

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на здобуття освітнього ступеня магістру*

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_,  
(код та назва)

\_\_\_\_\_ освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику (на прикладі підприємства ТОВ «Кононівський елеватор»)»

Здобувача групи М.мз-21с \_\_\_\_\_ Дядюри Артема Михайловича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Артем ДЯДЮРА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник  
Старший викладач  
кафедри управління імені Олега Балацького  
к.н. з держ.упр.

Олексій ДЕМІХОВ

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)  
\_\_\_\_\_ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Здобувача групи М.мз-21с Дядюра Артем Михайлович

1. Тема роботи "Конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та ризику (на прикладі підприємства ТОВ «Кононівський елеватор») затверджена наказом № 1330-VI від 22.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07.12.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: сформулювати можливі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства
4. Об'єкт дослідження: ТОВ «Кононівський елеватор»
5. Предмет дослідження: сутність і принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі обробки літературних джерел, звітів підприємства, статистичної інформації, нормативних актів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику	10.11. 2023
II	Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Кононівський елеватор"	20.11.2023
III	Рекомендації щодо поліпшення політики управління конкурентоспроможністю ТОВ "Кононівський елеватор" в умовах невизначеності та ризику	01.12. 2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен роздивитись теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику, сутність і принципи та моделі забезпечення конкурентоспроможності, особливості маркетингових досліджень конкурентів.

У розділі 2 студент повинен роздивитись конкурентні переваги підприємства, фактори що впливають на управління конкурентоспроможністю.

У розділі 3 студент повинен за допомогою об'єкта дослідження знайти альтернативні стратегії підприємства в умовах воєнного стану, оцінити ефективність запропонованої стратегії.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ	25.09.23	25.09.23
2	Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління Олексій	23.10.23	23.10.23

	ДЕМІХОВ		
3	Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління Олексій ДЕМІХОВ	15.11.23	15.11.23

9. Дата видачі завдання: 25.09.23

Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, кандидат наук з державного управління

Олексій ДЕМІХОВ

\_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержав: Артем ДЯДЮРА

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Магістратурська робота розглядає теоретичні основи управління конкурентоспроможністю, аналіз та оцінку, загальну характеристику конкурентоспроможності на ТОВ «Кононівський елеватор» . Робота детально розкриває аналіз факторів що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, альтернативні стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

У першому розділі роботи аналізуються теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику. Другий розділ аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ " Кононівський елеватор.

У третьому розділі роботи розглядаються рекомендації щодо поліпшення політики управління конкурентоспроможністю ТОВ"Кононівський елеватор" в умовах невизначеності та ризику.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку джерел, який включає 45 найменувань . Обсяг магістерської роботи – 66 сторінок, включаючи 24 таблиці та 11 рисунків.

Мета роботи – сформулювати можливі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї мети вирішено ряд завдань, включаючи ознайомлення зі специфікою маркетингових досліджень, аналіз фінансового забезпечення, вплив регіонального аспекту, стратегія удосконалення інформаційного забезпечення підприємства та створення проекту впровадження програми Streamline.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Кононівський елеватор» , а предметом – сутність і принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження включають аналіз, розрахунки коефіцієнтів, удосконалення стратегічного прогнозування, порівняння, просторовий аналіз.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, стратегії, управління, контроль, переваги, ринок, аналіз, маркетингові дослідження.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ	
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ .....	
	10
1.1. Сутність і принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	10
1.2. Особливості маркетингових досліджень конкурентів .....	13
1.3. Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах не визначеності та ризику .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНОНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» .....	
	22
2.1. Загальна характеристика показників фінансово-господарського стану ТОВ «Кононівський елеватор» .....	22
2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства .....	31
2.3. Аналіз факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Кононівський елеватор» .....	39
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ПОЛІТИКИ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНОНІВСЬКИЙ	
ЕЛЕВАТОР» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ .....	
	45
3.1. Альтернативні стратегії підприємства в умовах воєнного стану .....	45
3.2. Формування можливої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	47
3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії .....	51
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57
ДОДАТКИ .....	62

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У поточній ситуації ринкової економіки України стає об'єктивною необхідністю прогнозувати конкурентоспроможність підприємств та їх фактори. У сучасній конкуренції будь-яких масштабів і жорсткості переможець постійно аналізує ринкове середовище, передбачає дії конкурентів і бореться за ринкові позиції. Від достовірності та своєчасності прогнозування власної конкурентоспроможності у розрізі окремих параметрів безпосередньо залежить ефективність планів розвитку підприємства, що є основою покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Питання, які стосуються проблематики управління конкурентоспроможністю підприємств, знайшли відображення в працях таких вітчизняних науковців, як О. М. Трубей, К. В. Багацька, С. О. Ареф'єв, Т. Г. Бурденюк, Ю. О. Власюк, О. Б. Греськів, О. Є. Кузьмін, В. А. Павлова, Н. Ю. Четиркіна та ін. Однак подальшої розробки потребують питання, пов'язані з розумінням сутності та особливостей управління конкурентоспроможністю як підприємств, так і їх товарів та послуг в умовах вітчизняної економіки, трансформації показників й розробки дієвих методик оцінки й прогнозування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Темою кваліфікаційної роботи магістра** є «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику, на прикладі ТОВ «Кононівський елеватор»».

**Метою** даної роботи є вивчення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику, на прикладі ТОВ «Кононівський елеватор».

### **Завдання дослідження:**

- Розглянути сутність і принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- Визначити особливості маркетингових досліджень конкурентів;



- Описати моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах не визначеності та ризику;
- Навести загальну характеристику показників фінансово-господарського стану ТОВ «Кононівський елеватор»;
- Провести аналіз конкурентних переваг підприємства;
- Аналіз факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю бізнесу ТОВ «Кононівський елеватор»;
- Вивчити альтернативні стратегії в галузі з урахуванням вимог воєнного стану;
- Сформувати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- Оцінити ефективність запропонованої стратегії.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику.

**Методи дослідження.** При дослідженні теоретичних аспектів оцінки конкурентоспроможності товарів підприємства для розкриття її сутності і змісту були використані індуктивні та дедуктивні методи, теоретичне узагальнення та порівняння. Методи горизонтального і вертикального аналізу, причинно-наслідковий і абстрактно-логічний зв'язок, статистичні та аналітичні методи були застосовані при дослідженні основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності. При розробці висновків та рекомендацій був використаний метод наукового узагальнення. Для наочного подання результатів були застосовані графічні методи.

**Базою знань** для написання робіт є дані законодавчої та нормативної літератури, навчальної літератури, наукових статей і монографій економістів

різних країн, спеціалізованих інтернет-сайтів, первинних і статистичних звітів підприємства ТОВ «Кононівський елеватор».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

### 1.1. Сутність і принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У контексті розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність є визначальним фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція як основний елемент ринкового механізму в даний час є однією з найпопулярніших економічних категорій. Огляд економічної літератури, що стосується ефективності встановлення конкурентоспроможності діяльності підприємства, прийшов до висновку, що, незважаючи на різноманітність і багатогранний характер дослідження, вчені дотримуються аналогічної думки про тлумачення поняття "конкурентоспроможність" як здатності учасників конкурсу вирішувати певні проблеми. завдання в ринкових умовах. Щоб більш детально розібратися в умовах і факторах конкуренції між компаніями, декомунізувати, з чого насправді складається поняття "конкурентоспроможність" як економічне явище, необхідно. Для цього необхідно представити характеристики та підходи до концепції конкурентоспроможності різними авторами. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття
М. Портер (31, с. 115)	Конкурентоспроможність одночасно є результатом конкурентної боротьби, так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому
Должанський І. З., Загорна Т. О. (14, с. 71)	Конкурентоспроможність діяльності підприємства як здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми стосовно інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами

## Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення поняття
Касич А. О., Глущенко Д. О. (18, с. 65)	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації успішнішою порівняно з конкурентами у конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
Іванов Ю. Б. (42, с. 51)	Конкурентоспроможність діяльності підприємства є здатністю підприємства краще за інших задовольняти існуючі потреби на території підприємства або ті, що формуються
Руделіус В. (32, с. 153)	Конкурентоспроможність розглядаються як роль підприємства та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон
Миронов Ю. Б. (26, с. 22)	Конкурентоспроможність як обумовлені економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення окремих товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, які відображаються через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку

Слід відзначити, А. О. Касич та Д. О. Глущенко вважають, що ознаки ефективності формування конкурентної (економічної, соціальної, політичної) ситуації і не враховує фактори стратегічного розвитку підприємства. Це дозволяє нам створювати принципово нові пропозиції не тільки для існуючих пільг, а й для місцевих умов життя і роботи, яких не вистачає в конкуруючих сферах. Іншими словами, формування ефективної конкурентної переваги можливе лише в контексті стратегічного управління регіоном. Стратегічне управління регіоном створює принципово новий рівень потреб і способів їх задоволення, створюючи конкурентоспроможність за рахунок інновацій в культурному, соціальному, економічному і комерційному секторах підприємства. Формування внутрішньої ефективності конкурентної переваги направлено на вдосконалення компонентів регіональних систем і оптимізацію їх взаємодії. Зовнішня ефективність конкурентоспроможності в стратегічній декомунізації регіону створюється в процесі формування політики взаємодії підприємства і навколишнього середовища. (18, с. 66).

За словами М.Портера, ринок-це організм, який постійно розвивається через боротьбу з несприятливими умовами.

Він вважає, що саме тиск і виклики визначають процвітання і розвиток бізнесу. (31, с. 114).

Вважаємо, що від цього залежить діяльність підприємства в конкурентному середовищі та ефективності формування конкурентних переваг. Сучасне ринкове економічне середовище характеризується невизначеністю та мінливістю, що вимагає від суб'єктів господарювання якісного управління та постійного контролю за ефективністю своєї діяльності для формування конкурентних переваг. Ефективність управління якістю у формуванні конкурентної переваги залежить від того, чи вдасться сформувати конкурентну позицію та зберегти її потенціал у такому середовищі. Інтерпретуючи конкурентоспроможність підприємства, деякі автори підкреслюють переважну роль конкурентоспроможності продукції підприємства в цій області. Зокрема, Т.В. Гринько зазначає, що конкурентоспроможність підприємства слід прирівнювати до здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію (12, с. 51). Натомість, Є. О. Діденко та П. І. Жураківський вважають, що досліджувана категорія заснована на тому, наскільки власна продукція задовольняє потреби споживачів, відображаючи ступінь відмінності розвитку конкретного підприємства від його конкурентів, що свідчить про конкурентоспроможність товару. (13). Р. М. Федоряк Р. М. та О. П. Тимченко підкреслюють, що конкурентоспроможність компанії є першорядним фактором, який в першу чергу описує природу продукції компанії, а також ефективність компанії на ринку певного рівня фокусу (конкурентоспроможність) (44, с. 133).

Автори Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко та Т. М. Чечетова-Терашвілі при розгляді фундаментального поняття «конкурентоспроможність підприємства» увага зосереджується на властивостях компанії, які дозволяють їй досягати поставлених цілей, конкуруючи в конкурентному ринковому просторі. Це розуміння

недостатньо конкретно, оскільки воно не пояснює, як досягаються цілі, що це за цілі, що є основою успіху на ринку тощо. (42, с. 43).

Ретельний аналіз тематичної літератури дозволяє нам прийти до певних висновків:

- категорія "конкурентоспроможність підприємств" розглядається літературознавцями досить багатовекторно, хоча більша частина трактувань не відображає змістовних особливостей цього поняття, а фокусується на його окремих елементах, завданнях і морфологічній приналежності;

- незважаючи на послідовність і складність окремих інтерпретацій, запропонованих вченими, всі вони містять певну кількість аргументів, які не можна оскаржити на предмет повноти і універсальності.;

- деякі трактування занадто обмежені, занадто вузькопрофільні, не розкривають сутнісного змісту ефективності формування конкурентоспроможності підприємства і не відносяться до цієї категорії як до продукту підприємства;

- важлива частина інтерпретації не враховує відносний і обмежений просторово-часовий характер ефективності формування конкурентоспроможності підприємства;

- конкурентоспроможність підприємства розглядається вченими як можливість, здібності, властивість, параметри, показники, порівняльні переваги, результати діяльності і т.д. це не створює умов для уніфікації терміна обладнання в даній області.

## **1.2. Особливості маркетингових досліджень конкурентів**

Проведемо дослідження складових конкурентоспроможності діяльності підприємства (рис. 1.1). Так, основним компонентом конкурентних переваг є конкурент – це підприємство, яке виробляє аналогічні товари і послуги.



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності діяльності підприємства  
(1, с. 12)

Існує чотири різновиди конкуренції:

- повна або абсолютна конкуренція (на ринку багато продавців мають один і той же товар);
- недосконалий (монополістичний): багато продавців виробляють різні варіанти продукту один від одного;
- олігополія (невелике скупчення споживачів і виробників);
- монополія (формально її неможливо усунути).

У результаті фундаментальними складовими конкурентоспроможності підприємства є:

- держава та її політика (дії спеціальних органів, податкова і тарифна політика, особливо щодо митних зборів);
- прями конкуренти та виробники подібних товарів (товарів у різних галузях, які задовольняють ту саму потребу).

- постачальники та клієнти компанії;
- бар'єр входу в галузь - це набір фінансових, управлінських, організаційних і технічних компонентів, які повинні бути присутніми для створення бізнесу певного профілю. (11, с. 62).

Розглянемо позитивні для організації сторони наявності конкурентів:

- Конкуренти можуть усунути пік попиту;
- Конкуренти можуть створювати цінові парасольки;
- Конкуренти можуть працювати на збиткових сегментах ринку;
- Конкуренти можуть скоротити допоміжні витрати (на рекламу тощо).
- Також окреслимо позитивні сторони існування державних монополій:
- Можливість реалізації особливо великих проектів;
- безпечне працевлаштування;
- Здійснювати міжнародну ринкову конкуренцію;
- Можливість великих інвестицій у наукоємні галузі (дуже ризиковано) (4, с. 112).

В основі маркетингових досліджень ринків конкурентів лежить широка методологічна основа дослідження. Вона включає в себе безліч різних напрямків і методів аналізу, що зачіпають як безпосередньо сферу маркетингових досліджень, так і спираються на методи стратегічного аналізу.

Вибір тих чи інших методик визначається насамперед об'єктом дослідження, а також можливостями самого дослідження (часовими, фінансовими та ін.). Так наприклад, при визначенні стратегії та методів конкурентної боротьби найчастіше використовуються методи спостережень, публікацій та інтерв'ю. При формуванні власне конкурентної стратегії бізнесу до них додаються такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз, аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера та SWOT-аналіз.



Основними методами дослідження ринку конкурентів щодо ринкової частки та оцінки інтенсивності та тенденцій розвитку ринкової конкуренції виступають наукові спостереження, аналіз статистичної інформації, огляд ЗМІ (засобів масової інформації), кабінетні та панельні дослідження.

Оцінюючи сильні і слабкі сторони конкурентів визначальна роль відводиться фокусгрупам і SWOT-аналізу. Для аналізу результатів комерційної діяльності конкурентів найчастіше застосовуються методи аналізу статистичної та бухгалтерської інформації, а також економічне шпигунство. Аналіз системи просування конкуруючих фірм підлягає оцінці за допомогою проведення опитувань експертів та споживачів тощо.

В кінцевому рахунку, вибір конкретного методу маркетингового дослідження конкурентів визначається цілями і завданнями проведеного дослідження. Невід'ємним елементом ринкової економіки є створення і розвиток конкурентних переваг, і в той же час зовнішніх факторів конкретного підприємства, що впливають на конкурентну взаємодію підприємств у відповідній галузі, конкурентоспроможність є динамічною з точки зору темпів, глибини і масштабу змін на конкретному ринку, який є елемент економічного життя.

### **1.3. Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах не визначеності та ризику**

Сучасний бізнес зараз працює в середовищі невизначеності та ризику, що може мати значний вплив на результати управління. Іншими словами, ефективність діяльності підприємства залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх сил. Важливою умовою успішної діяльності підприємства є правильна оцінка його можливостей з урахуванням умов зовнішнього середовища, що визначають його позицію серед вітчизняних і зарубіжних промислових підприємств. Це можливо лише за наявності оперативних і об'єктивних методів оцінки їх конкурентоспроможності. Неодмінним елементом ринкової економіки є створення та розвиток конкурентних

переваг, а також зовнішніх факторів конкурентоспроможності конкретного підприємства, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств суміжних галузей і є динамічним проявом швидкості, глибини та масштабу конкретні зміни, невід’ємна частина господарського життя. (22, с. 183).

Альтернативне позиціонування компанії у сфері конкурентних переваг, диверсифікованість напрямків, необхідність оптимізації ресурсного потенціалу та управління капіталом збагатили системність стратегічного планування та забезпечили ефективність формування конкурентних переваг. Економічна політика, адаптована до конкурентних переваг у формі конкурентних стратегій, є умовою впровадження підприємствами ефективних економічних механізмів. Тому необхідно розробити поетапну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка комплексно враховує основні вимоги до формування конкурентних переваг, підсилювачі ефективності, фактори розвитку, інноваційний потенціал та інші фактори. (18, с. 66).

Тому пропонується комплексний список факторів, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу в ситуаціях невизначеності і ризику. Він складається з 2 основних груп елементів, а саме взаємопов’язаних внутрішніх і зовнішніх умов.

Наведено основні компоненти внутрішнього середовища і короткий опис у табл. 1.2.

Вивчення цих елементів внутрішнього середовища дає можливість оцінити здатність підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, отримувати наявні резерви і використовувати інші можливості.

Таблиця 1.2

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність (25, с. 157)

Складові	Їх характеристика
1	2
1. Ресурсний	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва,

потенціал	людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні
2. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
4. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку
5. Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
9. Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

Якщо компоненти внутрішнього середовища безпосередньо впливають на конкурентоспроможність фірми і є керованими факторами, то наслідки умов зовнішнього середовища не відразу помітні і не підлягають контролю фірмою. Вивчення факторів навколишнього середовища дозволяє передбачати загрози, що виникають на ринку, швидко реагувати на них і не тільки враховувати ці загрози, але й розробляти заходи, які дозволяють їх уникнути та отримати від ситуації певний прибуток. Наведено компоненти зовнішнього середовища у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність (34, с. 129)

Складові	Їх характеристика
1	2
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
2. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість підготовки кваліфікаційної робочої сили; співвідношення різних категорій працівників; ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі; культурний рівень розвитку суспільства
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі; частка наукомісткої продукції у загальному експорті країни тощо
4. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
5. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативно-правових актів
6. Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
7. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів
8. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

Поточна конкурентоспроможність окремого підприємства підвищується під впливом того, яка група факторів є змінною. Таким чином,

організації, які бажають здійснювати більш ефективну виробничу діяльність, мають можливість впливати на ці фактори, забезпечувати дії певних факторів і готуватися до їх реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією, її рівень змінюється в міру зміни ринкових умов і позицій конкурентів. Таке твердження призводить до висновку, що конкурентоспроможність є результатом отримання конкурентної переваги, яка не є вічною, і, отже, неможливо завжди залишатися конкурентоспроможною на одному рівні. Отже, основним фактором впливу є час (13).

Проблема підвищення ефективності формування конкурентних переваг в умовах невизначеності та ризиків стосується майже всіх аспектів суспільства. Наприклад, в розвинених країнах він привертає увагу урядовців і ділових кіл. Зростаюча конкуренція за збут продукції постійно шукає нові можливості і резерви для збуту продукції, удосконалює технології створення високоякісної продукції.

Конкурентоспроможність не можна чітко відокремити від концепції ринку. Оскільки ринок може поєднувати кілька конкурентних середовищ одночасно, Класифікація ринку повинна бути більш диференційованою. Важливе значення у дослідженні стратегії конкурентоспроможності діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризиків відіграють базові стратегії конкурентної боротьби:

1. Зниження собівартості продукції може відразу не позначитися на ціні. Базис цієї стратегії – ефективна технологія і стандартизація (чим більш стандартним є товар, тим легше його зробити дешевим). Є маса ринків, які це не сприймають. Дестабілізуючі фактори: товари-замінники (які можуть бути принципово дешевше); крадіжка технологій; відмова споживача від стандартної продукції.

2. Диференціація продукції – створення максимуму асортименту. Політика сучасних супермаркетів. Дестабілізуючі фактори: високі витрати; надмірна диференціація.

3. Активний маркетинг (випереджаючі витрати на рекламу).  
Дестабілізуючі фактори: неоднозначність творчих зусиль; високі витрати.
4. Впровадження нововведень – викладка на ринок постійно нових товарів (дорога і ризикована стратегія).
5. Нішева стратегія – фірма вибирає маленькі сегменти ринку, на які може бути монополізм.
6. Негайна реакція на потреби ринку. Підприємства швидко йдуть за рентабельністю, їм не потрібно витрачатися на імідж (29, с. 215).

Отже, для досягнення позитивного ефекту підприємству насамперед варто враховувати специфіку використовуваних підходів, а саме можливість використання механізмів регулювання та управління зв'язками з підсистемами при формуванні механізмів управління конкуренцією за умов невизначеності. А по-друге, для мінімізації витрат провести порівняльне обґрунтування дій щодо стратегії управління у разі порушення загального циклу застосування реалізованого підходу. Тобто система управління конкурентоспроможністю організацій перебуває у взаємозв'язку з підсистемами, де частина елементів загальної системи організації взаємопов'язана з іншими організаціями, яка може бути керуючою або бути самим керуванням. При формуванні конкурентних зв'язків можлива підміна уявлень про самий ринок, або учасників конкурентного середовища, що таким чином породжує можливість уникнути завищених ризиків.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНОНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

### 2.1. Загальна характеристика показників фінансово-господарського стану ТОВ «Кононівський елеватор»

Об'єкт дослідження – ТОВ «КОНОНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» – підприємство що займається складуванням та зберіганням сільськогосподарських культур. Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

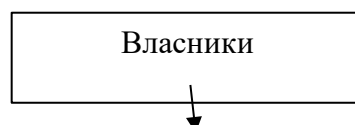
#### Загальна інформація про підприємство

Ознаки	Характеристика
1 Назва підприємства	ТОВ «Кононівський елеватор»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	36014, м. Полтава, пл. Павленківська, 24
3 Дата створення	19.02.2003
4 Форма власності	приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	52.10 Складське господарство
7 Величина активів, тис. грн.	4481 тис. грн.
7. у т.ч. частка необоротних активів (%) 1	11,4%
7. частка оборотних активів (%) 2	88,6%
8 Чисельність персоналу	50
9 Тип організаційної структури	Лінійна

Джерело: складено автором за даними звітності

Схему організаційної лінійної структури підприємства наведемо на рис. 2.1.

Лінійна організаційна структура має ряд переваг, включаючи легкість впровадження, логічні зв'язки управління, чіткі межі між сферами повноважень і відповідальності, ефективність прийняття рішень і економічність, моніторинг виконання наказів, швидке реагування на прямі накази, злагодженість співробітників і персональну відповідальність за менеджер.



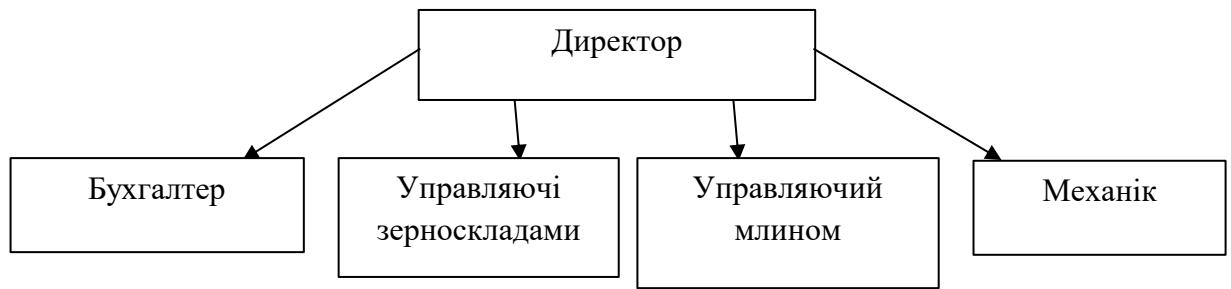


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Кононівський елеватор»

Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ «Кононівський елеватор» виконує наступні види діяльності:

Основний вид діяльності – складування;

Допоміжні види діяльності:

- Вирощування зернових культур;
- Обробка насіння для відтворення;
- Посередники, які займаються переміщенням сільськогосподарської сировини.;

сировини.;

- Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин;
- Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом;
- Транспортне оброблення вантажів;
- Виробництво інших готових страв;
- Торгівля електроенергією;
- Торгівля газом через місцеві трубопроводи.

Всього на підприємстві три зернових цехи де відбувається переробка та зберігання зерна.

Оцінку ефективності діяльності ТОВ «Кононівський елеватор» виконаємо за допомогою основних економічних показників за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кононівський елеватор» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки	Відхилення 2022 р. до
-----------	------	--------------------------



				2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Активи, всього, тис. грн.	6632	3892	4481	-2151	-32,43
Необоротні активи, тис. грн.	3959	621	511	-3448	-87,09
Вартість основних фондів, тис. грн.	3936	598	488	-3448	-87,60
Оборотні активи, тис. грн.	2673	3271	3970	1297	48,52
Обсяг реалізації, тис. грн.	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	40	39	38	-2	-5,00
Продуктивність праці, тис. грн.	454,83	397	170,13	-284,69	-62,59
Фондомісткість	0,22	0,04	0,08	-0,14	-65,11
Фондовіддача	4,62	25,89	13,25	8,63	186,62
Власний капітал	1939	2082	2082	143	7,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	86	0	0	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	1809	2399	-2798	-47,93

Джерело: складено автором за даними звітності

На основі наведених даних у табл. 2.2 можливо визначити, що обсяги активів ТОВ «Кононівський елеватор» значно скоротилися у 2022 році порівняно з 2020 роком на 2151 тис. грн., таке зменшення відбулося за рахунок скорочення основних фондів майже на 88%.

Треба звернути увагу на зростання обсягів оборотних активів підприємства, у 2022 році їх вартість зросла порівняно з 2020 роком майже на 49%, це свідчить про покращення господарської діяльності підприємства. Що стосується ефективності використання основних засобів на досліджуваному підприємстві, то вона недостатньо ефективна, особливо в 2020 році, коли рентабельність капіталу досягла невеликого рівня 4,62 грн, але у 2022 році дане значення зросло на 8,63 грн та сягало 13,25 грн.

Продуктивність праці робітників підприємства являється достатньо високою і у 2022 р. сягала 170,13 тис. грн. на одного працівника.

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Кононівський елеватор» за 2020-2022 рр. дає підстави стверджувати, що діяльність являється достатньо ефективною за напрямом використання основних фондів та працівників на підприємстві.

Ми проведемо всебічний аналіз того, як функціонує структура фінансування компанії, зареєстрованої на біржі в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Загальна оцінка структури та динаміки капіталу підприємства

Майно	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 року			
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	До 2020		До 2021	
							Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1. Сукупний капітал – Всього	6632	100	3977	100	4481	100	-2655	-32,43	504	12,67
в тому числі:										
Власний капітал	1939	29,24	2082	52,35	2082	46,46	143	7,37	0	0,00
Позиковий капітал	4693	70,76	1895	47,65	2399	53,54	-2798	-48,88	504	26,60
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	1,30	86	2,16	0	0	0	-100	-86	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	69,47	1809	45,49	2399	53,54	-2798	-47,93	590	32,61

Джерело: складено автором за даними звітності

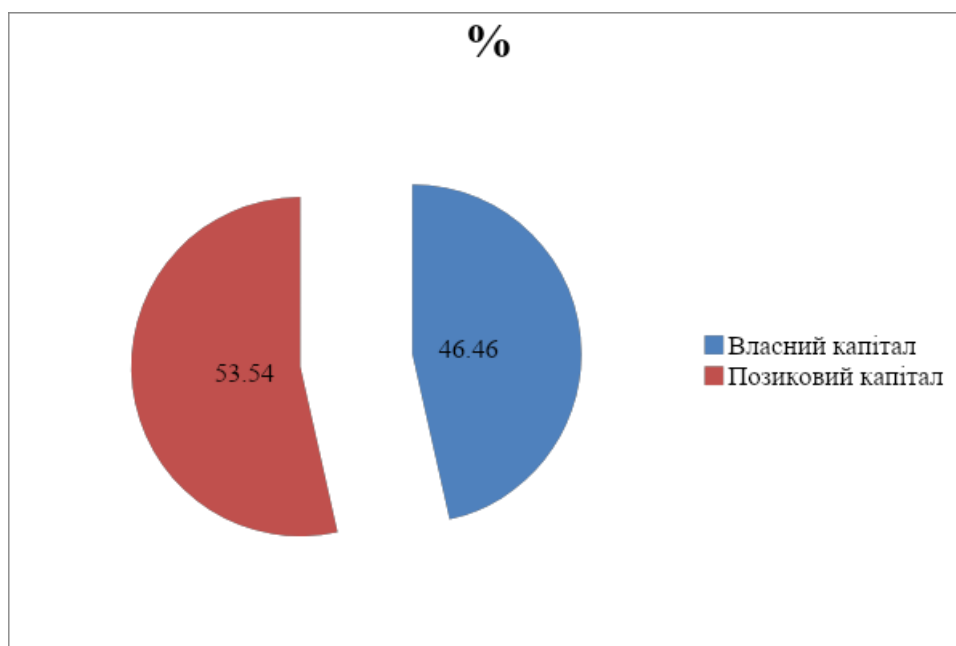


Рис. 2.2. Структура капіталу ТОВ «Кононівський елеватор» у 2022 році

Джерело: складено автором за даними звітності

Отже, за проведеним аналізом видно, що у 2022 році підприємство зменшило обсяги свого сукупного капіталу на 2655 тис. грн. порівняно з 2020 р., в результаті обсяги виробництва також зменшилися на 2710 тис. грн.

Аналіз структури та динаміки капіталу ТОВ «Кононівський елеватор» виявив, що позиковий капітал є центральною складовою в цій структурі (рис. 2. 2), що підкреслює залежність підприємства від кредитів та зобов'язань та підкреслює низьку ліквідність його діяльності.

Власний капітал компанії у 2022 році зріс на 7,37%, а довгострокові зобов'язання у 2020 та 2021 роках сягнули лише 86 тис. грн, а прострочених боргів немає.

Фінансові результати компанії за останні три роки її діяльності є унікальними для кожного підприємства, як зазначено в таблиці (2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Кононівський елеватор» за 2020-2022 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	15335	12859	4344	-10991	-71,67
Валовий прибуток	2858	2624	2121	-737	-25,79
Інші операційні доходи	-	3813	38	38	-
Адміністративні витрати	2269	2513	2001	-268	-11,81
Витрати на збут	-	3780	-	0	-
Інші операційні витрати	-	-	158	158	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	403	144	0	-403	-100,00
Інші фінансові доходи	-	-	-	0	-
Фінансовий результат до оподаткування :	403	144	0	-403	-100,00

прибуток					
Чистий прибуток	403	144	0	-403	-100,00

Джерело: складено автором за даними звітності

Структуру доходів та витрат ТОВ «Кононівський елеватор» наведемо на рис. 2.3.

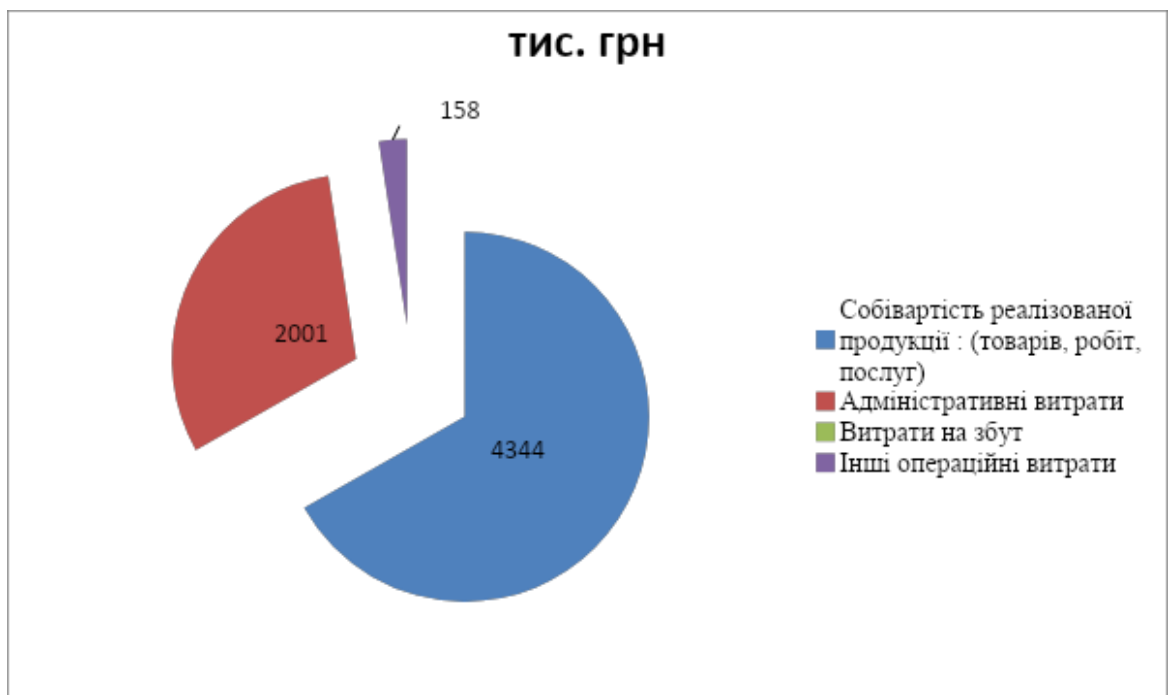
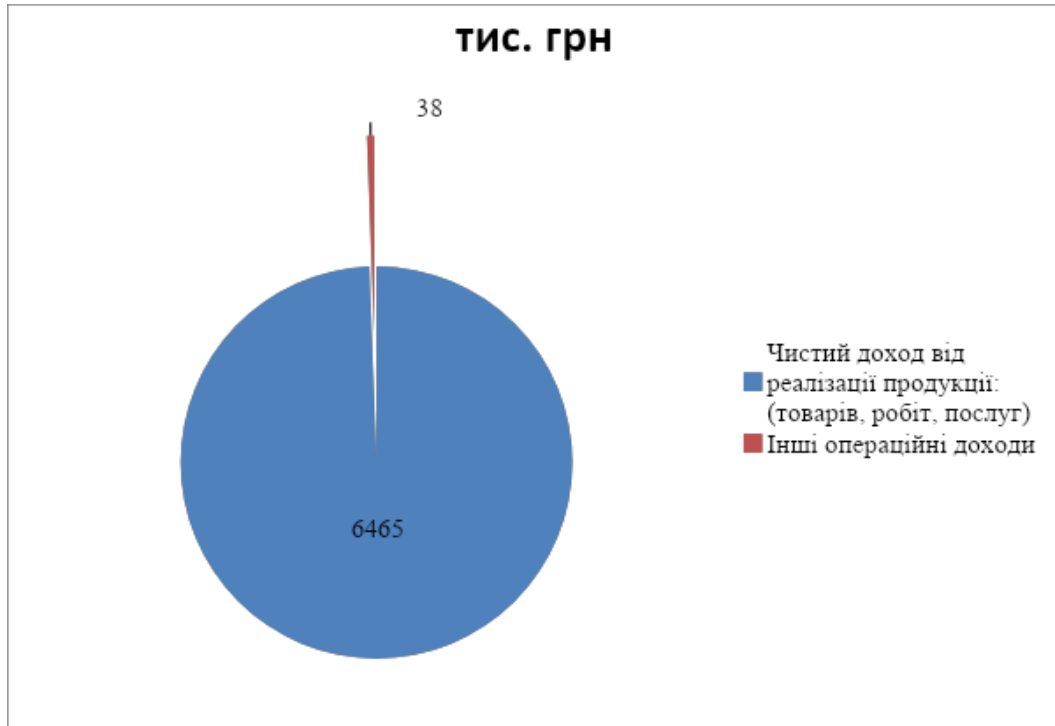


Рис. 2.3. Структура доходів та витрат ТОВ «Кононівський елеватор» у

2022 році

Джерело: складено автором за даними звітності

У 2022 році рентабельність ТОВ «Коновський елеватор» вплинула на чистий прибуток від реалізації продукції, послуг, виробничих витрат та адміністративних витрат, як показано на графіках на рис. 2.3

Для того щоб проаналізувати фінансові результати діяльності ТОВ «Кононівський елеватор» проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності у табл. 2.5-2.8.

Показники рентабельності ТОВ «Кононівський елеватор» вказують на те, що протягом 2020-2021 років діяльність підприємства була прибутковою та ефективною, а у 2022 році підприємство не отримало прибуток (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Кононівський елеватор» у 2020-2022 роках

Показник, %	Значення			Напрямок змін 2022 рік до 2020 року
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	43,09	67,42	47,33	4,24
2. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	6,08	3,70	0,00	-6,08
3. Рентабельність власного капіталу	20,79	6,92	0,00	-20,79
4. Рентабельність виробничих фондів	10,24	24,08	0,00	-10,24
5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	18,64	20,41	48,83	30,19
6. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2,63	1,12	0,00	-2,63

Джерело: складено автором за даними звітності

Як бачимо за даними табл. 2.5 у 2022 році рентабельність активів ТОВ «Кононівський елеватор», власного капіталу, виробничих фондів та

реалізованої продукції значно зменшилася порівняно з 2020 роком, що пояснюється воєнним станом в нашій країні та значним скороченням обсягів реалізації на підприємстві.

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «Кононівський елеватор» проведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Кононівський елеватор» у 2020-2022 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. +/-
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,29	0,53	0,46	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	3,42	1,87	2,15	-1,27
Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1$	0,41	1,10	0,87	0,46

## Продовження табл. 2.6

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,1	0,96	0,98	0,98	0,02
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,2 – 0,5	1,33	1,53	1,87	0,54
Коефіцієнт фінансового левереджу	< 1	2,42	0,91	1,15	-1,27

Джерело: складено автором за даними звітності

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Кононівський елеватор» у 2022 році відображають розраховані коефіцієнти автономії фінансової стійкості та забезпеченості власними оборотними коштами, які відповідають нормативному значенню. Коефіцієнт фінансового левереджу 1,15 є негативним явищем, яке можна пояснити наявністю в компанії значних позикових коштів.

Дані з таблиці 2.7 показують, що ТОВ "Кононівський елеватор" стало платоспроможним підприємством у 2022 році, оскільки його загальний коефіцієнт ліквідності досяг 1,65, а коефіцієнт швидкої ліквідності - 1,62 (вище стандартного значення).

Таблиця 2.7

Оцінка платоспроможності ТОВ «Кононівський елеватор» у 2020-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	0,57	1,73	1,65	1,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,55	1,69	1,62	1,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,02	0,19	0,01	-0,01

Джерело: складено автором за даними звітності

Оцінку ділової активності ТОВ «Кононівський елеватор» виконаємо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ділової активності ТОВ «Кононівський елеватор» у 2020-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. +/-
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	збільшення	0,25	0,31	0,19	-0,06
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	збільшення	3,16	3,64	1,56	-1,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	110,6	65,84	19,84	-90,76
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	зниження	3	5	18	15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,92	1,36	1,25	-0,67
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	зниження	187	265	288	101

Джерело: складено автором за даними звітності

Як видно з таблиці 2.8, виявлено негативну динаміку господарської діяльності підприємства, так як розрахункові показники ТОВ "Кононівський Елеватор" мають зворотну тенденцію у зв'язку зі збільшенням показників продажів і скороченням періоду продажів. Це негативно для проаналізованих компаній.

Тобто розрахунок ефективності ТОВ "Кононівський елеватор" показує, що у 2022 році компанія була прибутковою, прибутковою та фінансово стабільною, але комерційна діяльність та рентабельність підприємства мали тенденцію до погіршення до кінця 2022 року, що свідчить про необхідність покращення фінансових результатів її діяльності.

## 2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства

Щоб оцінити його конкурентоспроможність у ТОВ "Кононівський елеватор", давайте розглянемо 9 показників конкурентоспроможності. Буде



відображено конкурентну перевагу і відповідний "масштаб" в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Питома вага переваг ТОВ «Кононівський елеватор» на ринку зберігання зерна в Україні

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Потужність елеватора	0,15
2. Рівень цін на послуги, система знижок	0,20
3. Якість послуг	0,20
4. Маркетингові комунікації	0,15
5. Якість сервісу	0,10
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05
7. Контроль якості послуг	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

Джерело: Розроблено автором

Грунтуючись на аналізі вітчизняного ринку послуг зі зберігання зерна, варто визначити місце розташування ТОВ "Кононівський елеватор" серед елеваторів України. Отже, незамінний показник конкурентоспроможності вітчизняних елеваторів, що продають послуги на внутрішньому ринку, наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Зведена таблиця показників конкурентоспроможності елеваторів, що реалізують свої послуги на ринку України

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (1 – найбільш вагомих)			
		Степанівська філія «Райз» (Сумська обл.)	«Земля і Воля» (Чернігівська обл.)	Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» (Рівненська обл.)	ТОВ «Кононівський елеватор»
1. Потужність елеватора	0,15	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін на послуги, система знижок	0,20	0,77	0,99	0,99	0,83

## Продовження табл. 2.10

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (1 – найбільш вагомий)			
		Степанівська філія «Райз» (Сумська обл.)	«Земля і Воля» (Чернігівська обл.)	Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» (Рівненська обл.)	ТОВ «Кононівський елеватор»
3. Якість послуг	0,20	1	0,83	0,89	0,97
4. Маркетингові комунікації	0,15	1	0,93	0,92	0,97
5. Якість сервісу	0,10	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05	0,88	0,86	0,89	0,91
7. Контроль якості послуг	0,05	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	0,05	1	1	1	1
9. Інвестиційна привабливість	0,05	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	1	1,808	1,231	1,244	0,94

Джерело: Розроблено автором

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності Степанівська філія «Райз»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,15 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05+1*0,05 = 1,808.$$

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності елеватора «Земля і Воля»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 0,96 * 0,15 + 0,99*0,20 + 0,83*0,2 + 0,93*0,5 + 0,99*0,1 + 0,86*0,05 + 0,91*0,05 + 1*0,05 + 0,05*0,41 = 1,231.$$

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,5 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05 = 1,244.$$

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Кононівський елеватор»:

$$K_{\text{Сінтегр}} = 0,99 * 0,15 + 0,83 * 0,20 + 0,97 * 0,20 + 0,97 * 0,15 + 0,98 * 0,10 + 0,91 * 0,05 + 0,88 * 0,05 + 1 * 0,05 + 0,99 * 0,05 = 0,941.$$

Варто побудувати графік рівня конкурентоспроможності вітчизняних елеваторів та досліджуваного підприємства (рис. 2.4).

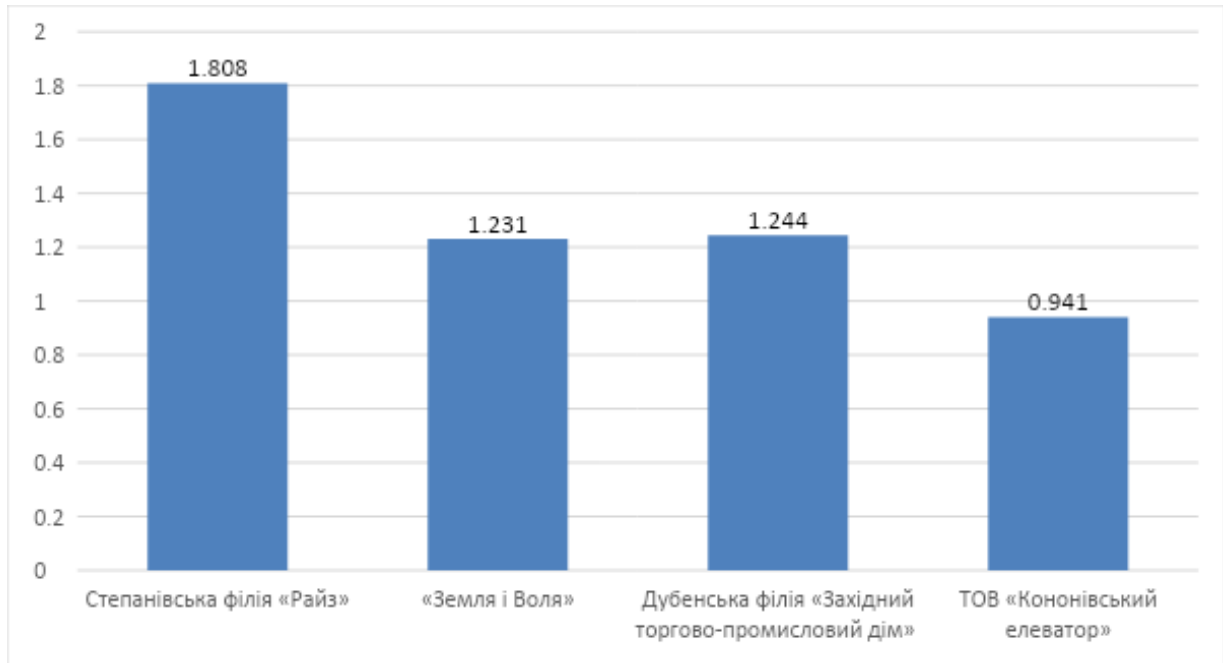


Рис. 2.4. Динаміка рівня конкурентоспроможності провідних елеваторів України та ТОВ «Кононівський елеватор»

Джерело: складено автором

Дані на малюнку 2.4 показують, що інтегральні показники конкурентоспроможності компанії аналогічні і незначно змінилися. Найвищий рівень конкурентоспроможності має Степанівська філія «Райз» із показником 1,808. Досліджуване підприємство ТОВ «Кононівський елеватор» має найнижчий рівень конкурентоспроможності у порівнянні із лідируючими підприємствами, але його показник є досить високим – 0,941.

Серед досліджуваних підприємств, варто окремо виділити Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім», адже його показник конкурентоспроможності становить 1,231, що є близьким до ТОВ «Кононівський елеватор», та здійснити аналіз конкурентних позицій

цих двох підприємств, для більш точного виявлення недоліків функціонування досліджуваного підприємства у порівнянні із конкурентом.

Подальший аналіз конкурентоспроможності досліджуваних компаній і їх конкурентів заснований на оцінці впливу основних зовнішніх факторів і визначенні здатності цих компаній протистояти їм. Так, оцінюючи конкурентоспроможність ТОВ " Кононівський елеватор " і його основних конкурентів, варто оцінити інтенсивність впливу зовнішніх факторів на їх діяльність.

У табл. 2.11 проведено експертну оцінку конкурентних позицій елеватору Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» та ТОВ «Кононівський елеватор».

Таблиця 2.11

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності елеватору Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» та ТОВ «Кононівський елеватор»

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім»	ТОВ «Кононівський елеватор»
1	Репутація фірми	4	4
2	Якість послуг	4	4
3	Потужність елеватора	5	3
4	Ціна на послуги	4	5
5	Технічний стан обладнання	4	5
6	Реклама	3	5

Джерело: складено автором

Згідно з цією таблицею, нам потрібно створити еталонну "павутину" (рис. 1). 2.5) складається з концентричних кіл, розділених променями на рівні сектори. Кількість променів відповідає кількості елементів, представлених у табл. 2.11.

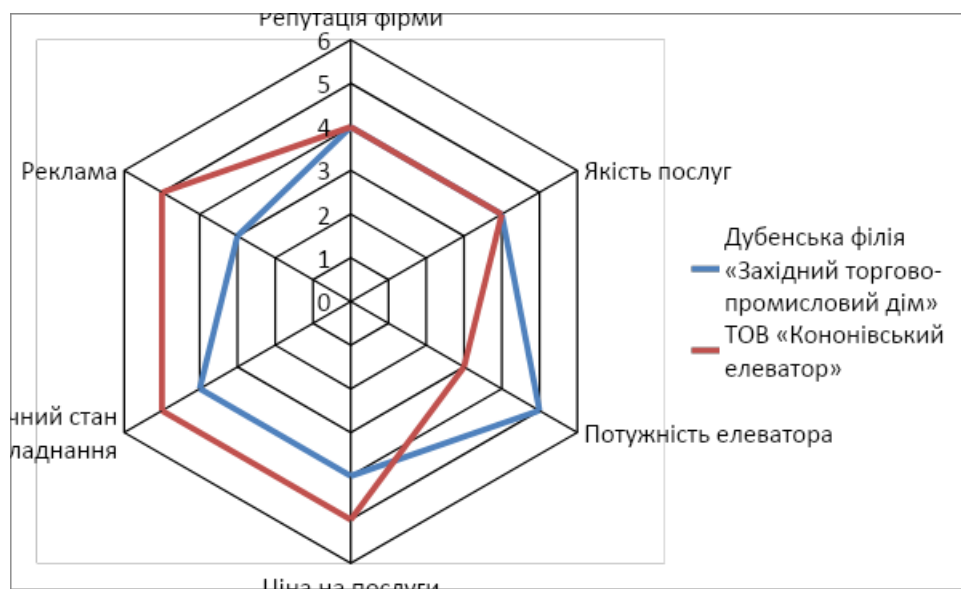


Рис. 2.5. Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором

Розраховуємо сумарну кількість балів для кожного підприємства (табл. 2.12) та проведемо їх порівняння.

Таблиця 2.12

Сумарна експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» та ТОВ «Кононівський елеватор»

Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
	Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім»	ТОВ «Кононівський елеватор»
Всього балів	24	26

Джерело: складено автором

Конкурентні позиції ТОВ «Кононівський елеватор» у цілому випереджають над конкурентними силами Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» (26 балів – 24 бали = 2 бали).

На наступному етапі слід проаналізувати основні характеристики, які забезпечують переваги об'єкту дослідження.

Основними характеристиками, які забезпечують перевагу на ринку послуг елеваторів в Україні є реклама, технічний стан обладнання, ціна на послуги. Однакові значення мають такі характеристики: якість послуг та репутація фірми.

Звідси – розрахуємо площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв. для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг елеваторів (2.1).

$$S = \pi * R^2, \quad (2.1)$$

Де  $\pi$  – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, 3,14:

$R$  – радіус; максимальне значення шкали оцінок.

Площа фігури Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім»:

$$R = \frac{\sum \text{,балів}}{n},$$

$$R = 24/6 = 4,33$$

$$S = 3.14 * 4,33^2 = 50.24$$

Площа фігури ТОВ «Кононівський елеватор»:

$$R = 26/6 = 4$$

$$S = 3.14 * 4^2 = 58,91.$$

Потім слід визначити співвідношення площ фігур елеваторів в абсолютному та відсотковому вираженні та розрахувати відставання одного підприємства від іншого.

$$50,24/58,91 = 0,85, \text{ тобто } 85\%$$

Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» відстає ТОВ «Кононівський елеватор» за розглянутими критеріями на 15 % (100% – 85%).

Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що всі показник із значенням всього ринку.

$$S = 3.14 * 5^2 = 78,5.$$

Знайдемо співвідношення площ фігур ТОВ «Кононівський елеватор» до площі всього кола в абсолютному та відсотковому вираженні:

$$50,24 / 78,5 = 0,64, \text{ або } 64\%.$$

Відповідно 36 % переваг (100% – 64%) не вистачає Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» для максимального розвитку.

$$58,91/78,5 = 0,75, \text{ або } 75\%.$$

ТОВ «Кононівський елеватор» 25 % (100% – 75 %) переваг не вистачає для максимального розвитку і конкурентного переважання.

Можна зазначити, що обом підприємствам не вистачає конкурентних переваг для повної переваги на ринку.

Тож, проведений бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Кононівський елеватор» у порівнянні із його основним конкурентом – Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім», на ринку посліг зберігання зерна в Україні показав:

- Переважання Дубенська філія «Західний торгово-промисловий дім» за основними характеристиками: реклама, технічний стан обладнання, ціна.

- відставання ТОВ «Кононівський елеватор» за розглянутими критеріями на 15 %, виходячи з розрахунку площ бенчмаркінгового «павутиння»;

- наявність резервів для досягнення максимальної конкурентоспроможності та покращення послуг ТОВ «Кононівський елеватор» становить 36 %, а для конкурента – 25 %.

Отже, отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Таким чином, провідні елеватори України мають досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку послуг зі зберігання зерна. Що стосується ТОВ «Кононівський елеватор», підприємство поступається конкурентам за такими показниками: рівень цін на послуги елеватора, система знижок, якість сервісу. Таким чином,

досліджуване підприємство потребує удосконалення маркетингової стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

### 2.3. Аналіз факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Кононівський елеватор»

Для проведення аналізу потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Кононівський елеватор» потрібно розглянути такі його складові, як систему цілей та стратегію розвитку. Результати оцінки оформлено у табл. 2.13 та табл. 2.14. Експертами поставлена бальна оцінка в діапазоні від 0 до 5 по критеріям, які характеризують різні елементи системи. Оцінка виконувалася 5 експертами, серед них 4 працівника підприємства та виконувач даного дослідження.

Середньозважена оцінка критерію визначається за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n n_i v}{n} \quad (2.2)$$

де  $n$  – кількість експертів, осіб.;  $n_i$  – оцінка експерта (від 0 до 5);  $V$  – вага (значимість) критерія.

Сума середньозважених оцінок по критеріям являється інтегральною оцінкою ефективності кожного елемента. Основою системи управління є організаційна структура. Чим досконаліша структура управління, тим ефективніший вплив на об'єкт управління і вище результативність роботи підприємства.

Таблиця 2.13

#### Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень місії	0,4	5	5	5	3	5	1,84
Наявність сформованої системи цілей	0,4	5	5	4	5	5	1,72
Відповідність цілей пропонованим до	0,3	3	5	4	3	2	0,78



них вимогам							
Відповідність цілей структурі організації	0,3	5	2	5	4	4	0,8
Загальна інтеграційна оцінка	$\sum = 1$						5,12

Джерело: Розроблено автором самостійно

Таблиця 2.14

### Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень роботи підрозділу визначення стратегії та управління в організації	0,4	5	5	3	4	5	2,8
Узгодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,3	3	4	2	5	4	0,84
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньоорганізаційними процесами	0,4	5	3	5	4	3	1,6
Здійсненність і гнучкість стратегії	0,2	4	5	5	3	4	0,84
Загальна інтегральна оцінка	$\sum = 1$						6,08

Джерело: Розроблено автором самостійно

5,12 балів отримала система цілей організації, це високий результат. 6,08 бала одержала ефективність стратегії підприємства. Отримані бали свідчать про те, що і система цілей підприємства, і ефективність стратегії на підприємстві обрані правильно та призводять до успішної діяльності організації.

Ми оцінюємо вплив зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища на конкурентоспроможність компанії.

В оцінці факторів навколишнього середовища взяли участь 3 експерта, в тому числі автори дослідження.

По кожному фактору було проставлено оціночні бали по наступній шкалі (рис. 2.6).

-5	....	-1	0	1	....	5
високий негативний вплив фактора	незначний негативний вплив фактора	відсутність впливу фактора	незначний позитивний вплив фактора	високий позитивний вплив фактора		

Рис. 2.6. Шкала для SPACE-аналізу

Метод SPACE-аналізу полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів. Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від -5 до 5. Після обговорення впливу фактору оцінка виставлялася за спільною думкою. Проводити вибір стратегії будемо за допомогою SPACE-аналізу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SPACE-аналіз ТОВ «Кононівський елеватор»

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
1	2	3	4	5	6
№	Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	№	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1	2	3	4	5	6
1	Неможливість одержання кредитів	-5	1	Стабільні зв'язки з партнерами	3
2	Платоспроможність підприємства	2	2	Стабільність сезонного впливу	3
3	Державна підтримка	-3	3	Нестабільність законодавства	-5
4	Наявність фінансових ресурсів	-5	4	Стабільність цін постачальників	-4
5	Власні резервні фонди	-4	5	Слабка наявність сировинної бази	0
6	Стабільність відносин з банком	4	6	Становище з попитом на ринку	3
7	Структура оборотних коштів	2	7	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	-2
Середня оцінка		-1,29	Середня оцінка		1,00
№	Конкурентна перевага, CA	Оцінка, бал	№	Виробнича сила, IS (адаптовано для торгівлі –	Оцінка, бал

				<b>комерційна сила)</b>	
1	Імідж підприємства	2	1	Можливість розміщення філіалів	-1
2	Канали розподілу	3	2	Стабільність господарської діяльності	3
3	Ціна реалізації послуг	3	3	Стан сировинної бази	3
4	Інноваційна політика	1	4	Можливість економії ресурсів	-3
5	Наявність кваліфікованих керівників і їх кваліфікація	-1	5	Кваліфікований персонал	3
6	Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	-2	6	Виробничий досвід	4
7	Задоволення потреб	3	7	Можливість модернізації технологій	-2
<b>Середня оцінка</b>		1,29	<b>Середня оцінка</b>		1,00
<b>Оцінка за позицією</b>		0,00	<b>Оцінка за позицією</b>		0,71

Джерело: Розроблено автором самостійно

Оцінки за напрямками сил перенесені на рис. 2.7.

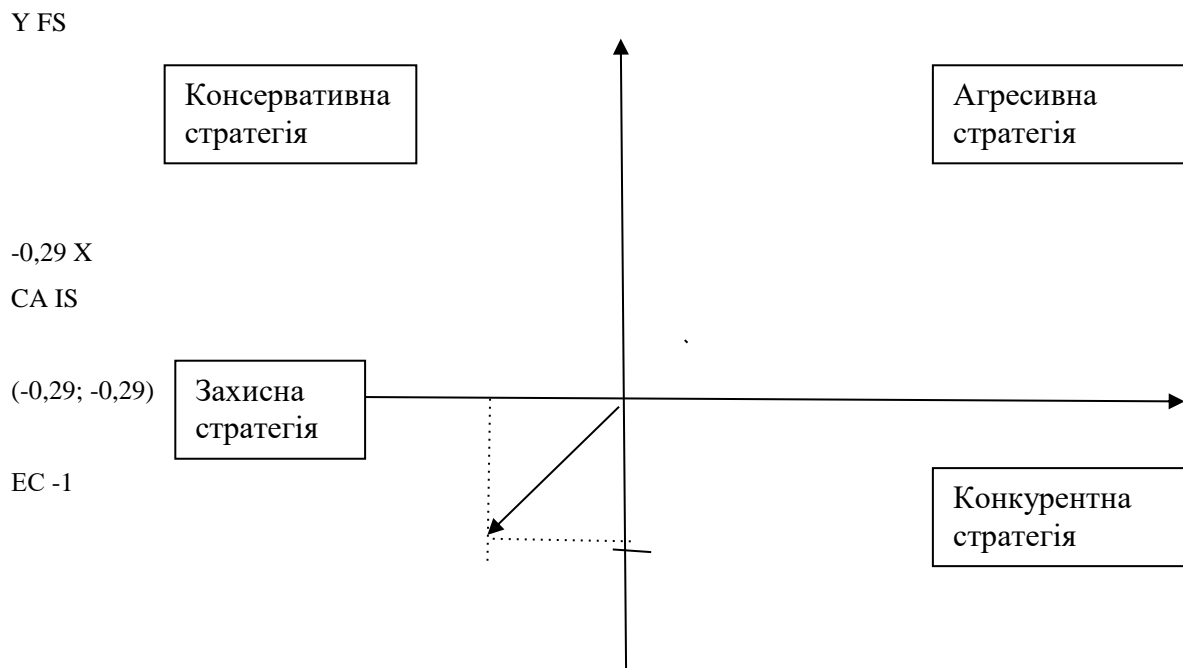


Рис. 2.7. SPACE-аналіз ТОВ «Кононівський елеватор»

Джерело: Розроблено автором самостійно

Координати напрямку стратегічного вектора розраховано наступним чином:

$$X = IS - CA = 1 - 1,29 = -0,29; Y = FS - ES = -1,29 - 1 = -0,29$$

Грунтуючись на аналізі порівняльної привабливості альтернативних стратегічних дій ТОВ "Кононівський Елеватор", найбільш ефективною стратегією відповідно до Положення вектора є збереження позиції.

Давайте подивимося, як формується ця стратегія. Перш за все, негативний вплив надає фінансова стійкість. На даний момент Україна ще не оговталася від фінансової кризи, тому її фінансова стійкість має негативну оцінку. В даний час комерційні банки пропонують компаніям позики на досить обмежені Суми та високі процентні ставки, вимагаючи від клієнта ідеального фінансового становища та низького ризику. Таким чином, у ТОВ "Кононівський елеватор" зараз недостатньо коштів для проведення активних і конкурентних дій або розширення і диверсифікації своєї діяльності.

Стабільність навколишнього середовища оцінюється позитивно (1 бал), але є досить негативні відгуки про зовнішні відносини і законах. Це пов'язано, перш за все, із намаганням уряду стримати цінову політику вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану шляхом прямих вказівок щодо рівня рентабельності та цін на окремі роботи, послуги, продукцію.

Крім того, нестабільна ситуація на валютному ринку призводить до "плутанини" контрактів з іноземними постачальниками.

Конкурентоспроможність має позитивну оцінку, що обумовлено наявністю конкурентної переваги ТОВ "Кононівський елеватор", що залежить від таких критеріїв, як інноваційність та високий професіоналізм персоналу.

Виробнича сила була названа адаптовано до виду діяльності ТОВ «Кононівський елеватор» комерційною силою – має позитивну оцінку.

Оцінюючи позитивні і негативні аспекти діяльності ТОВ "Кононівський Елеватор" з точки зору можливостей реабілітації, до позитивних відносяться:

- Наявність талантів;
- Конкуренстоспроможні види послуг і продукції;
- Висока конкурентоспроможність.

Негативні аспекти:

- Вплив ринкових методів управління;
- Значний знос основних фондів;
- Наявність невиробничих підрозділів;
- Витрати на утримання соціальної інфраструктури.

Стратегія захисту, визначена в результаті проведеного просторового аналізу ТОВ "Кононівський елеватор", обумовлена наступними ринковими умовами: ринок привабливий, в даний час нерозвинений, але має недостатні фінансові ресурси.

ТОВ «Кононівський елеватор» рекомендується, залишаючись на ринку, утримувати свої позиції. Скорочені фінансові можливості не дадуть на даний момент розвивати ні основний, ні допоміжні напрямки діяльності. Щоб отримати доступну посаду, необхідно підтримувати діяльність компанії на прийнятному рівні, бути присутнім протягом наступних 1-2 років і задовольняти прогнозований попит.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНОНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

#### **3.1. Альтернативні стратегії підприємства в умовах воєнного стану**

Беручи до уваги конкурентне середовище та спираючись на реальні дані, аналітичні прогнози та практики управління доходами, неможливо без використання спеціалізованих інформаційно-аналітичних систем приймати ефективні рішення, які забезпечать ТОВ "Кононівський елеватор" домінуюче становище на ринку. Аналіз практичного досвіду впровадження системи підтримки прийняття рішень в ТОВ "Кононівський елеватор", продаж послуг ринкам при наявності інформаційно-аналітичної системи управління ТОВ "Кононівський елеватор", це вимагає розробки структури інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття стратегічних рішень ТОВ "Кононівський Елеватор". За часів становлення ринкових відносин в нашій країні лише конкурентоспроможне підприємство здатне «залишитися на плаву», вижити і зберегти товарообіг на постійному рівні або з поступовим його нарощуванням. Виходячи з вищевикладеного, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної економіки і підприємств зокрема має бути пріоритетом завданням на шляху розвитку економіки в країні, а так само головною ідеєю входження України в світову спільноту.

На основі вищевказаних заходів, спрямованих на поліпшення господарської діяльності підприємства, пропонуємо розробити комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ "Кононівський елеватор". (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Кононівський елеватор»

Пропонований комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ "Кононівський Елеватор", що становить інтегровану систему стратегічного управління конкурентоспроможністю, що складається з економічних, організаційних та мотиваційних механізмів реалізації стратегій отримання конкурентної переваги підприємства, характеризується цілісністю, можливо таким чином, результатом впровадження економічного механізму є матриця реалізації стратегій отримання конкурентної переваги, яка використовується в організаційних механізмах при визначенні необхідності реструктуризації.

В результаті впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття рішень для управління конкурентоспроможністю ТОВ "Кононівський елеватор" в діяльність досліджуваного підприємства дозволить застосовувати методи управління доходами, засновані на

прогнозуванні попиту мікро-сегмента ринку зерносховища. На основі сценарного підходу в процесі стратегічного планування конкурентоспроможності ТОВ "Кононівський елеватор " пропонується враховувати динаміку зміни параметрів навколишнього середовища за принципом активного управління.

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ "Кононівський елеватор" складається з наступних послідовних етапів:

- Координація та підвищення ефективності структурного сектору економічних послуг з урахуванням вимог ринкових відносин та підприємницького менеджменту;
- Оновлення та впровадження акціонерного капіталу у внутрішню систему управління стратегією;
- Удосконалення економічної роботи відповідно до вимог комплексного підходу до кінцевого результату управління;
- Підвищити ефективність підготовки та достовірність економічної інформації.

Такий підхід до вибору напрямів реорганізації системи економічної служби обумовлений об'єктивною необхідністю вдосконалення економічної політики підприємства в мінливих умовах господарювання. Реалізація цих заходів дасть змогу забезпечити якісно новий рівень управління витратами, формування цін на виготовлену продукцію, що позитивно вплине на підвищення конкурентних можливостей підприємства.

### **3.2. Формування можливої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Отже, для удосконалення роботи маркетингової служби ТОВ «Кононівський елеватор» та розвитку його діяльності пропонуємо



застосувати стратегію удосконалення інформаційного забезпечення підприємства та створити проект впровадження програми Streamline.

Streamline є провідною у світі програмною платформою для планування та прогнозування попиту для виробництва, дистрибуції, роздрібною торгівлі, електронної комерції, брендів і 3PL.

Переваги Streamline для проведення стратегічного прогнозування діяльності підприємства:

1. Швидкий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача. Програмне забезпечення для раціоналізації є ефективним і дієвим.

2. Безшовна інтеграція джерел даних компанії. Двонаправлене з'єднання дозволяє отримувати дані з системи продажів Streamline і автоматично імпортувати прогнозовану інформацію про замовлення в вашу ERP-систему.

3. Плавний і швидкий процес нанесення. Успішна реалізація вимагає розміщення багатьох змінних. Команда Streamline добре обізнана про широкий спектр систем продажів і ERP, доступних на сучасному ринку. 4. Ідеальне поєднання бізнес-процесу у компанії. Програмне забезпечення для планування та прогнозування попиту має відповідати бізнес-цілям та всім іншим процесам компанії.

При виборі системи планування та прогнозування компанії необхідно враховувати багато факторів. Це включає загальну вартість володіння, надійність, високоякісну підтримку обраного рішення та можливість оцінити всі функції перед прийняттям остаточного рішення.

5. Синхронізація дати між статтями. Сигнали мінімального / максимального замовлення приймаються на одиницю товару, але компанії розміщують замовлення на поставку у одного постачальника. Програмне забезпечення Streamline прогнозує всі сигнали про покупку в наступному циклі замовлень, моделюючи дискретні події, і передбачає плавний процес покупки з використанням фіксованого циклу замовлень або повної покупки контейнера (цикл замовлень може бути змінений) або EOQ.

6. Замініть вираз дискретним моделюванням подій. Поповнення запасів засноване на розрахунку майбутніх рівнів запасів протягом і після наступного терміну поставки. Це означає, що ваша формула повинна враховувати велику кількість майбутніх подій споживання та поповнення запасів. Іноді це робиться, але як тільки ви починаєте працювати з календарем подій, таким як календар доставки або кілька замовлень на перенесення, Excel відразу ж починає працювати з вами.

На рис. 3.2 наведемо внутрішню організаційну структуру проекту впровадження програми Streamline.

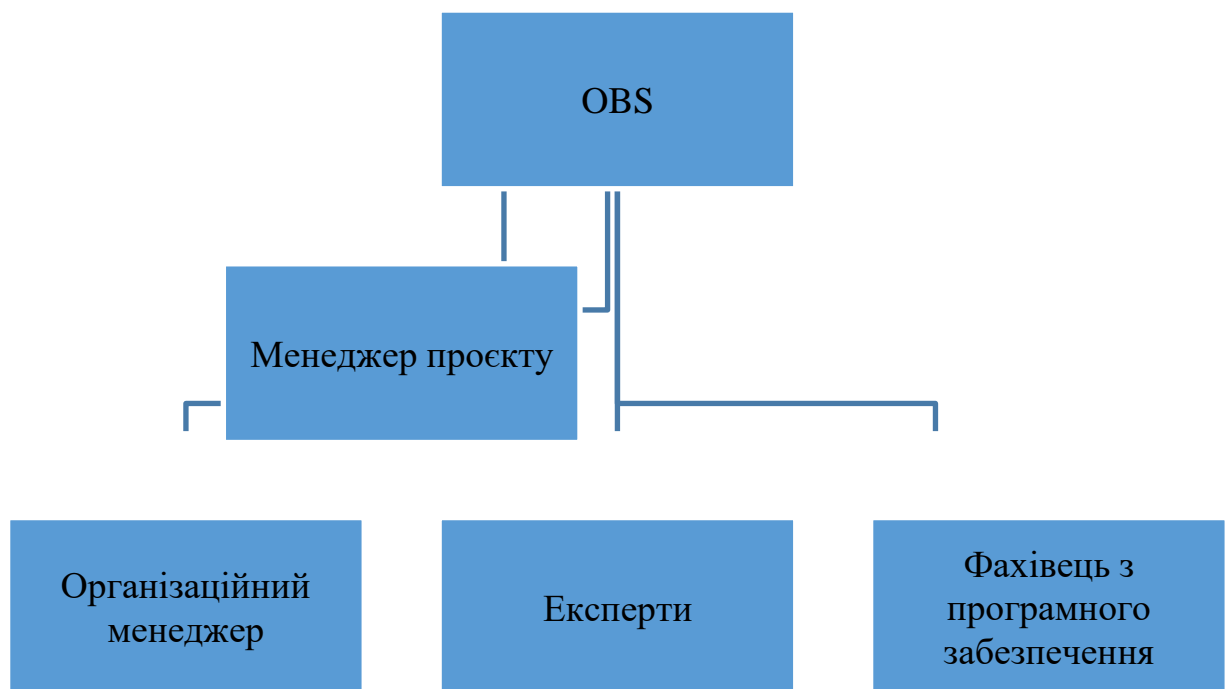


Рис. 3.2. Внутрішня організаційна структура проекту

Джерело: розроблено автором самостійно

Типи зв'язків між елементами OBS можуть бути вертикальними (зв'язки підпорядкування) та горизонтальними (відносини під час співпраці і узгодження). Проект знаходиться під патронажем вищого керівництва. Керівник та члени проектної команди повністю звільняються від своєї звичайної, функціональної діяльності.

Структура проекту впровадження програми Streamline в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор» представлена на рис. 3.3.

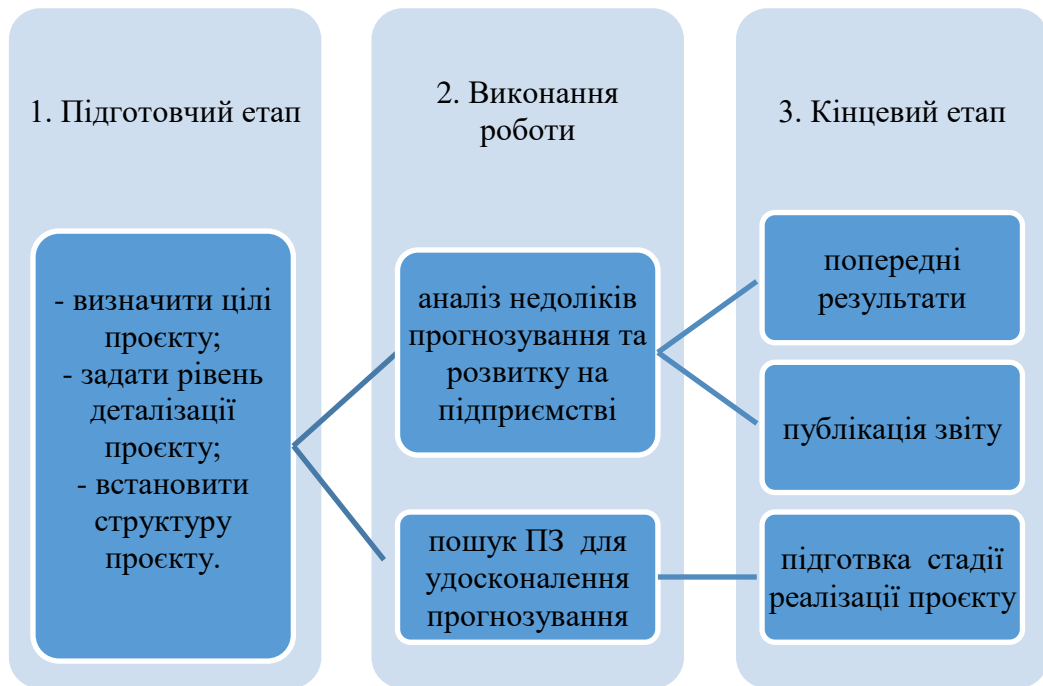


Рис. 3.3. Структура проекту впровадження програми Streamline в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор»

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, майбутній проект передбачає використання передового досвіду удосконалення функції прогнозування в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор». Загальна стратегія в рамках виконання проекту ґрунтується на підставі реальних можливостей підприємства. Фінансування інвестиційного проекту буде здійснено за рахунок власних коштів досліджуваного підприємства.

У табл. 3.1 наведемо календарний план проекту прийняття управлінського рішення, щодо впровадження програми Streamline в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор».

Таблиця 3.1

Календарний план проекту прийняття управлінського рішення, щодо впровадження програми Streamline в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор»

№ з/п (код роботи)	Найменувань робіт	Виконавець	Тривалість, днів	Дата початку	Дата закінчення
1.1	Проведення досліджень ефективності прогнозування на підприємстві	Директор	4	30.01	01.02
1.2	Розробка проєкту удосконалення прогнозування	Менеджер	2	15.02	19.03
1.3	Прийняття остаточного рішення щодо доцільності удосконалення прогнозування ТОВ «Кононівський елеватор»	Директор	2	15.02	19.03
1.4	Вивчення ринку ПЗ для удосконалення прогнозування	Менеджер	2	15.02	19.03
2.1	Вибір ПЗ Streamline	Менеджер	2	15.02	29.03
2.2	Покупка та налаштування ПЗ Streamline	Менеджер	6	30.03	09.04
2.3	Навчання персоналу використанню ПЗ	Менеджер	28	10.04	08.05
2.4	Використання ПЗ у тесту вальному періоді	Менеджер	26	10.04	03.05
3.1	Визначення ефективності від реалізації проєкту	Економіст	9	08.06	15.07

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, загальна тривалість здійснення проєкту впровадження програми Streamline в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор» становитиме 81 день.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії

Підрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення стратегічного прогнозування за допомогою програми Streamline зображений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальний кошторис витрат на реалізацію проєкту удосконалення стратегічного прогнозування за допомогою програми Streamline

Напрямок витрат	Ціна реалізації (грн)
Придбання нового програмного забезпечення	37 600
Оплата послуг з налаштування програми	8 000
Навчання персоналу щодо використання нового	13 000

програмного забезпечення	
Всього	58600

Джерело: розроблено автором самостійно

В результаті підрахування витрат на реалізацію проєкту удосконалення стратегічного прогнозування за допомогою програми Streamline, виходить, що сума на всі витрати становить 58600 грн.

Задля прогнозування ефективності застосування програми Streamline було опитано 7 експертів (управлінський персонал), які визначили чи зросте дохід підприємства після реалізації розробленої програми удосконалення тайм-менеджменту.

Результати прогнозувань експертів наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст доходу (тис. грн)	550	540	530	520	500	520	530

Джерело: розроблено автором самостійно

Для того, щоб використати дані значення експертів для прогнозу приросту доходу, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації (формула 3.1), значення якого має становити не менше 33%.

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad , \text{ де} \quad (3.1)$$

© – коефіцієнт варіації,

$\delta$  – середньоквадратичне відхилення,

$Q_{\text{сер}}$  – середнє значення доданого доходу.

Наступним кроком є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (3.2):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{\text{exp}} - Q)^2}{n}} \quad , \text{ де} \quad (3.2)$$

$n$  – кількість експертів.

Середнє значення доданого доходу розраховується за формулою (3.3):

$$Q_{\text{сеп}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} \quad (3.3)$$

Але для того, щоб визначити значення середньоквадратичного відхилення потрібно провести проміжні розрахунки, які наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
$Q_i$	550	540	530	520	500	520	530	3690
$Q_{\text{сеп}}$	527							
$Q_i - Q_{\text{сеп}}$	23,00	13,00	3,00	-7,00	-27,00	-7,00	3,00	–
$(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2$	529	169	9	49	729	49	9	1543

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma_m = \sqrt{\frac{1543}{7}} = \sqrt{220,4} = 14,8$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$C_v = \frac{14,8}{527} = 0,03 \times 100\% = 3\%$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 3%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.4).

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + \Pi}{6}, \text{ де} \quad (3.4)$$

$Q_{пр}$  – прогнозне значення приросту доходу,

O – найбільш оптимістичне значення приросту доходу,

П – найбільш песимістичне значення приросту доходу,

B – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{пр} = \frac{550 + 4 * 530 + 500}{6} = 528$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення приросту доходу, можна зробити висновок, що він покриває витрачений бюджет на удосконалення стратегічного прогнозування в ТОВ «Кононівський елеватор».

Результати впровадження проєкту удосконалення стратегічного прогнозування в ТОВ «Кононівський елеватор» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати впровадження проєкту удосконалення стратегічного прогнозування в ТОВ «Кононівський елеватор»

Показник	Значення (грн)
Бюджет рекламної кампанії	58 600
Доданий дохід	528 000

Джерело: розроблено автором самостійно

За результатами оцінки експертів впровадження проєкту удосконалення стратегічного прогнозування в ТОВ «Кононівський елеватор», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому спланований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

## ВИСНОВКИ

Вибір тих чи інших методів дослідження ринку конкурентів визначається цілями та завданнями проведеного дослідження. Неодмінним елементом ринкової економіки є створення і розвиток конкурентних переваг, а також те, що зовнішні чинники конкретного підприємства, що впливають на конкурентну взаємодію підприємств у відповідній галузі, в той же час є динамічними з точки зору конкурентоспроможності, швидкості, глибини і масштабу змін на даному ринку елемент економічного життя.

Проблема підвищення ефективності формування конкурентних переваг в ситуаціях невизначеності і ризику хвилює практично всі сторони суспільства. Наприклад, в розвинених країнах він привертає увагу урядовців і ділових кіл. Зростаюча конкуренція за збут продукції постійно шукає нові можливості і резерви для збуту продукції, удосконалює технології створення високоякісної продукції.

Об'єкт дослідження – ТОВ «КОНОНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» – підприємство що займається складуванням та зберіганням сільськогосподарських культур.

Розрахунок ефективності ТОВ " Кононівський елеватор " показує, що в 2022 році компанія була прибутковою, прибутковою і фінансово стабільною, але комерційна діяльність і прибутковість підприємства мали тенденцію до погіршення до кінця 2022 року, що вказує на необхідність поліпшення фінансових результатів її діяльності.

Провідні елеватори України мають досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку послуг зі зберігання зерна. Що стосується ТОВ «Кононівський елеватор», підприємство поступається конкурентам за такими показниками: рівень цін на послуги елеватора, система знижок, якість сервісу. Таким чином, досліджуване підприємство потребує удосконалення маркетингової стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Стратегія захисту, визначена в результаті проведеного просторового аналізу ТОВ "Кононівський елеватор", обумовлена наступними ринковими



умовами: ринок привабливий, в даний час нерозвинений, але має недостатні фінансові ресурси.

ТОВ " Кононівський елеватор " рекомендовано зберегти свої позиції, залишаючись на ринку. Скорочення фінансових можливостей в даний час не дозволяє розвиватися як основним, так і допоміжним напрямками діяльності. Для збереження поточної позиції необхідно підтримувати діяльність підприємства на прийнятному рівні, існувати протягом найближчих 1-2 років і задовольняти прогнозований попит.

Для удосконалення роботи маркетингової служби ТОВ «Кононівський елеватор» та розвитку його діяльності пропонуємо застосувати стратегію удосконалення інформаційного забезпечення підприємства та створити проект впровадження програми Streamline.

Streamline є провідною у світі програмною платформою для планування та прогнозування попиту для виробництва, дистрибуції, роздрібною торгівлі, електронної комерції, брендів і 3PL.

Отже, майбутній проект передбачає використання передового досвіду удосконалення функції прогнозування в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор». Загальна стратегія в рамках виконання проекту ґрунтується на підставі реальних можливостей підприємства. Фінансування інвестиційного проекту буде здійснено за рахунок власних коштів досліджуваного підприємства.

За результатами оцінки експертів впровадження проекту удосконалення стратегічного прогнозування в ТОВ «Кононівський елеватор», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому спланований проект має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк, А. А. (2016). Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*, 5, 11-16.
2. Антонюк, А. А. (2016). Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*, 6, 19-22.
3. Балабанова, Л.В. (2005). SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 301
4. Балановська, Т. І., Гоголя, О. П., Кубіцький, С. О., Михайліченко, М. В., Троян, А. В. (2021). Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 464 с.
5. Балашова, Р. І. (2017). Оцінка ефективності діяльності підприємств нових форм господарювання на основі показників ресурсозбереження: (Автореф. дис... канд. екон. наук) (2021) : «Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища». Донецьк, 16 с.
6. Біла, О. Г. (2017). Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*, 4, с. 112-118.
7. Бондаренко, С. М. (2004). Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*, 12, с. 35-37.
8. Буднікевич, І. М. (2015). Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9 (172), с. 88-90.
9. Гордань, В. (2019). Методологічні засади управління ресурсними потоками. *Економіст*, 5, с. 32-34.
10. Грабар, О. І., Кушніренко, О. М. (2012). Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій. *Вісник ЖДТУ*, 1(59), с. 91-94.

11. Греськів, О. Б. (2017). Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*, 2, с. 61-67.
12. Гринько, Т. В. (2014). Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*, 2, с. 50-53.
13. Діденко, Є. О., Жураківський, П. І. (2017). Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
14. Должанський, І. З., Загорна, Т. О. (2011). Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 384 с.
15. Ілляшенко, Н. С., Савченко, О. С. (2012). SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, с. 63-74.
16. Кайлюк, Є. М. (2010). Стратегічний менеджмент. Харків: ХНАМГ, 279 с.
17. Карпенко, А. В., Хацер, М. В. (2016). Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*, 1, с. 187-192.
18. Касич, А. О., Глущенко, Д. О. (2016). Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*, 11, с. 65-70.
19. Ковшова, І. О. (2014). Рекламний менеджмент. Київ: Європейський університет, 328 с.
20. Ковшова, І. О., Михайлюк, А. М. (2015). Організація рекламної діяльності на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 1, с. 46-53.
21. Козик В. В. Практикум з управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.

22. Кучеренко, В. Р. (2005). *Управління діловими проєктами*. Київ: Центр навчальної літератури, 280с.
23. Лук'янець, Т. І. (2004). *Маркетингова політика комунікацій*. Київ : КНЕУ, 524 с.
24. Луцій, О. П., (2015). Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку. *Маркетинг в Україні*, 1, с. 8-10.
25. Ляшко, І. І. (2017). Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 5, с. 156-159.
26. Миронов, Ю. Б. (2007). *Основи рекламної діяльності*. Дрогобич: Посвіт, 108 с.
27. Муштай, В. А. (2017). Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*, 9, с. 541-546.
28. Наливайко, А. П. (2001). *Теорія стратегії підприємства*. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 227 с.
29. Немцов, В. Д. (2001). *Менеджмент організацій: навч. посіб.* Київ: УВПК. «ЕксОБ», 256 с.
30. Омеляненко, Т. В., Осокіна, А. В. (2016). *Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 197 с.
31. Павленко, А. Ф. (2003). *Маркетинг: підручник*. Київ: КНЕУ, 246 с.
32. Руделіус, В. (2005). *Маркетинг: підручник*. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 422 с.
33. Руди, М. О. (2013). Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. *Вісник НТУ «ХП»*. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово господарської діяльності підприємства, (997), с. 136-142.
34. Сагер, Л. Ю. (2016). Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 128-136.

- 35.Сікорська, Л.О., Андрущенко, Н. О. (2018). Удосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*, 19, с. 76-80.
- 36.Сіменко, І. В. (2014). Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 384 с.
- 37.Скібіцький, О. М. (2011). Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності. Київ: Кондор, 912 с.
- 38.Сологуб, О. П., Капінус Л. В. (2020). Оцінка ефективності інтернет-реклами. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (11), с. 65-68.
- 39.Сучасні види інноваційного маркетингу URL: [http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye\\_sposoby\\_prodvizheniya\\_produktsii\\_internete.html](http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye_sposoby_prodvizheniya_produktsii_internete.html)
- 40.Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія. За заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. (2016). Харків: ТОВ «В справі», 268 с. URL: <http://lib.htei.org.ua/?q=node/192>
- 41.Тарасюк, Г. М. (2004. )Управління проектами. Київ: Каравела, 344 с.
- 42.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі(2010). Харків: ВД «ІНЖЕК», 320 с.
- 43.Управління стратегічними змінами на підприємстві: практикум. Є. В. Прохорова (кер. кол. авт.), В. Б. Галушко, Н. М. Гаращенко та ін.; голова редкол.: А. П. Наливайко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана».(2013). Київ: КНЕУ, 212 с.
- 44.Федоряк, Р. М., Тимченко, О. П. (2015). Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*, 12(175). с. 133-137.

45. Янковець, Т. М. (2011). Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*, 6. с. 26-32.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	23	23	
накопичена амортизація	1002	23	23	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	598	488	
первісна вартість	1011	2205	2242	
знос	1012	1607	1754	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	23	23	

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>621</b>	<b>511</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	76	79	
Виробничі запаси	1101	76	79	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2760	2510	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17	94	
з бюджетом	1135	31	31	
у тому числі з податку на прибуток	1136	13	13	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	20	



Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	366	17	
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	366	17	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	1197	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	22	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	3271	3970	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	3892	4481	

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітної періоду</b>	<b>На кінець звітної періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660	660	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	0

Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1422	1422	
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	2082	2082	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	86		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				

Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1433	1665	
за розрахунками з бюджетом	1620	80	120	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	37	59	
за розрахунками з оплати праці	1630	137	223	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640	103	103	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	16	213	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3	16	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1809	2399	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	3892	4481	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6465	15483
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4344 )	( 12859 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	2121	2624
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38	3813
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 2001 )	( 2513 )

Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 158 )	( 3780 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		144
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		144
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		144
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

## Додаток Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	23	23	
накопичена амортизація	1002	23	23	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	3936	598	
первісна вартість	1011	7808	2205	
знос	1012	3872	1607	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	23	23	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	3959	621	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	105	76	
Виробничі запаси	1101	105	76	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1770	2760	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	675	17	
з бюджетом	1135	13	31	
у тому числі з податку на прибуток	1136	13	13	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	15	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	106	366	
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	106	366	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4		0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	2673	3271	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	6632	3892	

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660	660	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1278	1422	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0



<b>Усього за розділом I</b>	1495	1939	2083	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	86		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	86		
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	86		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3851	1433	
за розрахунками з бюджетом	1620	509	80	

за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	31	37	
за розрахунками з оплати праці	1630	102	137	
за одержаними авансами	1635	9		
за розрахунками з учасниками	1640	103	103	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	86	16	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2	3	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	4607	1809	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	6632	3892	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15483	18193
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві	2014	0	0

незароблених премій			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 12859 )	( 15335 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	2624	2858
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3813	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 2513 )	( 2269 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 3780 )	( 186 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	144	403
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144	403
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	144	403
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )