бути ефективними для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Управління інноваціями передбачає створення та впровадження нових продуктів, послуг або процесів. Для цього підприємство може вжити таких заходів: Створення відділу досліджень та розробок. Відділ досліджень та розробок відповідає за розробку нових продуктів, послуг або процесів. Впровадження системи управління інноваціями. Система управління інноваціями дозволяє координувати діяльність з розробки та впровадження нових продуктів, послуг або процесів. Залучення зовнішніх інноваційних партнерів. Залучення зовнішніх інноваційних партнерів дозволяє підприємству

отримувати доступ до нових технологій та ідей. Створити відділ досліджень та розробок, який буде займатися розробкою нових видів палива, автозапчастин та автохімії. Впровадити систему управління інноваціями, яка дозволить координувати діяльність з розробки та впровадження нових продуктів та послуг. Заключити угоди з університетами та науково-дослідними інститутами для розробки нових технологій для обігу паливно-мастильних матеріалів.

Управління дослідженнями. Управління дослідженнями передбачає проведення наукових досліджень, які дозволяють отримувати нові знання та розробляти нові технології. Для цього підприємство може вжити таких заходів: Створення лабораторії. Лабораторія дозволяє проводити наукові дослідження та розробки. Впровадження системи управління дослідженнями. Система управління дослідженнями дозволяє координувати діяльність з проведення наукових досліджень. Залучення зовнішніх наукових партнерів. Залучення зовнішніх наукових партнерів дозволяє підприємству отримувати доступ до нових знань та технологій. Конкретні приклади того, що підприємство ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» може зробити для управління дослідженнями:

- Створити лабораторію, яка буде займатися дослідженням альтернативних видів палива та технологій їх виробництва.

- Впровадити систему управління дослідженнями, яка дозволить координувати діяльність з проведення наукових досліджень у галузі обігу паливно-мастильних матеріалів.

- Заклучити угоди з університетами та науково-дослідними інститутами для проведення наукових досліджень у галузі обігу паливно-мастильних матеріалів.

Вдосконалення стратегічного управління передбачає: Покращення процесу розробки стратегії. Це включає в себе: Удосконалення методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Участь широкого кола співробітників у розробці стратегії. Покращення координації діяльності різних підрозділів підприємства при розробці стратегії. Удосконалення процесу реалізації стратегії. Це включає в себе: Розробку системи планування та

контролю виконання стратегії. Формування культури стратегічного управління в організації. Залучення зовнішніх консультантів для розробки та реалізації стратегії. Приклади того, що підприємство може зробити для вдосконалення стратегічного управління: Упровадити систему управління стратегією, яка дозволить координувати діяльність з розробки та реалізації стратегії. Створити команду стратегічного управління, яка буде відповідати за розробку та реалізацію стратегії. Провести навчання співробітників з питань стратегічного управління. Впровадження заходів щодо вдосконалення стратегічного управління дозволить підприємству розробляти більш ефективні стратегії, які будуть сприяти досягненню його цілей. Приклади того, як вдосконалення стратегічного управління може допомогти компанії досягти своїх цілей: Впровадження стратегії диференціації дозволить підприємству виділитися на ринку за рахунок таких факторів, як широкий асортимент продукції, високоякісне обслуговування та позитивний імідж. Впровадження стратегії фокусування дозволить підприємству зосередитися на певному сегменті ринку або на певній групі споживачів, що дозволить йому краще задовольняти їхні потреби. Впровадження заходів щодо управління інноваціями та дослідженнями дозволить підприємству розробляти нові продукти, послуги та технології, які будуть відповідати потребам ринку. Вдосконалення стратегічного управління є важливим фактором для досягнення успіху в сучасних умовах. Зміцнення маркетингової політики передбачає: Розробку ефективної маркетингової стратегії. Ця стратегія повинна бути спрямована на досягнення таких цілей, як:

- Збільшення частки ринку.
- Поліпшення іміджу компанії.
- Підвищення рівня продажів.

Впровадження ефективних маркетингових інструментів. Це включає:

Рекламу.

- Маркетингові дослідження.
- Просування продажів.

- Спілкування з громадськістю.

Наведу приклади того, що підприємство може зробити для зміцнення маркетингової політики: Розробити маркетингову стратегію, яка буде спрямована на розширення асортименту продукції та послуг, покращення якості обслуговування та формування позитивного іміджу компанії. Впровадити ефективні маркетингові інструменти, такі як реклама на телебаченні, радіо та в Інтернеті, проведення маркетингових досліджень, участь у виставках та ярмарках.

Зміцнення бренду передбачає:

Формування позитивного іміджу компанії. Це включає в себе:

- Забезпечення високої якості продукції та послуг.
- Повагу до прав споживачів.
- Відповідність соціальним нормам і цінностям.
- Забезпечення унікальності бренду. Це включає в себе:
- Розробку унікальної назви, логотипу та слогана.
- Створення унікальної маркетингової комунікації.

Що підприємство може зробити для зміцнення бренду: Забезпечити високу якість продукції та послуг, щоб споживачі були задоволені і рекомендували компанію іншим. Впровадити політику соціальної відповідальності, щоб продемонструвати свою відповідність соціальним нормам і цінностям. Розробити унікальний логотип і гасло, які будуть легко запам'ятовуватися споживачами. Створити унікальний маркетинговий контент, який буде цікавим і корисним для споживачів. Зміцнення маркетингової політики та бренду є важливими факторами для досягнення успіху в сучасних умовах. Вони дозволяють підприємству виділитися на ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і досягти поставлених цілей. Приклади того, як зміцнення маркетингової політики та бренду може допомогти компанії досягти своїх цілей: Розробка ефективної маркетингової стратегії, яка буде спрямована на розширення асортименту продукції та послуг, покращення якості обслуговування та формування позитивного іміджу компанії, дозволить

підприємству збільшити частку ринку та підвищити рівень продажів.

Впровадження ефективних маркетингових інструментів, таких як реклама на телебаченні, радіо та в Інтернеті, проведення маркетингових досліджень, участь у виставках та ярмарках, дозволить підприємству підвищити свою впізнаваність серед споживачів та сформувати позитивний імідж. Формування позитивного іміджу компанії за рахунок забезпечення високої якості продукції та послуг, поваги до прав споживачів та відповідності соціальним нормам і цінностям, дозволить підприємству залучити нових клієнтів і підвищити лояльність existing клієнтів. Забезпечення унікальності бренду за рахунок розробки унікальної назви, логотипу та слогана, створення унікальної маркетингової комунікації, дозволить підприємству виділитися на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Впровадження лабораторії: приблизні витрати на створення, очікуваний результат.

Найбільш доцільним було б запровадження невеликої лабораторії для проведення простих аналізів. Такий лабораторії буде достатньо для забезпечення потреб підприємства у лабораторних дослідженнях.

Приблизні витрати на запровадження лабораторії для підприємства можуть становити близько 100 000 євро. Ці витрати можуть включати:

Обладнання: 50 000 євро (наприклад, аналізатори для проведення аналізу);

Приміщення: 30 000 євро (наприклад, оренда приміщення площею 50 кв. м.);

Персонал: 20 000 євро (наприклад, заробітна плата двох лаборантів).

Конкретні витрати будуть залежати від таких факторів, як:

Тип обладнання. Вибір обладнання залежить від потреб підприємства у лабораторних дослідженнях. Для підприємства будуть потрібні аналізатори для проведення аналізу палива та інших виробів.

Розмір приміщення повинен відповідати потребам лабораторії та вимогам санітарно-гігієнічних норм. Кваліфікація персоналу. Для роботи лабораторії необхідний кваліфікований персонал.

Наведу деякі рекомендації щодо зниження витрат на запровадження лабораторії: Використовувати обладнання б/в. Б/в обладнання може бути більш доступним за ціною, ніж нове обладнання.

Знайти постачальника обладнання, який пропонує знижки або кредитні умови.

Самостійно провести ремонт або модернізацію обладнання.

Залучити до роботи лабораторії студентів або інших працівників, які мають необхідні навички.

Це впровадження може призвести до таких позитивних результатів, як:

Збільшення обсягів продажів.

Підприємство з більш конкурентоспроможною продукцією зможе збільшити обсяги продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Підвищення цін на продукцію.

Підприємство з більш конкурентоспроможною продукцією зможе підвищити ціни на свою продукцію, що призведе до зростання прибутковості.

Покращення фінансового стану підприємства.

Підвищення обсягів продажів і цін на продукцію позитивно вплине на фінансовий стан підприємства, зокрема на його рентабельність і платоспроможність.

Зменшення витрат на виробництво.

Підвищення якості продукції може призвести до зниження витрат на її виробництво, що також позитивно вплине на фінансовий стан підприємства.

Покращення іміджу підприємства.

Підприємство з конкурентоспроможною продукцією матиме більш позитивний імідж серед споживачів і партнерів, що може призвести до зростання довіри до нього.

Конкретні результати підвищення кількісних і якісних показників оцінки конкурентоспроможності продукції залежатимуть від таких факторів, як:

Ступінь підвищення показників.

Чим більший ступінь підвищення показників, тим більш позитивні результати можна очікувати.

Сфера застосування продукції. Якщо продукція застосовується в галузях з високою конкуренцією, то підвищення показників її конкурентоспроможності може мати більший вплив на результати діяльності підприємства.

Ситуація на ринку. Якщо на ринку спостерігається зростання попиту на продукцію, то підвищення показників її конкурентоспроможності може призвести до більш швидкого зростання обсягів продажів.

Висновок до розділу 3

Компанія «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» визначила чіткі цілі та стратегію стати лідером на ринку паливно-мастильних матеріалів України. Націленість компанії на те, щоб стати лідером, задовольняючи потреби споживачів широким асортиментом продуктів і послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування та реагуючи на динамічні та конкурентні ринкові умови, демонструє тверду прихильність до підвищення її конкурентоспроможності.

Загострення зору на оптимізації виробничих і логістичних процесів, інвестиції в інновації та дослідження, а також збільшення інвестицій в інновації, підкреслює відданість компанії залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі. Загалом, реалізуючи такі рекомендації, як оптимізація виробничих процесів, збільшення інвестицій в інновації та вдосконалення стратегічного менеджменту, ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має потенціал для зміцнення конкурентних позицій та досягнення поставлених цілей на ринку паливно-мастильних матеріалів в Україні.

Практичне застосування результатів і рекомендацій, може надати конкретні інструменти та ефективні методи вирішення завдань, з якими стикається компанія в сучасному бізнес-середовищі. Крім того, теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю, такі як стратегічний, ресурсний та галузевий підходи, забезпечують міцну основу для розвитку та підтримки конкурентних переваг компанії на ринку.

Компанія «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має ряд конкурентних переваг і добре позиціонується на ринку паливно-мастильних матеріалів України. Однак він також стикається з певними недоліками, які необхідно усунути, щоб забезпечити постійне зростання та розвиток. Для підвищення конкурентоспроможності підприємство має усунути ці недоліки. Зокрема, «ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» потребує вдосконалення системи управління якістю та збільшення інвестицій в інновації. Реалізація цих заходів посилить конкурентні позиції підприємства на ринку паливних матеріалів. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанія повинна розвивати нові лінійки продуктів, оптимізувати системи обслуговування клієнтів і впроваджувати інновації.

Одним з основних показників ефективності діяльності підприємства є зростання обсягів продажів. Зростання обсягів продажів свідчить про успішну конкуренцію на ринку та завойовування нових клієнтів. Крім того, компанія може зосередитися на забезпеченні унікальності свого бренду шляхом розробки унікальної назви, логотипу та слогана, а також створення унікальної маркетингової комунікації. Це дозволить підприємству виділитися на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Загалом, компанія «ТОВ "ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» має чіткі цілі та стратегію стати лідером на ринку паливно-мастильних матеріалів України. Вона націлена на задоволення потреб споживачів широким асортиментом продуктів і послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування та реагуючи на зміни на ринку. Компанія також має позитивний досвід роботи та перспективи подальшого розвитку.

Висновки

У висновках узагальнено результати дослідження теоретичних засад та сучасного стану управління конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС»:

1. Конкурентоспроможність - це здатність підприємства успішно конкурувати на ринку та отримувати прибуток. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. У рамках магістерського дослідження, під конкурентоспроможністю пропонуємо зрозуміти одну з комплексних характеристик стану підприємства, що визначає міру ефективності його функціонування шляхом співставлення одержаних результатів та понесених при ефективності функціонування та розвитку підприємства відіграє важливу роль, що проявляється у оціночній, стимулюючій та бюджетоутворюючій функціях.

2. Встановлено, що роль керівника у діяльності організації полягає у вмінні ставити задачі, визначати засоби досягнення поставленої мети перед організацією. Також він повинен визначати методи контролю діяльності організації, управляти колективом.

3. Аналіз рівня рентабельності господарської діяльності підприємства є важливим етапом управління в цілому, адже формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для управлінських рішень. Аналіз рентабельності здійснюється у визначеній послідовності та передбачає розрахунок системи показників. Показники рівня рентабельності господарювання підприємства класифікуються залежно від бази порівняння та поділяються на витратні, дохідні та ресурсні. Загальний механізм визначення рівня рентабельності передбачає співставлення одержаних результатів із понесеними витратами або залученими ресурсами.

4. Суб'єктом дослідження роботи є ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». Підприємство є одним із популярних в країні. Підприємство спеціалізується на продажі енергоресурсів таких як паливо і мастильних розхідних матеріалів та інші продукти для споживачів на АЗС. Одне з найактуальніших завдань закладу

це надання споживачам палива.

5. Проведена діагностика фінансового стану підприємства дала змогу визначити, ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС» є фінансово незалежна від зовнішніх джерел кредитування, фінансується. Показники фінансової стійкості відповідають нормативним значенням, прибутки значно переважають витрати. Майно установи є ліквідним.

6. Галузь торгівлі паливним продуктом відіграє важливу роль у формуванні економічного комплексу країни, а також відповідних надходжень до державного бюджету, робочих місць та експортного потенціалу. В цілому, функціонування підприємств в галузі продажів паливних продуктів що позначається у збільшенні кількості суб'єктів господарювання, обсягу необоротних та оборотних активів. Водночас, наявні і негативні тенденції, а саме: збільшення цін на продукти продажу, збільшення цін на всі аспекти пов'язанні з АЗС.

7. В процесі дослідження встановлено, що найбільш дієвими компонентами стратегії покращення конкурентоспроможності аспектів є: покращення якості продукції та послуг, зменшення витрат виробництва, розширення асортименту продукції та послуг, покращення якості обслуговування, розвиток системи управління персоналом, впровадження інформаційних технологій.

8. Запропоновані заходи щодо удосконалення конкурентоспроможності, передбачають: аналіз зовнішнього середовища, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності, реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, контроль та оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

9. Комплексний підхід до впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності надасть можливість забезпечити цільові її рівні. Вважаю, що заходи з підвищення конкурентоспроможності можна звести до двох основних груп: Заходи, спрямовані на підвищення якості продукції та послуг. Заходи є найбільш важливими, оскільки вони безпосередньо впливають

на задоволеність споживачів і їхню лояльність. Покращення якості продукції та послуг може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників, а також проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів. Заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва.

Надані заходи дозволяють підприємству підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок зниження ціни продукції або послуг. Зменшення витрат виробництва може бути досягнуто шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на сировину та матеріали, а також підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Ці дві групи заходів є взаємопов'язаними. Покращення якості продукції та послуг може призвести до зростання ціни, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Зниження витрат виробництва може призвести до зниження якості продукції та послуг, що також може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

10. Для підвищення конкурентоспроможності діяльності запропоновано Заходи, спрямовані на підвищення якості продукції та послуг: Впровадження сучасних технологій виробництва та контролю якості. Підвищення кваліфікації працівників. Проведення маркетингових досліджень для визначення потреб споживачів. Заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва: Оптимізація виробничих процесів. Зниження витрат на сировину та матеріали. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Крім того, для підвищення конкурентоспроможності діяльності запропоновано також наступні заходи: Розширення асортименту продукції та послуг. Це дозволить підприємству задовольнити потреби більш широкого кола споживачів і збільшити свою частку ринку. Покращення якості обслуговування. Це дозволить підприємству підвищити рівень задоволеності споживачів і збільшити їхню лояльність. Розвиток системи управління персоналом. Це дозволить підприємству підвищити кваліфікацію та мотивацію персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інформаційних

технологій. Інформаційні технології можуть використовуватися для підвищення ефективності управління конкурентоспроможності підприємства, а також для підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат виробництва та розширення асортименту продукції та послуг.

Список використаних джерел

1. Блонська В.І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. С. 174—180.
2. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. Економіка ринкових відносин. 2008. С. 55—59.
3. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. Р.А. Джонсон. К.: БліцІнформ, 2003. 592 с.
4. Мескон, М. Х. Основи менеджменту : навч. посібник. М. Х.Мескон, 2022. 880 с.
5. Петрова А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. А. Петрова, І. Шеховцова . Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. Режим доступу: URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>
6. Платонова, А. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. А. В. Платонова. - 2-ге вид., перероб. та дод. М.: с, 2022. 288 с.
7. Адамс, Дж. Стратегія конкуренції: методи, аналіз, рішення : навч. посібник. Дж. Адамс. М.: ІНФРА-М, 2022. 448 с.
8. Ансофф, І. Нова корпоративна стратегія: перев. з англ. : навч. посібник. І. Ансофф. К.: Економіка, 2022. 416 с.
9. Кравченко, Л.І. Теорія організації: навч. посібник. Л.І. Кравченка. М.: Академія, 2022. 480 с.
10. Бреддік, Дж. Конкурентоспроможність у глобальному світі: перев. з англ. : навч. посібник. Дж. Бреддік. М: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2022. - 352с.
11. Бернс, Р.С. Основи менеджменту: перев. з англ. : навч. посібник. Р.С. Бернс. М.: ІНФРА-М, 2022. 672 с.
12. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю

підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища: навч. посібник. монографія, 2016.

13. Лаффа Дж. К. Ефективність менеджменту організації. навч. посібник - М.: Юнити-Дана, 2003.

14. Офіційний сайт ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». URL: <https://wog.ua/>.

15. Звітність ТОВ «ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС». URL: https://clarity-project.info/edr/42621778/finances?current_year=2022

16. Третьяков В. І. Системний аналіз і управління. навч. посібник К.: КНЕУ, 2006

17. Денісон, Д.Р. Діагностика організаційної культури: навч. посібник.

18. Дойль П.Маркетинг-менеджмент: навч. посібник.

19. Кравченко Л.І. Стратегічне управління: навч. посібник: Л.І. Кравченка. К.: Академія, 2022. 384 с.

20. Нестеренко В.С. Управління якістю: навч. посібник. В.С. Нестеренко. 2022. 416 с.

21. Остервальдер І. Побудова бізнес-моделі: навч. Посібник. К.: Альпіна Паблішер, 2022. 240 с.

22. Салухіна Н. Г., Ясинська Н. С. Управління якістю. навч. посібник. К.: МАУП. 2017. 144 с.

23. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. : навч. посібник. Економічні науки, 2010.

24. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 486 с.

25. Оскорський В.П. Основи менеджменту: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.

26. Мочаліна З.М., Плакіда В.Т., Ачкасов А.Є. Економічний аналіз: навч. посібник.. Х.: ХНАМГ, 2012. 408 с.

27. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібник.. К.: Знання, 2008. 319 с.

28. Ковалевський С.В. Розвиток культури організації: гуманізація, якість

діяльності, успіх: Методи вивчення культури та цінності організації. Краматорськ: навч. посібник ДДМА, 2007.

29. Портер М. Конкурентна стратегія: Методи конкурентного аналізу. навч. посібник - М: Альпіна Паблішер, 2015.

30. Котлер Ф. Основи маркетингу. навч. Посібник. М: Прогрес, 1990.

31. Алексєєв С.Б. Ресурсний потенціал. навч. посібник М: Прогрес, 1982.

32. Балабанова Л.В. Діагностика конкурентоспроможності: Методологія зниження витрат та підвищення прибутку. навч. Посібник. М: Альпіна Паблішер, 2016.

33. Борисюк І.О., Єрьоменко А.В Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. - навч. посібник: Просвітництво, 2000.

34. Василенко В.О. Українська дипломатична енциклопедія. навч. посібник, 2004.

35. Карпенко Є.М. Міжнародний досвід відшкодування шкоди. навч. посібник, 2018.

36. Кобиляцький Л.С. Управління проектами. навч. посібник 2002.

37. Левицька А.О Вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. навч. посібник, 2013.

38. Покропивний С.Ф Економіка підприємства. навч. посібник 2000. 200 с.

39. Грінберг Р., Лайкерт Р. Екологічна конкурентоспроможність: шлях до сталого розвитку. навч. посібник 2002, 230 с.

40. Мельник І.М., Мельник Л.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник теорія та практика. 2016, 154 с.

41. Бондарчук О.В., Бондарчук В.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник теорія та практика. 2018. 210 с.

42. Шегда А. Розвиток та конкурентоспроможність. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. 250 с.

43. Бойдуник В. Р., Бойдуник Н. М. Конкурентоспроможність

сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. Actual problems of regional economy development, 2020. URL: <http://dx.doi.org/10.15330/apred.2.16.220-229>.

44. Бочарова Ю. Г. Конкурентоспроможність інфраструктури країн світу. Проблеми економіки, № 4 2016.

45. Shcherbakova, A. S., та O. Yu Suduk. "Соціальна відповідальність як компонент забезпечення конкурентоспроможності організації". Bulletin National University of Water and Environmental Engineering 2, № 94 ,2020. URL: <http://dx.doi.org/10.31713/ve2202122>.

46. Кириченко Н.В., Жосан Г.В. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності торгового підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № 10 (30 грудня 2021). URL: <Http://dx.doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.6>.

47. Белейченко О. Г. Чинники впливу на конкурентоспроможність економіки. навч. Посібник. Економіка та держава, № 8 (2009). 245 с.

48. Ліпчинський Я.О. Конкурентоспроможність сектору страхових послуг України. навч. Посібник, Економіка та держава, № 2 (2007). 310 с.

49. Гордієнко М.В., Чумаченко О.С. Конкурентоспроможність хлібопекарного підприємства. навч. посібник, 2014. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3442>.

50. Кирилко Н.М., Бабич Ю.А. Конкурентоспроможність торговельних підприємств. ГО "Європейська наукова платформа", 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12716>.

51. Кузьменко Л.В., Шапран О. Є. Конкурентоспроможність економіки України. Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44667>.

52. Лімаренко Ю. В. "Конкурентоспроможність страхового ринку України. Київський національний університет технологій та дизайну, 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8174>.

53. Майданик І. С. Конкурентоспроможність аграрного підприємства:

ресурсний аспект. Thesis, Київський національний університет технологій та дизайну, 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10028>.

54. Бугас В. В. Конкурентоспроможність, як фактор стійкості підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну, 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/11002>.

55. Люзняк М.Е. Конкурентоспроможність банку на регіональному ринку. Українська академія банківської справи Національного банку України, 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/51719>.

56. Завойських Ю. А. Конкурентоспроможність товару якості робочої сили. Видавництво СумДУ, 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/26437>.

57. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. навч. посібник Київ: Наукова думка, 2003. 123 с.

58. Нічуговська Л.І. Адаптивна концепція математичної освіти студентів ВНЗ і конкурентоспроможність випускників: методологія, теорія, практика. навч. посібник Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 200 с.

59. Холодний Г. О. Маркетингова товарна політика. навч. посібник Харків: ХНЕУ, 2006. 145 с.

60. Стаття "Тренди розвитку нафтогазової галузі" на сайті "Oil & Gas URL:<http://surl.li/okunc>

61. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації). навч. посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2003.

62. Гуменюк Г.А. Конкурентоспроможність ринку туристичних послуг. Specialized and multidisciplinary scientific researches. European Scientific Platform, 2020. URL:<http://dx.doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.22>.

63. Сливка Т. .Вплив глобальних структурних змін на конкурентоспроможність економіки України. Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica. European Scientific Platform, 2020. URL:<http://dx.doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.17>.

64. Коваленко Т. Роль проектного підходу в управлінні конкурентоспроможністю. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*, Chair Оксана Жилінська. European Scientific Platform, 2021. URL:[Http://dx.doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.50](http://dx.doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.50).

65. Ємельянов О. Взаємозв'язок між прибутковістю та конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. European Scientific Platform, 2021. URL:[Http://dx.doi.org/10.36074/logos-29.10.2021.v1.06](http://dx.doi.org/10.36074/logos-29.10.2021.v1.06).

66. Широка Х. Сучасні інструменти управління рекламною діяльністю на підприємстві. Журналістика та реклама: вектори взаємодії : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 березня 2019 р.) / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 75
URL:[Http://dx.doi.org/10.31617/k.knute.2019-03-19.38](http://dx.doi.org/10.31617/k.knute.2019-03-19.38).

67. Братченко Л. Є. Контролер як спарінг-партнер менеджера. навч. посіб Бондаренко М. О., грудень 2015.
URL:[Http://dx.doi.org/10.31812/123456789/2912](http://dx.doi.org/10.31812/123456789/2912).

68. Вовк М. В. Управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, № 63 (1 жовтня 2021): 52–56.
URL:[Http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-08](http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-08).

69. Ковтун О. І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Herald Of Lviv University Of Trade And Economics Economic Sciences*, № 63 (1 Жовтня 2021): 42–51.
URL:[Http://Dx.Doi.Org/10.36477/2522-1205-2021-63-07](http://Dx.Doi.Org/10.36477/2522-1205-2021-63-07).

70. Гордієнко М. В., Чумаченко О. С. Конкурентоспроможність хлібопекарного підприємства. Лисенко В. Ф., 2014.
URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jsui/handle/123456789/3442>.

71. Майданик І. С. Конкурентоспроможність аграрного підприємства: ресурсний аспект. Київський національний університет технологій та дизайну,

2017. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10028>.

72. Бугас В. В. Конкурентоспроможність, як фактор стійкості підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну, 2018. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/11002>.

73. Геращенко І. Г., Сиротенко В. В. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства. Львівський інститут МАУП, 2017. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36427>.

74. Мартинець В. В., Ковальова А. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Видавництво СумДУ, 2012. URL:<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28221>.

75. Казановська Т. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Сумський державний університет, 2018. URL:<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71042>.

76. Жабська О. В., та Ларка Л. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. НТУ "ХПІ", 2015. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25832>.

77. Колесник Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14102>.

Додатки

Підприємство	"ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		за ЄДРПОУ	23	2	23
Територія	Україна	за КОАТУУ	4262177		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	2342352362		
Орган державного управління	ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ	за СПОДУ	342		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.	за КВЕД	23412		
Середня кількість працівників ¹	15000		5262		
Адреса	ВОЛИНСЬКА область, ЛУЦЬКИЙ район, місто ЛУЦЬК, ву 43025, ВОЛИНСЬКА область, ЛУЦЬКИЙ район, місто ЛУЦЬК, вулиця КОПЕРНИКА, будинок 8-А лиця КОПЕРНИКА, будинок 8-А				

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2020 р.**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду тис.грн	На кінець звітної періоду тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	49
первісна вартість	1001	-	62
накопичена амортизація	1002	-	13
Незавершені капітальні інвестиції	1005	34	15
Основні засоби	1010	60	54
первісна вартість	1011	107	334
знос	1012	47.00	280
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	94	118
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 577 571.00	663 382.00
Виробничі запаси	1101	22.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	151.00	0.0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 994 586.00	3 982 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 625 427.00	2 020 127.00
з бюджетом	1135	30 737.00	2.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 575 505.00	5 667 596.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	316 100.00	316 100.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	384.00	270.00
Готівка	1166	20.00	0.00
Рахунки в банках	1167	364.00	270.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	62.00
Інші оборотні активи	1190	178 610.00	303 581.00
Усього за розділом II	1195	13 298 922.00	12 953 825.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	13 299 016.00	12 953 943.00
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6.00	6.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 000.00	10 361.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	
Усього за розділом I	1495	3 006.00	10 367.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1 681 268.00	2 089 464.0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	189 626.00	1 376 382.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	1 870 894.00	3 465 846.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 230 021.00	4 064 218.00
розрахунками з бюджетом	1620	534.00	8 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	27.00	66.00
розрахунками з оплати праці	1630	93.00	243.00
за одержаними авансами	1635	1 071 443.00	1 820 846.00
Поточні забезпечення	1660	112.00	236.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 122 886.00	3 583 218.00
Усього за розділом III	1695	11 425 116.00	9 477 730.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	13 299 016.00	12 953 943.00

Керівник
Головний бухгалтер

ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА

Звіт про фінансові результати
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 980 213.00	26 826 260.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 488 286.00	21 944 588.00
Валовий: прибуток	2090	2 491 927.00	4 881 672.00
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 606 714.00	1 864 014.00
Адміністративні витрати	2130	34 459.00	10 130.00
Витрати на збут	2150	587 365.00	786 908.00
Інші операційні витрати	2180	3 522 975.00	5 785 576.0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	953 842.00	163 072.00
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	81 185.00	30 020.00
Інші доходи	2240	65 661.00	91 515.00
Фінансові витрати	2250	861 627.00	184 773.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	232 479.00	96 834.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 582.00	3 000.00
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	779.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	7 361.00	3 000.00
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попе реднього року
1	2		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 361.00	3 000.00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попе реднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	58 979.00	59 194.00
Витрати на оплату праці	2505	11 080.00	4 017.0
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 221.00	824.00
Амортизація	2515	256.00	49.00
Інші операційні витрати	2520	2 706 239.00	6 593 839.00
Разом	2550	2 778 775.00	6 657 923.00

Керівник
Головний бухгалтер

ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА

Підприємство	"ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			23	2	23
Територія	Україна	за КОАТУУ	4262177		
			2342352 362		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	342		
			23412		
Орган державного управління	ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ	за СПОДУ	5262		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.	за КВЕД			
Середня кількість працівників		15000			
Адреса		ВОЛИНСЬКА область, ЛУЦЬКИЙ район, місто ЛУЦЬК, ву 43025, ВОЛИНСЬКА область, ЛУЦЬКИЙ район, місто ЛУЦЬК, вулиця КОПЕРНИКА, будинок 8-А А лиця КОПЕРНИКА, будинок 8-А			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис.грн	На кінець звітного періоду тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	49000	26000
первісна вартість	1001	62000	62000
накопичена амортизація	1002	13000	36000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15000	46000
Основні засоби	1010	54000	18000
первісна вартість	1011	334000	266000
знос	1012	280000	248000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	118 000	90 000
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	663 382.00	565 000

Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 982 705.00	2 599 615.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 020 127.00	1 260 314.00
з бюджетом	1135	2000	2000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 667 596.00	5 792 283.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	316 100.00	316 100.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	270000	42000
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	270000	42000
Витрати майбутніх періодів	1170	62000	2000
Інші оборотні активи	1190	303 581.00	636 563.00
Усього за розділом II	1195	12 953 825.00	10 605 486.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	12 953 943.00	10 605 576.00
Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6.00	6.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 361.00	-298 661.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	10 367.00	-298 655.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 089 464.00	343 616.0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	3 465 846.00	626 059.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 064 218.00	1 547 482.00

розрахунками з бюджетом	1620	8 903.00	268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	66.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	243.00	0.00
за одержаними авансами	1635	1 820 846.00	3 819 248.00
Поточні забезпечення	1660	236.00	3.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 583 218.00	4 522 903.0
Усього за розділом III	1695	9 477 730.00	10 278 172.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	12 953 943.00	10 605 576.00

Керівник
Головний бухгалтер

ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА

Звіт про фінансові результати
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередньо го року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 000 568.00	19 980 213.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 871 242.00	17 488 286.00
Валовий: прибуток	2090	129 326.00	2 491 927.00
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	474 093.00	2 606 714.00
Адміністративні витрати	2130	18 659.00	34 459.00
Витрати на збут	2150	19 902.00	587 365.00
Інші операційні витрати	2180	680 883.00	3 522 975.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	953 842.00
збиток	2195	116 025.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 450.00	81 185.00
Інші доходи	2240	124 225.00	65 661.0
Фінансові витрати	2250	271 783.00	861 627.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	51 776.00	232 479.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	6 582.00
збиток	2295	306 909.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 113.00	779.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	7 361.00
збиток	2355	309 022.00	0.00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-309 022.00	7 361.00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 334.00	58 979.00
Витрати на оплату праці	2505	2 923.00	11 080.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	598.00	2 221.00
Амортизація	2515	85.00	256.0
Інші операційні витрати	2520	883 496.00	2 706 239.00
Разом	2550	898 436.00	2 778 775.00

Керівник
Головний бухгалтер

ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА

Підприємство	"ВОГ ТРЕЙД РЕСУРС"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			23	2	23
Територія	Україна	за КОАТУУ	4262177		
			2342352362		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	342		
Орган державного управління	ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ	за СПОДУ	23412		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.	за КВЕД	5262		
Середня кількість працівників ¹	15000				
Адреса	ВОЛИНСЬКА область, ЛУЦЬКИЙ район, місто ЛУЦЬК, ву 43025, ВОЛИНСЬКА область, ЛУЦЬКИЙ район, місто ЛУЦЬК, вулиця КОПЕРНИКА, будинок 8-А лиця КОПЕРНИКА, будинок 8-А				

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду тис.грн	На кінець звітного періоду тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	26.00	41.00
первісна вартість	1001	62.00	58.00
накопичена амортизація	1002	36.00	17.0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46.00	-
Основні засоби	1010	18000	0
первісна вартість	1011	266000	12000
знос	1012	248.00	12.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	90.00	41.00
II. Оборотні активи	1100	565.00	0

Запаси			
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 599 615.00	1 927 404.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 260 314.00	995 313.00
з бюджетом	1135	2.00	5 164.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 792 283.00	8 326 068.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	316 100.00	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	42.00	2.00
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	42.00	2.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	0
Інші оборотні активи	1190	636 563.00	941 926.00
Усього за розділом II	1195	10 605 486.00	12 195 877.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10 605 576.00	12 195 918.00
Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6.00	6.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	343 616.00	987 232.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	282 443.00	-
Довгострокові забезпечення	1520	7.00	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	626 059.00	987 239.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	388 268.00	115 672.00

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 547 482.00	933 932.00
розрахунками з бюджетом	1620	268.00	290.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	290.00	-
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
за одержаними авансами	1635	3 819 248.00	7 242 020.00
Поточні забезпечення	1660	3.00	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 522 903.00	4 219 952.00
Усього за розділом III	1695	0	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	10 605 576.00	12 195 918.00

Керівник
Головний бухгалтер

ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА

Звіт про фінансові результати
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	880 876.00	4 000 568.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	870.00	3 871 242.00
Валовий: прибуток	2090	880 006.00	129 326.00
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	437 500.00	474 093.00
Адміністративні витрати	2130	13 461.00	18 659.00
Витрати на збут	2150	304.00	19 902.00
Інші операційні витрати	2180	1 969 950.00	680 883.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	666 209.00	116 025.00
Дохід від участі в капіталі	2200	339.00	8 450.00
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	102 378.00	124 225.00
Фінансові витрати	2250	94 110.00	271 783.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	345 001.00	51 776.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	1 002 603.00	306 909.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 929.00	-2 113.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	1 004 532.00	309 022.00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере- днього року
1	2		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 004 532.00	-309 022.0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере- днього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	566.00	11 334.00
Витрати на оплату праці	2505	151.00	2 923.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	32.00	598.00
Амортизація	2515	33.00	85.00
Інші операційні витрати	2520	1 982 933.00	883 496.00
Разом	2550	1 983 715.00	898 436.00

Керівник
Головний бухгалтер

ЛАГУР СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
ІВАХІВ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА