

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ПОЛІЩУК ПОЛІНИ ЄВГЕНІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХІМАГРОПРОМ-М»	19
2.1. Характеристика ТОВ «Хімагропром-М» та процесів управління його конкурентоспроможністю	19
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами	27
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХІМАГРОПРОМ-М»	38
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М».....	38
3.2. Оцінювання ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М».....	41
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

У сучасних умовах ринкових відносин конкуренція виступає ключовим елементом функціонування економічної системи та невід'ємною частиною механізму ринкової економіки. За таких обставин підприємства змушені шукати дієві інструменти для розвитку, які б гарантували належний рівень конкурентоспроможності. Вона, у свою чергу, є фундаментом успіху суб'єкта господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Конкуренція стимулює підприємства знаходити можливості для підвищення ефективності своєї діяльності: забезпечення вигідніших умов виробництва й реалізації продукції з метою досягнення максимального прибутку та сталого розвитку. Втім, управління конкурентоспроможністю малих підприємств у ринкових умовах стикається із низкою перешкод.

Сучасна потреба у забезпеченні стійких конкурентних позицій підприємств, аналізі цільової аудиторії та динаміки ринку, оптимізації системи розподілу товарів, а також плануванні підприємницької діяльності спонукає малий бізнес впроваджувати інноваційні методи й механізми. Вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, утримання вже здобутих позицій і створення нових переваг. Одним із найефективніших шляхів досягнення цієї мети є орієнтація підприємств на задоволення потреб клієнтів через використання сучасних маркетингових підходів.

Серед основних труднощів управління конкурентоспроможністю підприємств малого бізнесу слід виділити фінансові обмеження: недостатній доступ до кредитних коштів та інших джерел фінансування значно ускладнює розвиток компаній. Також важливим викликом є низький рівень інноваційності, адже підприємства малого бізнесу зазвичай не мають достатніх ресурсів для розробки та впровадження новітніх технологій, що негативно позначається на їхній конкурентоспроможності. Відсутність дієвої маркетингової стратегії разом із проблемами у рекламі та брендингу призводить до зниження популярності підприємств малого бізнесу серед споживачів. Додатково кадрові

труднощі, зокрема висока плинність персоналу та брак висококваліфікованих фахівців, створюють серйозні бар'єри для розвитку малого й середнього бізнесу. Окрім цього, значною проблемою стає податкове навантаження і складність регуляторних процедур, які включають надмірні податки та бюрократичні перепони. Для подолання цих викликів потрібні стратегічні заходи та рекомендації щодо управління й посилення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу із урахуванням специфіки кожного підприємства. Саме тому обрана тема є актуальною та потребує подальшого більш глибокого розгляду.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення та формування теоретичних засад і запровадження розроблених практичних рекомендацій відповідно до теоретичної частини роботи з вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства з оптового продажу агрохімічної продукції.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено наступні завдання:

- узагальнено сутність конкурентоспроможності підприємства;
- наведено методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризовано діяльність підприємства та процес управління конкурентоспроможністю;
- проаналізовано конкурентоспроможність досліджуваного підприємства на ринку оптової торгівлі хімічною продукцією;
- обґрунтовано напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінено їх ефективність.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства – ТОВ «Хімагропром-М».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Для вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі було

використано ряд методів:

- загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, процесний та комплексний (для дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства);
- методи статистичного аналізу (для аналізу діяльності підприємства);
- графічні методи для наочного відображення результатів дослідження;
- опитування експертів.

До інформаційних джерел, які було використано у кваліфікаційній роботі необхідно наукові роботи, монографії та дослідження щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, фінансова звітність ТОВ «Хімагропром-М» за 2022-2024 роки на основі якої здійснювався аналіз ефективності діяльності та планування показників на перспективу.

Основні положення, які розроблені в роботі – це аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки складових (кадрової, організаційної, інформаційної, фінансової, маркетингової, інвестиційної та інших) з подальшою розробкою рекомендацій, які безпосередньо впливають на конкретну складову із низькими оцінками. На основі здійсненого аналізу та визначення слабких місць підприємства було розроблено напрямки покращення кадрової, маркетингової, організаційної складової, які позитивно вплинули на фінансову складову. В цілому розроблені пропозиції показують доцільність їх запровадження та високу ефективність, що позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства та дасть змогу переміститися із 4 на 2 місце серед проаналізованих п'яти найближчих конкурентів. Розроблено інвестиційний проєкт щодо створення та оптимізації власного сайту підприємства на основі 3 варіантів розвитку подій, здійснено економічну оцінку ефективності інвестиційного проєкту.

Структурно кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

На сьогодні особливо актуальним для кожного підприємства є правильна оцінка ринкового середовища та визначення конкурентів для того, щоб розробити власні заходи, які будуть забезпечувати конкурентні переваги підприємства на ринку та робити продукцію підприємства більш вигідною та привабливою для споживача. Тобто конкурентоспроможність підприємства з одного боку, має відповідати тенденціям розвитку та потенціалу підприємства в сформованій в ринковій ситуації, а з другого боку – забезпечувати конкурентоспроможність виробничого процесу. Найскладнішим на даному етапі є визначення засобів забезпечення конкурентних переваг та розробка відповідних проєктів з метою посилення конкурентної позиції підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому виступає передумовою для управління та розробки заходів підвищення конкурентоспроможності. Без цього вся робота, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, буде приречена на помилки і провали.

Незважаючи на значну кількість праць з питань конкурентоспроможності, існують деякі розбіжності в розумінні цього терміну.

Багатоваріантність терміну приводить до того, що частина дослідників, наприклад, під конкурентоспроможністю розуміють лише деякі технічні характеристики продукції, підприємства або галузі.

Конкурентоспроможність – поняття відносне, оскільки успішно конкуруючий на одних ринках товар може бути зовсім неконкурентоспроможним на інших.

Існують також розбіжності в підходах до оцінки й аналізу конкурентоспроможності на різних її рівнях: виділяють рівень

конкурентоспроможності товару, підприємства, галузі і, нарешті, рівень національної економіки [16, с.32].

Конкурентоспроможність продукції є основним результатом реалізації конкурентоспроможності підприємства й порівняно з нею є поняттям більш вузьким. Але в певних ринкових умовах конкурентоспроможність товару виявляється відносно самостійним поняттям (дефіцит товару при неправильно обраному ринковому сегменті).

Конкурентоспроможність товару чи послуги означає їх здатність витримати конкуренцію, тобто мати свої конкурентні переваги серед іншої продукції на ринку. Конкурентоспроможність товару виступає можливістю його успішної реалізації на даному ринку у даний момент часу [31, с.41].

Продавець, що реалізує товар, має заволодіти увагою покупців і спонукати їх до придбання товару. Природно, що споживчі властивості товарів оцінюються покупцями: лише деяким товарам віддають перевагу і їх купують. Процес продажу може не відбутися, якщо вироблені товари не відповідають вимогам покупців, умовам реалізації і тому не користуються попитом. Отже, і в широкому значенні реалізація товару (з метою використання за прямим призначенням) є підтвердженням його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність будь-якого товару може бути визначена тільки в результаті порівняння з іншим товаром і, отже, є відносним показником. Вона відображає відмінність даного товару від товару-конкурента за ступенем задоволення конкретної потреби.

Одне з найбільш широких досліджень конкурентоспроможності продукції було проведено Шинкаренко В. Г., що запропонував розуміти під конкурентоспроможністю характеристику товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення [54, с.102]. Показник, що виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність аналізованого виробу стосовно товару-конкурента. Такий підхід до визначення конкурентоспроможності товару, зводиться до його якості. Це характерно для

ситуації «ринку продавця» і не відповідає етапу «ринку покупця». Безсумнівно, що якість є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але можливості реалізації продукції, крім якості, залежать і від інших факторів: умов платежу, терміну постачання, рівня сервісного обслуговування, організації реклами і витрат на неї, розміру податків і митного збору, насиченості ринку аналогічними товарами тощо.

Оскільки конкурентоспроможність товару конкретного підприємства визначається всією сукупністю заходів, здійснюваних у ході розробки, виробництва, збуту і післяпродажного обслуговування продукції, то логічним є розгляд наступного рівня конкурентоспроможності – рівня підприємства.

У науковій літературі зустрічається ряд визначень конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, Н Макаренко Н. О. конкурентоспроможність товаровиробника визначає як відносну характеристику процесу розвитку даного підприємства-виробника порівняно з виробником-конкурентом за двома групами показників:

- за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби;
- за рівнем ефективності виробництва даного підприємства [20, с.100].

Зустрічаються й дещо інші визначення конкурентоспроможності підприємства, але зміст їх полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність випускати конкурентоспроможну продукцію [44, с.68].

У літературі не існує одного загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності. Деякі із найбільш поширених визначень наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності підприємства [16, 25, 32, 42, 47]

Визначення	Автор
Конкурентоспроможність – це наявність у виробника, підприємства переваг (економічних, технічних, організаційних) над конкурентами, які дають йому можливість знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції, частіше оновлювати її асортимент, розширювати виробництво, стійко займати певну частку ринку (ринкову нішу) і отримувати високі доходи.	Портер М. [32, с.72]
Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.	Мошек Г. Є. [25, с.236]
Конкурентоспроможність організації – це рівень компетентності організації в певній галузі, її порівняльна перевага відносно інших конкурентів, які діють у країні та за її межами	Калініна О. М., Скачкова І. А., Кононенко А. В. [16, с.43]
Конкурентоспроможність фірми – це відносна характеристика, яка відображає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.	Герасименко А. Г. [47, с.201]
Конкурентоспроможність компанії – це здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля у тій області виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.	Кобець А. С. та інші [42, с.52]

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це не лише система оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, які впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку. Це також певна філософія діяльності підприємства, спрямована на розуміння потреб і запитів споживачів, можливостей конкурентів, тенденцій розвитку ринку, особливостей взаємодії з оточуючим середовищем, а також уміння створити і представити на ринку такий товар, який повністю відповідає очікуванням споживачів і робить конкурентну позицію підприємства недосяжною для конкурентів.

Основою конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього конкурентних переваг, тобто таких характеристик чи властивостей, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

Аналізуючи літературні джерела, що присвячені дослідженню феномену конкурентоспроможності можна виділити декілька підходів до трактування даного поняття. Салькова І. Ю., Могилевська О. Ю., Слободяник А. М. [35, с.84] визначають конкурентоспроможність підприємства з точки зору «товарного підходу» – як здатність виготовляти конкурентоспроможну продукцію або наголошують на особливому значенні даного поняття для ефективної діяльності фірми.

В межах «поведінкового підходу» термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність підприємства конкурувати, тобто боротися чи протистояти чому-небудь. Представниками «еволюційного підходу» конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності [42, с.33]. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Найбільш обґрунтованим і коректним є «функціональний підхід» до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, який відображає взаємодію різних його складових з точки зору прояву їх внутрішніх та зовнішніх властивостей. Представниками даного підходу конкурентоспроможність трактується як комплексна характеристика діяльності підприємства, яка базується на аналізі різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності та дозволяє визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами.

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти реальну та потенційну здатність підприємства здійснювати господарську діяльність більш ефективно порівняно із основними конкурентами, реалізувати продукцію за більш привабливими ціновими та неціновими характеристиками для споживачів. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства – це його можливості та потенціал розвитку порівняно із конкурентами.

1.2. Методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

З точки зору управлінського процесу конкурентоспроможність являє собою характеристику, що визначається комплексом внутрішніх факторів підприємства та характеризує ефективність роботи підприємства в порівнянні з конкурентами чи еталоном. Конкурентна перевага відображає відмінність у способі ведення господарської діяльності та виражається через сукупність компетенцій – значущих для діяльності на ринку функціональних елементів внутрішнього середовища організації.

Схематично формування конкурентоспроможності підприємства відповідно до конкурентного статусу та позиції відображено на рис.1.1.

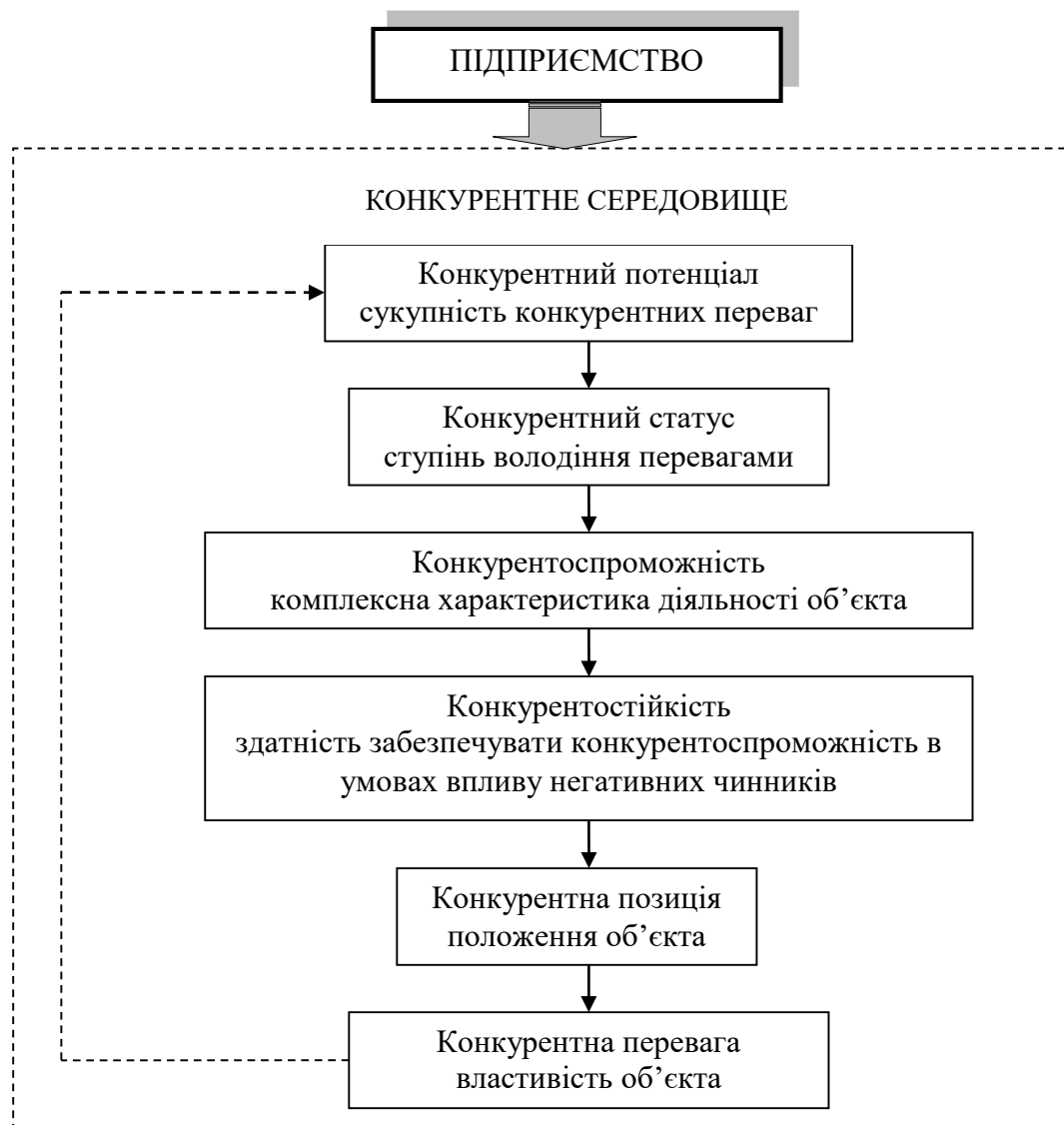


Рис. 1.1. Формування конкурентоспроможності підприємства [21, с.85]

Сьогодні серед дослідників відсутня єдина думка щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Іванова В. В. описує це як діяльність, що об'єднує управлінські рішення, спрямовані на подолання зовнішніх викликів для досягнення стратегічного лідерства [43, с.47]. Проте, фокус лише на зовнішніх аспектах може обмежувати використання ресурсного підходу та варіативність поведінки підприємства.

Інший підхід представлений Калініною О. М., Скачковою І. А., Кононенко А. В., які акцентують на аспектах загального управління, що формують політику у створенні й реалізації конкурентоспроможної продукції. Вони підкреслюють важливість планування, оперативного керування та зростання в рамках системи конкурентоспроможності, хоча цей функціональний підхід може спрощувати розуміння проблеми і гальмувати інноваційний розвиток [16, с.52].

На відміну від перших двох, Петрик В. Л. вважає управління конкурентоспроможністю напрямом менеджменту, що забезпечує формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства. Вони окремо розглядають управління як прямий вплив та регулювання як непрямий вплив, що підпорядковує суб'єкт об'єктивним економічним законам, реалізованим через нормативні засоби та акти [31, с.22].

Управління конкурентоспроможністю підприємства буде ефективним при умові дотримання менеджментом підприємства наступних умов:

- проводить моніторинг та прогнозування зовнішнього середовища підприємства;

- формує систему превентивних напрямків нейтралізації дії факторів зовнішнього середовища, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- внутрішні ресурси та резерви підприємства використовуються ефективно щодо зростання конкурентоспроможності.

Основні принципи формування системи управління конкурентоспроможністю наступні:

- активізація людського фактору в процесі управління та виробництва продукції в рамках зростання конкурентоспроможності продукції, яка буде забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в цілому;
- синергія всіх ресурсів підприємства, які залучені в досягненні поставлених конкурентних цілей підприємства;
- централізація в прийнятті стратегічних і загальних рішень щодо напрямків зростання конкурентоспроможності;
- делегування на нижчі рівні повноважень та відповідальності щодо прийняття і реалізації оперативних рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства;
- збалансованість системи управління конкурентоспроможністю.

В економічній літературі часто висловлюється думка, що управляти конкурентоспроможністю підприємства можливо лише в стратегічному періоді, тоді як тактичного управління не існує. Не можемо погодитися з цим твердженням з кількох причин. Безсумнівно, конкурентоспроможність підприємства зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Зміни цих факторів підпорядковуються відомому закону переходу кількісних змін у якісні, що потребує певного часу. З цієї причини реалізація дій та заходів з управління конкурентоспроможністю вимагає стратегічного періоду для розвитку підприємства.

На рівні підприємства основну увагу слід приділити стратегічним пріоритетам системи менеджменту, оскільки саме на цьому рівні формуються й реалізуються довгострокові конкурентні переваги. Однак, для досягнення ефективності таких переваг необхідно також залучати оперативні дії в процесі управління поточною конкурентоспроможністю. Тому у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити кілька етапів, які наведемо на рис. 1.2.

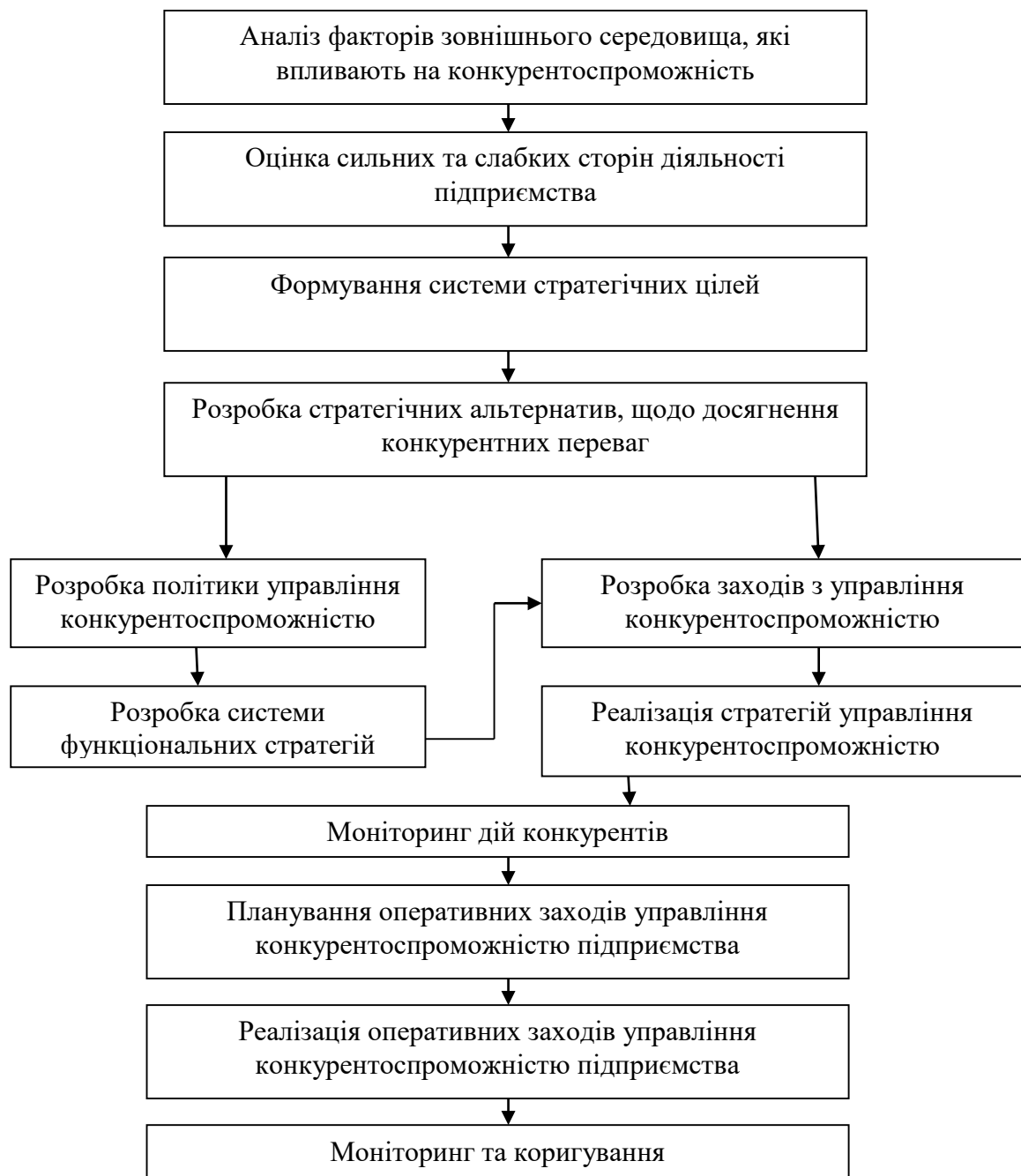


Рис. 1.2. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [44, с.106]

Аналітичний етап включає оцінку факторів зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку, за якими можна визначити конкурентний потенціал підприємства. Оцінка конкурентного середовища має включати аналіз факторів як макро-, так і мікросередовища.

Стратегічний етап управління конкурентоспроможністю включає

розробку цілей та формування стратегії управління конкурентоспроможністю. За М. Портером конкурентні стратегії поділяються на стратегію диференціації, концентрації та стратегію низьких витрат [32, с.78].

Оперативне управління конкурентоспроможністю включає моніторинг дій конкурентів та розробку оперативних планів реалізації конкурентної стратегії, контроль та коригування дій підприємства.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна порівняти за кількома критеріями, такими як точність, комплексність, гнучкість та практичність:

- методи порівняльних переваг дозволяють швидко оцінити конкурентну позицію підприємства, але їхня точність залежить від доступності даних про конкурентів;
- методи рівноваги підприємства і галузі враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішнє середовище, проте їх застосування потребує значного обсягу даних і складних розрахунків;
- методи ефективної конкуренції акцентують увагу на здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов, що робить їх корисними для динамічних галузей, але вони можуть бути менш точними для стабільних ринків;
- методи якості продукції орієнтовані на споживача і дають чіткі критерії оцінки, проте вони не враховують фінансові та стратегічні аспекти;
- матричні методи забезпечують структурований аналіз конкурентної позиції, але їх ефективність залежить від правильного визначення параметрів і вагових коефіцієнтів;
- комплексні методи поєднують кілька підходів, що робить їх найбільш точними, але водночас складними у застосуванні.

На практиці підприємства найбільш широко використовують саме групу методів оцінки конкурентоспроможності продукції. На основі отриманих результатів можна розрахувати загальний рівень конкурентоспроможності кожної компанії.

Для побудови радару конкурентоспроможності розраховують площу багатокутника, яка пропорційна сумі площ трикутників, які його формують та розраховується за формулою:

$$КСП_i = r_1 * r_2 + r_2 * r_3 + r_3 * r_4 + \dots + r_m * r_i \quad (1.1)$$

Критерії конкурентоспроможності підприємства розраховують відповідно до формули середньозваженої арифметичної (1.2):

$$K = V_1 \times X_1 + V_2 \times X_2 + \dots + V_n \times X_n, \quad (1.2)$$

де K – розрахункове значення відповідного критерію конкурентоспроможності,

V – вагомість критерію,

X – показники конкурентоспроможності за відповідним критерієм.

Другу групу методів оцінки конкурентоспроможності підприємства сформовано на теорії ефективності конкуренції. Відповідно до даної теорії вища конкурентоспроможність у підприємств, які більш ефективно організовують виробничий процес, налагоджений збут продукції. Налагоджена система управління фінансами. Недоліками даної групи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна назвати:

- оцінка проводиться за минулими результатами діяльності;
- не враховується мінливість зовнішнього середовища на перспективу;
- розрахункові показники мають статичний характер та не відображають тенденції змін;
- показники не розкривають якісної сторони розрахункових величин, з яких вони сформовані;
- відсутній аналіз реальних і потенційних можливостей зростання факторів конкурентоспроможності підприємства.

Тобто дана група методів оцінки базується на фактичних показниках та не враховує потенціал факторів зростання конкурентоспроможності.

Третя група методів оцінки конкурентоспроможності – це матричні методи (матриця «Бостон консалтинг груп»). За основу оцінки прийнято

враховувати життєвий цикл товарів. Найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають найвищу частку на швидко зростаючому ринку. Таким чином, проведений аналіз кожної групи способів оцінювання конкурентоспроможності підприємства показав наявність у кожної з них ряд певних «переваг» і «недоліків» (Додаток А). відмітимо, що метод оцінки конкурентоспроможності підприємства має формуватися за рахунок факторів конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища. А результати оцінки конкурентоспроможності відображатимуть сам процес управління у розрізі складових, які впливають на конкурентоспроможність. На даному підході і буде побудовано інструментарій оцінки конкурентоспроможності в наступному розділі роботи.

Отже, управління конкурентоспроможністю – це процес, який складається із аналітичного, стратегічного та оперативного етапів, на яких формуються цілі, стратегія та вектор дій щодо зростання конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХІМАГРОПРОМ-М»

2.1. Характеристика ТОВ «Хімагропром-М» та процесів управління його конкурентоспроможністю

Український ринок добрив за останні роки зазнав значних змін та трансформації: з 2022 року було припинено всі постачання з росії та білорусії, які були основними постачальниками більшості добрив, українські підприємства з виробництва азотних добрив в 2024 році призупинили виробництво; скорочення використання добрив в 2022 році аграрії через економічні проблеми. З 2024 року експерти фіксують повернення обсягів продаж добрив до повоєнних років, оскільки, саме використання добрив є запорукою високої врожайності. Тобто потенціал ринку добрив можна оцінити як високий, однак існують певні перешкоди та нестабільність галузі в сфері імпорту.

В роботі будемо проводити дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М», яке працює у сфері оптових продаж хімічними продуктами із основними регіонами збуту – Запорізька, Дніпропетровська області. Основні характеристики діяльності підприємства наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «Хімагропром-М»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Хімагропром-М»
Скорочена назва	ТОВ «Хімагропром-М»
Форма власності	приватна
Адреса	50000, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, пр-кт. Поштовий, 49
ЄДРПОУ	43701969
Засновник	Каюн Олександр Іванович
Дата заснування	09.07.2020 р.
Контактні дані	+38 (097) 422-97-54
Статутний капітал	20000,00 грн.
Основний вид діяльності	46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

Побудовано на основі даних ТОВ «Хімагропром-М»

Відповідно до нормативної документації основним видом діяльності ТОВ «Хімагропром-М» є 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

Організаційну структуру управління наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Хімагропром-М»

Побудовано на основі даних ТОВ «Хімагропром-М»

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, і керує нею директор, який несе повну відповідальність за діяльність підприємства перед державою та колективом працівників. Ведення бухгалтерської документації ТОВ «Хімагропром-М» відбувається із залученням зовнішнього спеціаліста, який здійснює ведення бухгалтерського обліку та подає відповідну звітність до державних установ.

Номенклатура товару, яким оперує ТОВ «Хімагропром-М», перевищує 100 назв із щорічним оновленням товарних позицій на 30%. При цьому перегляд товарних позицій підприємство здійснює щоквартально відповідно до виробничого циклу аграрних підприємств (обробку ґрунту перед посадкою, посівна кампанія, боротьба із шкідниками та інші виробничі операції). Основний асортиментний ряд – це хімічні продукти, а саме добрива та хімікати, які використовуються в сільськогосподарському господарстві.

Дослідження обсягів продаж відповідних товарних груп відповідно до попиту на ринку здійснюється щоквартально. Аналіз незадоволеного попиту відбувається за процедурою обліку незадоволеного попиту – дефектури. В цілому ТОВ «Хімагропром-М» орієнтований на покупців – агропромислові

підприємства, а найбільше фермерські господарства. Ці покупці також орієнтовані на оптову покупку хімікатів та добрив. Попит на продукцію підприємства має сезонний характер.

Аналізуючи інформаційні дані про клієнтів, визначимо їх структуру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Визначення структури клієнтів ТОВ «Хімагропром-М», %

Показник	Варіант	Частка, %
Тип підприємства	Крупні та середні	24
	Малі	76
Рівень доходів	До 5000 тис. грн.	30
	5001-20000 тис. грн.	35
	20001-50000 тис. грн.	25
	50001-100000 тис. грн.	6
	Понад 100001 тис. грн.	4
Регіон функціонування	Східний	65
	Центральний	30
	Інші регіони	5

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Хімагропром-М»

Переважну більшість клієнтів підприємства – 76% становлять малі підприємства, 24% – середні та крупні. За рівнем доходів перші місця посідають підприємства із чистим доходом від 5001 тис. грн. до 20000 тис. грн., тобто малі фермерські господарства. В загальній кількості опитаних їх частка складає 90%.

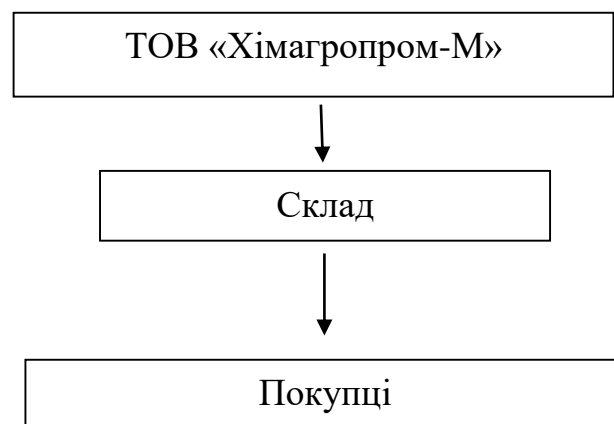


Рис. 2.2. Схема організації збуту ТОВ «Хімагропром-М»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Хімагропром-М»

Цільовою аудиторією ТОВ «Хімагропром-М» є підприємства агропромислового комплексу, фермерські господарства, які працюють на ринку Дніпропетровської та Запорізької областей із середнім оборотом від 5000 до 50000 тис. грн.

Організація збуту відбувається напряму від підприємства до кінцевого споживача. Замовлення на постачання формує менеджер із роботи з оптовими покупцями та передає на виконання логісту, який формує замовлення та розробляє транспортні маршрути та відповідальний за доставку продукції до замовників.

Основним напрямом стимулювання збуту ТОВ «Хімагропром-М» є надання знижок при купівлі партії продукції, а також знижки за купівлю продукції не в пік продаж. ТОВ «Хімагропром-М» використовує наступний комплекс знижок:

- постійним клієнтам;
- за прискорення оплати.

Знижки постійним клієнтам мають місце при повторному зверненні до ТОВ «Хімагропром-М», або ж у разі, коли основний клієнт приводить додаткового клієнта. А також знижку клієнти отримують при оплаті продукції авансом. Знижки за прискорення оплати дозволяють збільшити оборотність обігових коштів та уникнути появи дебіторської заборгованості, що особливо є актуальним для підприємств оптової торгівлі. В якості недоліку слід зазначити, що інші способи стимулювання продажів майже не застосовуються. Оскільки фінансування маркетингових заходів є досить обмеженим.

Слід зазначити, що головним активом ТОВ «Хімагропром-М» є злагоджена команда висококваліфікованих фахівців. Завдяки чіткій організаційній структурі, ініціативності та командному духу компанія успішно розвивається, а кожен її працівник зростає професійно. Аналіз персоналу ТОВ «Хімагропром-М» та динаміки його змін наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Хімагропром-М»
за 2022-2024рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Чисельність персоналу	5		5		4	
За віком, років						
від 18 до 30 років	2	40	1	20	1	25
від 30 до 40 років	1	20	2	40	2	50
від 40 до 50 років	1	20	1	20	1	25
старші 50 років	1	20	1	20		0
Разом		0		0		0
За статтю		0		0		0
чоловіки	3	60	3	60	2	50
жінки	2	40	2	40	2	50
Разом		0		0		0
За рівнем освіти		0		0		0
середня спеціальна	1	20	0	0	0	0
вища	3	60	3	60	2	50
друга вища	1	20	2	40	2	50
Разом		0		0		0
За трудовим стажем, років		0		0		0
до 1 року	1	20	0	0	0	0
від 1 до 2 років	2	40	3	60	2	50
більше 2 років	2	40	2	40	2	50
Разом	5	100	5	100	4	100

Побудовано на основі даних ТОВ «Хімагропром-М»

Із даних табл. 2.3 видно, що найбільш чисельну частку у структурі персоналу ТОВ «Хімагропром-М» становлять працівники із трудовим стажем від більше 2 років – 50%, із вищою освітою – 50%, віком від 30 до 40 років – 50%. Дані показники свідчать про високий рівень кадрів підприємства.

На основі оцінки кадрового забезпечення ТОВ «Хімагропром-М» можна відмітити наступне:

- чисельність персоналу спадає із 5 осіб у 2021-2022 роках до 4 осіб у 2023 році за рахунок вивільнення 1 особи за власним бажанням;
- позитивним є зростання частки працівників із другою вищою освітою, що свідчить про зростання рівня освіченості персоналу підприємства;
- показники ефективності використання персоналу мають позитивну тенденцію.

Оскільки, чисельність є мінімальною, то всі функції планової аналітичної

та контрольної роботи виконує сам директор. Для забезпечення ефективної роботи підприємницької діяльності з надання послуг ТОВ «Хімагропром-М» залучає висококваліфікованих фахівців та відповідний капітал. Висококваліфікований персонал є запорукою успішності та ефективності роботи, оскільки кадри мають володіти знаннями як теоретичного характеру, щодо основ агрономії, так і слідкувати за інноваційними продуктами в сфері добрив та обґрунтованості їх норм використання відповідно до типу культур та земель.

Таблиця 2.4

Динаміка економічних показників ТОВ «Хімагропром-М» за 2022-2024 роки

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Активи	4270,4	4974,5	9735,7	704,1	4761,2	16,49	95,71
Необоротні активи	106,2	376,5	423,8	270,3	47,3	254,52	12,56
Оборотні активи	4163,2	4598	9311,9	434,8	4713,9	10,44	102,52
Власний капітал	2213,8	1624,5	2611	-589,3	986,5	-26,62	60,73
Частка власного капіталу, %	51,84	32,66	26,82	-19,18	-5,84		
Позиковий капітал	2056,6	3350	7124,7	1293,4	3774,7	62,89	112,68
Частка позикового капіталу, %	48,16	67,34	73,18	19,18	5,84		
Чистий дохід	36026,4	78269	43312,2	42242,6	-34956,8	117,25	-44,66
Собівартість послуг	35165,8	76312,3	42109,1	41146,5	-34203,2	117,01	-44,82
Чистий прибуток	705,7	1604,5	986,5	898,8	-618	127,36	-38,52
Чисельність	5	5	4	0	-1	0	-20
Середня заробітна плата, грн./чол.	15450	17250	19500	1800	2250	11,65	13,04
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	7205,28	15653,80	10828,05	8448,52	-4825,75	117,25	-30,83
Фондовіддача	339,23	207,89	102,20	-131,35	-105,69	-38,72	-50,84
Рентабельність послуг	1,96	2,05	2,28	0,09	0,23		
Рентабельність капіталу	16,53	32,25	10,13	15,72	-22,12		
Рентабельність власного капіталу	31,88	98,77	37,78	66,89	-60,99		

Побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Хімагропром-М»

За даними табл. 2.4, капітал підприємства має зростаючу тенденцію у 2023 році на 16,49%, у 2024 році на 95,71%. При чому у зростанні активів

відбуваються наступні зміни:

- в 2023 році значне зростання необоротних активів на 270,3 тис. грн., або на 254,52%, що свідчить про розвиток виробничої бази підприємства; оборотні активи зростають на 10,44%;

- в 2024 році більш стрімко зростають оборотні активи на 4713,9 тис. грн., або на 102,52%, тоді як необоротні активи зростають лише на 12,56%. Зростання оборотних активів відбувається за рахунок збільшення запасів та зростання дебіторської заборгованості із 2205,9 тис. грн. у 2023 році до 5646,5 тис. грн., що свідчить про накопичення запасів продукції на складах та погіршення платіжної дисципліни клієнтів підприємства.

В 2022 році частка власного капіталу становила 51,84%, а в 2024 році зменшилася до 26,82%, що негативно вплине на фінансову стійкість підприємства. Оптимальним вважаються співвідношення власного та позикового капіталу як 50:50 (в 2024 році 26,82:73,18).

Негативним в 2024 році є скорочення доходів підприємства на 44,66% за рахунок зменшення кількості клієнтів та їх замовлень. Скорочення обсягів замовлень обумовлено територіальними особливостями підприємства, яке орієнтується на клієнтів Запорізької та Дніпропетровської областей, які є максимально наближеними до зони бойових дій та скорочують посівні площі та витрати на їх обслуговування. Відповідно до зменшення доходів відбувається скорочення чистого прибутку в 2024 році на 618 тис. грн., або на 38,52%. Однак протягом досліджуваних років чистий прибуток підприємства зростає із 705,7 тис. грн. у 2022 році до 986,5 тис. грн.

Продуктивність праці визначаємо як відношення чистого доходу до чисельності персоналу. Зростання продуктивності праці із 7205,28 тис. грн./чол. у 2022 році до 10828,05 тис. грн. у 2024 році є позитивною тенденцією та свідчить про більш ефективне використання персоналу. Зростання продуктивності праці в 2023 році на 117,25% відбувається за рахунок збільшення чистих доходів та зменшення чисельності персоналу.

За показниками рентабельності можна зробити наступні висновки:

- рентабельність продаж має зростаючу тенденцію із 1,96% у 2022 році до 2,28% у 2024 році, що свідчить про ефективність операційної діяльності, незважаючи на зменшення доходів;
- рентабельність капіталу скорочується із 16,53% у 2022 році до 10,13% у 2024 році за рахунок зростання капіталу та скорочення чистого прибутку;
- рентабельність власного капіталу зростає із 31,88% у 2022 році до 3,78% у 2024 році. Однак, дане зростання не можна назвати позитивним, оскільки воно відбувається за рахунок скорочення частки власного капіталу підприємства.

ТОВ «Хімагропром-М» відноситься до малих підприємств із загальною чисельністю 4 особи, що ускладнює побудову системи управління конкурентоспроможністю та чіткий розподіл зобов'язань та відповідальності персоналу в сфері управління конкурентоспроможністю. В цілому систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хімагропром-М» можна відобразити як 4-х рівневу систему управління: на рівні управління потенціалом конкурентоспроможності, на рівні підприємства, на рівні іміджу підприємства та рівні управління продажами.

Дана система охоплює всі взаємопов'язані ланки, що приймають участь у формування конкурентоспроможності підприємства та охоплюють всі види діяльності та проходять через всі стадії життєвого циклу.

Таблиця 2.5

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хімагропром-М»

№	Рівні управління	Сфери управління конкурентоспроможністю	Відповідальні особи
3-й рівень	Потенціал конкурентоспроможності	Моніторинг зовнішнього середовища ринку добрив	Директор
		Стратегічний аналіз конкурентів	
		Розробка та формування конкурентної стратегії	
2-й рівень	Конкурентоспроможність підприємства	Формування ефективної логістичної системи	Менеджер із закупівель
		Фінансове забезпечення конкурентоспроможності	Директор
		Управління розвитком виробничої бази	
		Підбір, розвиток та навчання персоналу	
1-й рівень	Конкурентоспроможність бренду	Формування ринкової стратегії позиціонування в сфері оптових продаж добрив	Зовнішній експерт-маркетолог
		Формування комунікаційної політики	
		Проведення маркетингових досліджень клієнтів	
0-й рівень	Конкурентоспроможність продаж	Оцінка попиту та обсягів продаж	Директор
		Формування конкурентоспроможної ціни на добрива	
		Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів	Менеджер із продаж

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Хімагропром-М»

Отже, на ТОВ «Хімагропром-М» система управління конкурентоспроможністю побудована на основі 4 рівнів управління, в яких задіяні всі працівники підприємства та залучений зовнішній експерт з маркетингу.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами

ТОВ «Хімагропром-М» працює в конкурентному середовищі та має багато конкурентів в сфері оптової торгівлі хімічними продуктами в регіоні та

мають однакові розміри та обсяги доходів.

Охарактеризуємо конкурентне середовище ТОВ «Хімагропром-М» за моделлю п'яти сил Портера:

1. Конкуренція серед існуючих компаній

Ринок добрив характеризується високою конкуренцією. Є як великі міжнародні корпорації (Yara, BASF, EuroChem), так і локальні виробники та дистриб'ютори. Конкуренція здійснюється за ціною, якістю продукції, рівнем послуг та додатковими послугами (консультації, доставка, гнучкі умови оплати).

2. Загроза появи нових гравців

Вхідні бар'єри середнього рівня. Виробництво добрив потребує значних інвестицій у технології та відповідність екологічним нормам. Однак компанії можуть увійти на ринок як дистриб'ютори або постачальники нішових продуктів (органічних добрив, біостимуляторів), що створюють певний рівень загрози.

3. Загроза заміників

Хімічні добрива мають альтернативи: органічні добрива, сидерати, агротехнічні методи підвищення врожайності. Попит на екологічні рішення зростає, особливо в країнах, де розвивається органічне сільське господарство. Проте хімічні добрива залишаються ефективнішими, що поки що обмежує загрозу заміників.

4. Сила постачальників

Основні постачальники – виробники сировини (азот, фосфор, калій). Великі хімічні концерни мають значний вплив на ціни та умови постачання. Дистриб'ютори, які залежать від одного чи двох великих виробників, мають слабку переговорну позицію.

5. Сила покупців

Сільськогосподарських компаній та фермерів можуть порівнювати ціни та вибирати найкращі умови. Великі агрохолдинги мають перевагу в переговорах через закупівлю великих обсягів. Малим фермерам складніше

диктувати умови, тому вони часто залежать від місцевих постачальників або державних програм підтримки.

З метою проведення конкурентного аналізу будемо матрицю конкурентного профілю ТОВ «Хімагропром-М» та основних конкурентів, що дасть змогу оцінити позиції кожного із досліджуваних підприємства та обрати лідера. В табл. 2.6 розглянемо основних конкурентів ТОВ «Хімагропром-М»

Таблиця 2.6

Конкурентний профіль ТОВ «Хімагропром-М» та основних конкурентів

Критерії оцінки	Зведені оцінки по експертах					Коефіцієнт значущості критерію	Оцінки конкурентів				
	ТОВ «Хімагропром-М»	ТОВ «Агропоміч»	ТОВ «Укріндобрива»	ТОВ «Посівна»	ТОВ «Агролайф»		ТОВ «Хімагропром-М»	ТОВ «Агропоміч»	ТОВ «Укріндобрива»	ТОВ «Посівна»	ТОВ «Агролайф»
1. Якість послуг	3,2	3,4	3	3,4	3,6	0,14	0,45	0,44	0,42	0,48	0,50
2. Широта асортименту	3,6	3,7	3,8	3,1	3,7	0,1	0,36	0,37	0,38	0,31	0,37
3. Дотримання термінів	4,3	4	3,6	3	3,8	0,15	0,65	0,60	0,54	0,45	0,57
4. Компетентність персоналу	4,1	4,2	3,8	3,3	3,1	0,11	0,45	0,46	0,42	0,36	0,34
5. Культура обслуговування	3,4	3,3	3,5	3,8	3,7	0,2	0,68	0,66	0,70	0,76	0,74
6. Рівень цін	4,5	4,7	4	4,9	3,8	0,2	0,90	0,94	0,80	0,98	0,76
7. Фінансовий стан	3,8	4	3,2	3,3	3,7	0,1	0,38	0,40	0,32	0,33	0,37
Сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства						1	3,86	3,87	3,58	3,66	3,67

Розраховано автором на основі власних досліджень

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств за методом профілів у полярній системі координат необхідно оцінити 8 складових за 5-ти бальною шкалою: кадрову, організаційну, інформаційну, виробничу, технологічну, фінансову, інвестиційну та маркетингову, а також експертним шляхом визначити вагові коефіцієнти для кожної складової. Результати наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» за складовими

	Складова							
	Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова
	0,17	0,12	0,16	0,09	0,08	0,14	0,09	0,15
ТОВ «Хімагропром-М»	3	3	3	4	4	4	3	4
ТОВ «Агропоміч»	4	3	3	4	3	4	3	4
ТОВ «Укрміндобрива»	4	5	3	4	5	4	3	5
ТОВ «Посівна»	4	2	4	5	3	5	3	4
ТОВ «Агролайф»	4	5	4	5	5	4	3	4

Розраховано автором на основі власних досліджень

Зважені оцінки за кожною складовою наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зважені оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» за складовими

	Складова							
	Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова
	0,17	0,12	0,16	0,09	0,08	0,14	0,09	0,15
ТОВ «Хімагропром-М»	0,51	0,36	0,48	0,36	0,32	0,56	0,27	0,6
ТОВ «Агропоміч»	0,68	0,36	0,48	0,36	0,24	0,56	0,27	0,6
ТОВ «Укрміндобрива»	0,68	0,6	0,48	0,36	0,4	0,56	0,27	0,75
ТОВ «Посівна»	0,68	0,24	0,64	0,45	0,24	0,7	0,27	0,6
ТОВ «Агролайф»	0,68	0,6	0,64	0,45	0,4	0,56	0,27	0,6

Розраховано автором на основі власних досліджень

На основі наведених зважених оцінок будемо багатокритеріальну конкурентоспроможності компаній (рис. 2.3).

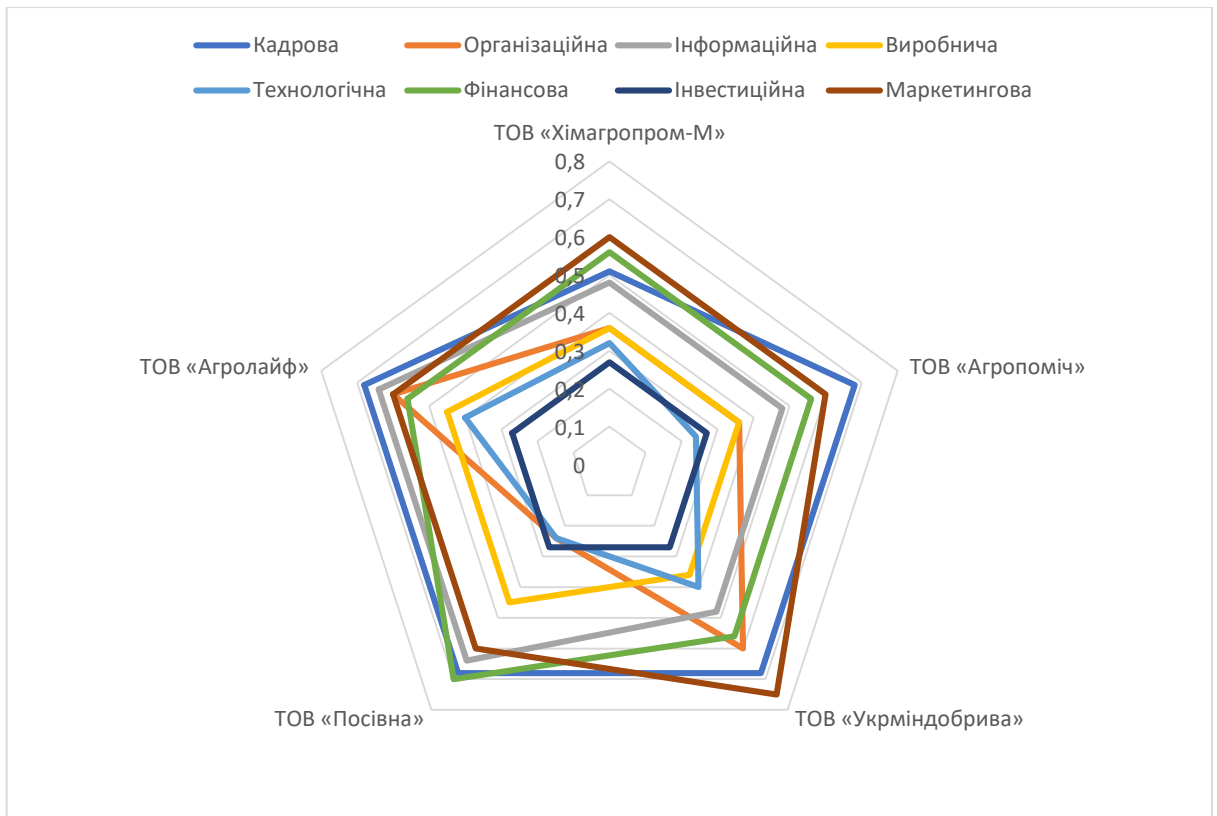


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» за складовими

Розраховано автором на основі власних досліджень

На основі отриманих результатів можна розрахувати загальний рівень конкурентоспроможності кожної компанії. Рівень конкурентоспроможності підприємства пропорційний площі багатокутника, яка дорівнює сумі площ трикутників, що його утворюють.

$$КСП_i = r_1 * r_2 + r_2 * r_3 + r_3 * r_4 + \dots + r_m * r_i$$

ТОВ «Хімагропром-М»:

$$КСП_1 = 0,51 * 0,36 + 0,36 * 0,48 + 0,48 * 0,36 + 0,36 * 0,32 + 0,32 * 0,56 + 0,56 * 0,27 + 0,27 * 0,6 = 1,1368 \text{ рн.}$$

За таким принципом розраховуємо загальний рівень конкурентоспроможності й інших підприємств в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інтегральний індекс конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»

Підприємство	Показник
ТОВ «Хімагропром-М»	1,1368
ТОВ «Агропоміч»	1,1244
ТОВ «Укрміндобрива»	1,5905
ТОВ «Посівна»	1,2318
ТОВ «Агролайф»	1,7972

Розраховано автором на основі власних досліджень

На основі наведених розрахунків можна проранжувати компанії у порядку спадання:

ТОВ «Агролайф» > ТОВ «Укрміндобрива» > ТОВ «Посівна» > ТОВ «Хімагропром-М» > ТОВ «Агропоміч».

Отже, проаналізувавши конкурентів підприємства ТОВ «Хімагропром-М» і провівши порівняльний аналіз за багатьма критеріями, а також розрахунки за декількома методами, можемо сказати, що підприємство займає досить низьку конкурентну позицію в регіоні, тому варто працювати над кадровою складовою, оцінка за якою дуже впала починаючи з 2022 року, а також звернути увагу на впорядкування фінансової і маркетингової складової.

Темпи зростання часток ринку підприємств, а також інші розрахункові показники для визначення їх конкурентоспроможності за трьома критеріями наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» та конкурентів за виробничою діяльністю, фінансовим станом та збутом

Критерії	Вагомість (V)	ТОВ «Хімагропром-М» (X1)	Агролайф(X2)	ТОВ «Агропоміч» (X3)	V×X1	V×X2	V×X3
1. Виробнича діяльність							
Витрати на 1 грн. послуг	0,31	0,95	0,96	0,97	0,25	0,30	0,30
Фондовіддача, тис. грн.	0,19	102,2	105,6	211,3	0,89	1,09	1,72
Рентабельність господарської діяльності	0,40	2,28	-0,03	0,02	0,04	-0,01	0,01
Продуктивність праці, тис. грн./чол	0,10	10828,05	11253	11362,1	0,03	0,02	0,02
2. Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт автономії	0,29	0,27	0,15	0,11	0,17	0,04	0,03
Коефіцієнт платоспроможності	0,20	1,31	0,17	0,13	0,36	0,03	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,017	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,15	4,65	2,27	2,40	1,28	0,34	0,36
3. Збутова діяльність							
Рентабельність надання послуг	0,36	2,28	-0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01
Темп зростання кількості клієнтів	0,19	0,94	0,80	0,67	0,18	0,15	0,13
Темп зростання частки ринку	0,24	1,10	0,70	1,37	0,26	0,17	0,33

Розраховано автором на основі власних досліджень

Четвертий критерій оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств – ключові фактори успіху, оцінено за експертними оцінками у відповідності за коефіцієнтом вагомості фактору. Оцінку критеріїв конкурентоспроможності наведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» за
ключовими факторами успіху

Ключові фактори успіху	Коефіцієнт вагомості (V1)	ТОВ «Хімагропром-М»	ТОВ «Агропоміч»	ТОВ «Агролайф»	(V1 × X1)	(V1 × X2)	(V1 × X3)
Забезпеченість клієнтами	0,09	4	3	3	0,36	0,27	0,27
Якість обслуговування	0,09	4	3	3	0,35	0,27	0,27
Якість послуг	0,09	5	5	4	0,44	0,44	0,35
Швидкість виконання замовлень	0,08	4	5	4	0,33	0,41	0,33
Імідж	0,08	5	4	4	0,41	0,33	0,33
Ефективність менеджменту	0,08	5	4	3	0,39	0,32	0,24
Наявність висококваліфікованого персоналу	0,08	5	4	4	0,39	0,32	0,32
Активність маркетингової діяльності	0,07	5	3	3	0,37	0,22	0,22
Розвиненість мережі доставки	0,07	4	4	3	0,29	0,29	0,22
Рівень технологічної оснащеності	0,07	5	4	3	0,36	0,29	0,22
Виробничі потужності	0,07	4	4	3	0,28	0,28	0,21
Фінансові можливості	0,07	5	3	3	0,33	0,20	0,20
Ширина і глибина асортименту	0,06	5	4	3	0,30	0,24	0,18
Загальна оцінка	-	-	-	-	4,60	3,85	3,33

Розраховано автором на основі власних досліджень

Оцінку конкурентної позиції кожного підприємства проведено за методикою наведеною в пункті 1.2 (формула 1.2). Розраховані показники занесемо до табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»

Критерій	ТОВ «Хімагропром-М»	ТОВ «Агропоміч»	ТОВ «Агролайф»
Виробнича діяльність	1,20	2,05	1,39
Фінансовий стан	1,82	0,43	0,42
Збут	0,51	0,49	0,41
Ключові фактори успіху	4,60	3,85	3,33

Розраховано автором на основі власних досліджень

Радар конкурентоспроможності для кожного із досліджуваних

підприємств побудуємо за формулою 1.1 із пункту 1.2.

Отже, площа радару ТОВ «Хімагропром-М» (S_{p1}) становить:

$$s_{p1} = \frac{1}{2} \sin 90(1,2 * 1,82 + 1,82 * 0,51 + 0,51 * 4,60 + 4,60 * 1,2) = 8,13.$$

Площа радару для ТОВ «Агропоміч» (S_{p2}) дорівнює:

$$s_{p2} = \frac{1}{2} \sin 90(2,05 * 0,43 + 0,43 * 0,49 + 0,49 * 3,85 + 3,85 * 2,05) = 6,82$$

Радар Агролайф має площу (S_{p3}):

$$s_{p1} = \frac{1}{2} \sin 90(1,39 * 0,42 + 0,42 * 0,41 + 0,41 * 3,33 + 3,33 * 1,39) = 5,56.$$

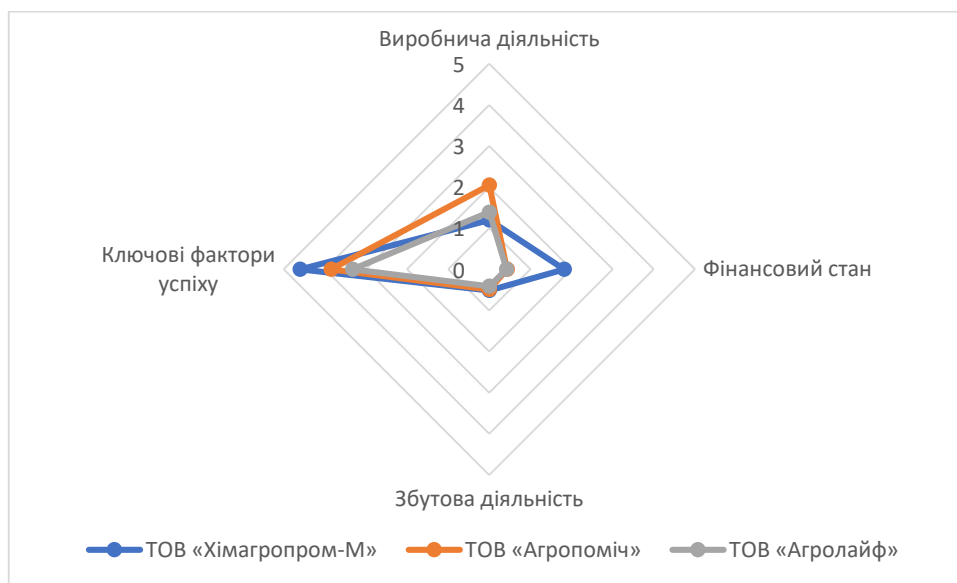


Рис. 2.4. Радар конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»

Розраховано автором на основі власних досліджень

За даними рис. 2.4, відповідно до проведеної оцінки конкурентоспроможності, найбільш конкурентоспроможним на ринку можна визначити ТОВ «Хімагропром-М». Оскільки, саме дане підприємство має набагато кращі позиції, щодо фінансового стану, ключових факторів успіху та збуту. Однак, виробнича діяльність оцінена як мінімальна серед конкурентів.

Розглянемо оцінку ТОВ «Хімагропром-М» за сильними та слабкими сторонами, фактори яких наведемо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «Хімагропром-М»

Сильні сторони	позиція	важливість	загальна оцінка	Слабкі сторони	позиція	важливість	загальна оцінка
Середовище підприємства							
Високий професіоналізм обслуговування клієнтів	5	3	15	Спад економіки	3	3	9
Сприятлива ринкова ніша	4	2	8	Недосконалість законодавства	4	2	8
Комплексність обслуговування клієнтів	4	1	4	Сильна конкурентна позиція найближчого конкурента	4	3	12
Наявність власного транспорту для доставки	3	2	6	Доступ до кредитних ресурсів	3	1	3
Використання інноваційних підходів	3	2	6	Інвестування	3	2	6
Всього			39				38
Діяльність підприємства							
Частка ринку в обраному сегменті	4	3	12	Падіння обсягів продаж хімпродукції	4	2	8
Індивідуальна робота з кожним клієнтом	3	2	6	Загострення рівня конкуренції між провідними конкурентами	4	3	8
Орієнтація на клієнтів	4	3	12				
Наявність реклами	3	2	6				
Досвід роботи	4	1	4				
Наявність потенційних клієнтів	5	1	5				
Високий професіоналізм персоналу	4	2	8				
Постійність кадрового складу	2	1	2				
Сучасні заходи стимулювання збуту	3	3	9				
Всього			64				16
Фінанси							
Низькі витрати	3	3	9	Фінансова стійкість та ліквідність	3	3	9
Рентабельність послуг	5	3	15	Криза неплатежів	4	3	8
Рентабельність капіталу	4	2	8				
Всього			32				17
Імідж підприємства							
Вчасне виконання замовлень клієнтів	4	1	4	Надання додаткових консультаційних послуг професійним агрономом			8
Разом			139	Разом			79

Розраховано автором на основі власних досліджень

За даними табл. 2.13, сильними сторонами ТОВ «Хімагропром-М» біло набрано 139, слабкі сторони оцінено на 79 балів. Сильні сторони підприємства переважають майже вдвічі, що свідчить про сильний потенціал підприємства в досліджуваній галузі та його міцні позиції на ринку. При цьому складова «Середовище підприємства» оцінено як рівний вплив сильних та слабких сторін (розрахункові показники сильні сторони – 39 балів, слабкі сторони – 38 балів). Це вказує на високий вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Хімагропром-М» та в цілому несприятливу кон'юнктуру ринку в Україні. Складова «Діяльність підприємства» навпаки значно переважають сильні сторони (розрахункові показники: сильні сторони – 64 балів, слабкі сторони – 16 балів). Тобто фактори внутрішнього середовища підприємства сформовані оптимально та мінімізують їх негативний вплив на загальний стан підприємства.

Вивчення існуючого стану речей показує, що на ТОВ «Хімагропром-М» наявні суттєві диспропорції та недоліки в розподілі роботи щодо управління конкурентоспроможністю. ТОВ «Хімагропром-М» має середній рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних конкурентів, має вищі значення за наступними показниками – якість послуг, широта асортименту та середні значення за дотриманням термінів реалізації послуг, культурою обслуговування та фінансовим станом.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХІМАГРОПРОМ-М»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»

Обґрунтування стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» пропонуємо здійснити на основі SPACE-аналізу, який передбачає виконання наступних етапів дослідження:

1. Визначають критичні критерії оцінки ефективності діяльності підприємства за сформованими групами (формується 4 групи по 5 факторів впливу в кожній);

2. Оцінка вагомості факторів проводиться експертним методом за шкалою 0-6. Експертами будуть працівники підприємства, які володіють відповідними знаннями та розуміють вплив факторів на діяльність підприємства.

3. Розраховують середню оцінку за 4 групами.

4. За сформованою системою координат обирають стратегію розвитку підприємства.

Групами факторів, що впливають на діяльність підприємства є фінансово-економічна сила, потенціал підприємства, конкурентоспроможність підприємства та стабільність галузі (табл. 3.1).

Визначаємо середньоарифметичне по кожному фактору та по групі факторів в цілому:

Фінансово-економічна сила ФС:

$$\overline{ФС} = \frac{1 + 0,25 + 2 + 2,25 + 2,5}{5} = 1,6$$

Конкурентоспроможність підприємства КП:

$$\overline{КП} = \frac{3,5 + 2,5 + 2,75 + 3 + 4}{5} = 3,15$$

Таблиця 3.1

Оцінка критеріїв ТОВ «Хімагропром-М» за SPACE-аналізом

Показник	Оцінка експертів, бали				Середній бал
	1	2	3	4	
Фінансово-економічна сила (ФС)					1,6
Рентабельність власного капіталу	1	1	1	1	1
Стабільний приріст прибутку	1	0	0	0	0,25
Платоспроможність та ліквідність	3	2	2	1	2
Динаміка зростання чистого доходу	2	2	3	2	2,25
швидкість обороту оборотних активів	3	3	2	2	2,5
Конкурентоспроможність підприємства (КП)					3,15
Частка ринку підприємства у сегменті оптового продажу	3	4	4	3	3,5
Компетенції персоналу	2	3	2	3	2,5
Рейтинг серед конкурентів	2	3	3	3	2,75
Динамічні властивості	3	4	3	2	3
Формування конкурентної стратегії	4	5	3	4	4
Потенціал підприємства (ПП)					3,5
Темпи зростання ринку добрив	4	5	4	4	4,25
Стадія життєвого циклу ринку продаж добрив	2	4	3	3	3
Структурованість ринку	2	4	3	4	3,25
Вплив конкурентів	2	3	3	3	2,75
Легкість входження на ринок	4	4	5	4	4,25
Стабільність галузі (СГ)					2,8
Рівень розвитку галузі	2	4	3	3	3
Використання інноваційних методів продаж	2	3	4	4	3,25
Використання маркетингових інструментів продаж	2	3	3	4	3
Сезонність продаж	2	5	3	4	3,5
Вплив макроекономічних показників на галузь	1	2	1	1	1,25

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Промисловий потенціал ПП:

$$\overline{ПП} = \frac{4,25 + 3 + 3,25 + 2,75 + 4,25}{5} = 3,5$$

Стабільність галузі СГ:

$$\overline{СГ} = \frac{3 + 3,25 + 3 + 3,5 + 1,25}{5} = 2,8$$

За розрахованими даними формуємо чотирикутник ТОВ «Хімагропром-

М» на рис. 3.1.

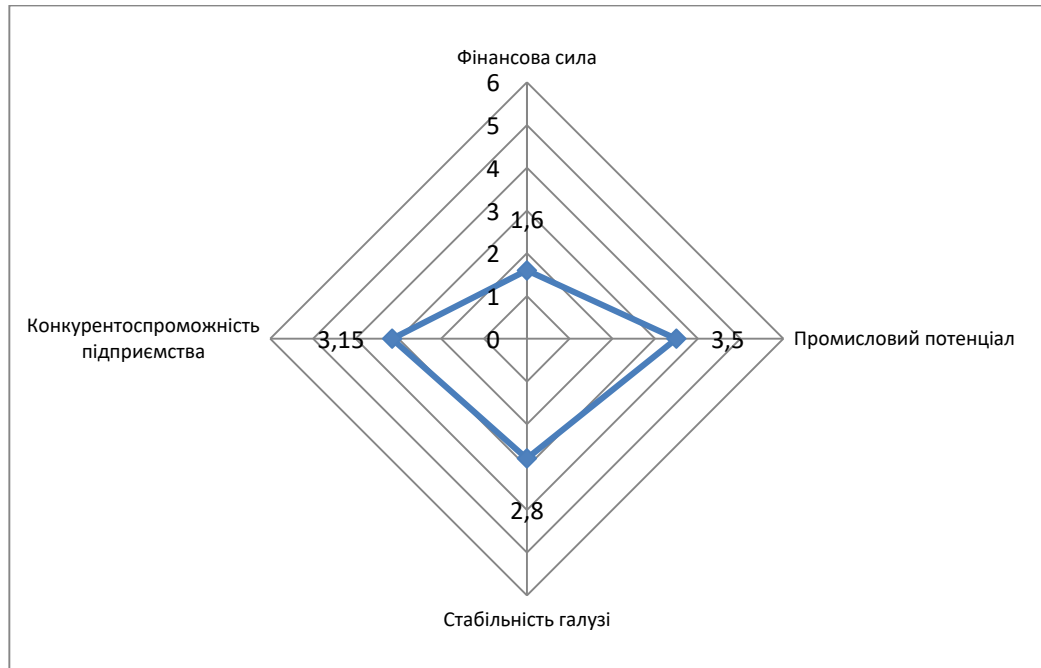


Рис. 3.1. Стратегічне положення ТОВ «Хімагропром-М» за SPACE-аналізом

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Знаходимо найбільш віддалені точки за формулою:

$$D_6 = \sqrt{2} \frac{D_{k1} * D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}} \quad (3.1)$$

Фінансова сила – промисловий потенціал:

$$D_6 = \sqrt{2} \frac{1,6 * 3,5}{1,6 + 3,5} = 1,553$$

Промисловий потенціал – стабільність галузі:

$$D_6 = \sqrt{2} \frac{3,5 * 2,8}{3,5 + 2,8} = 2,2$$

Стабільність галузі – конкурентоспроможність підприємства:

$$D_6 = \sqrt{2} \frac{2,8 * 3,15}{2,8 + 3,15} = 2,1$$

Конкуентоспроможність підприємства – фінансова сила:

$$D_6 = \sqrt{2} \frac{3,15 * 1,6}{3,15 + 1,6} = 1,5$$

Найбільш віддаленою є сторона «потенціал підприємства – стабільність галузі», які відповідає конкурентний стратегічний стан.

Відповідно до рис. 3.1 за методом SPACE ТОВ «Хімагропром-М» найбільш віддаленими точками є потенціал та конкурентоспроможність підприємства, тому більш доцільно обрати одну із стратегій:

- оборонна стратегія зорієнтована на розробку заходів щодо мінімізації впливу факторів, які впливають на діяльність галузі – оптової торгівлі хімічними продуктами;

- конкурентна стратегія орієнтується на пошук нових каналів збуту та використання інноваційних заходів просування в наявних каналах збуту, розвиток потенціалу підприємства і розробка фінансових можливостей розвитку.

3.2. Оцінювання ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»

Управління персоналом в умовах сучасних викликів, спричинених повномасштабною війною, має свої особливості, які відображають вплив кризових факторів на організаційні процеси, продуктивність праці та психологічний стан співробітників.

На сьогоднішній день компанія є лідером на ринку мінеральних добрив. Однак кадрова складова є ключовим фактором, що впливає на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу. Можна виділити кілька можливих причин погіршення кадрового стану:

- в галузі відчувається нестача персоналу (агрономів-консультантів, хіміків-аналітиків, менеджерів із продажу), що ускладнює пошук відповідних

кандидатів. На це також впливає і еміграція/міграція населення через бойові дії, так як Кривий Ріг знаходиться не далеко від лінії фронту;

- інвестування коштів в навчання і довгу адаптацію персоналу стає більш ризикованим, тому що гарантії, що співробітник буде працювати тривалий час в компанії майже нульові. На це впливають фактори міграції/мобілізації/непередбачуваних обставин в умовах війни;

- економічні виклики, нестабільність ринку та доливання ціни на сировину можуть змусити компанію скорочувати витрати, в тому числі на персонал, а також стратегія кар'єрного зростання всередині компанії стає більш розмитою, бо керівництво не знає чого очікувати від нового дня і має швидко адаптуватись, що змушує постійно змінювати умови роботи і унеможливорює чіткі гарантії стабільності для персоналу.

Одне з можливих рішень – використати аутсорсинг. Основними позитивними факторами його впровадження в Україні є:

- аутсорсер (надавач послуг) здійснюватиме виконання бізнес-функцій за меншою вартістю, за рахунок ефекту масштабу, який буде досягатися в умовах виконання однотипних операцій для багатьох клієнтів. Утримання підприємством вузькоспеціалізованого спеціаліста є економічно не вигідним. В даному випадку краще скористатися послугою аутсорсера;

- аутсорсинг дає можливість сконцентруватися на глобальних цілях підприємству, що досягається при делегуванні другорядних функцій безпосередньо аутсорсеру. Зосередження на виконанні основних функцій дозволяє підвищувати загальну економічну ефективність роботи підприємства за рахунок покращення вартості, якості та сервісу бізнес-функцій;

- аутсорсинг відкриває можливість для підприємства скористатися додатковими ресурсами;

- аутсорсинг знижує витрати обслуговування бізнесу-процесу в цілому і забезпечує надійність наданого їм обслуговування;

- в перспективі підприємство-замовник має змогу покращити свою репутацію та збільшити цінність бренду за рахунок більш якісного

обслуговування клієнтів аутсорсером.

Таблиця 3.2

Переваги застосування контрактних структур господарської діяльності

Вид переваг	Визначення	Оцінювання переваг
Спеціалізація	Концентрація на діяльності, у сфері якої підприємство має досвід.	Спеціалізація пов'язується з конкретними економічними вигодами. У випадку концентрації на діяльності, у сфері якої підприємство є високоефективним, сукупна додана вартість максимізується. Це є результатом економії масштабу.
Ринкова дисципліна	Ідентифікація умов, у яких надавач доручення є незалежним від виконавця і може співпрацювати з ним на підставі контракту.	Ринкова дисципліна забезпечує багато вигод і уможливорює концентрацію діяльності на вихідних величинах (продуктах), а не на вхідних величинах, змушує до конкуренції між постачальниками послуг, уможливорює вибір постачальників послуг, упроваджує інноваційні методи праці.
Еластичність	Здатність пристосування масштабу і діапазону діяльності до умов функціонування.	Мережа малих підприємств, пов'язаних із їх клієнтами на підставі контрактів, може пристосуватися швидше і при нижчих витратах до змінних вимог по відношенню до великих організаційно інтегрованих підприємств.
Заощадження витрат	Нижчі витрати використання засобів постачальників послуг по відношенню до витрат реалізації діяльності	Міжнародні дослідження виявляють істотні заощадження витрат (в середньому на 20%), які досягаються в результаті контрактної взаємодії без зниження якості.

Джерело: побудовано автором на основі даних [5, с.84]

Застосування аутсорсингу ТОВ «Хімагропром-М» передбачається у секторі інформаційної складової. Недоліком в роботі підприємства є відсутність власного сайту, тому пропонується скористатися послугою розробки, оптимізації та ведення сайту через зовнішні організації. Оскільки, залучення спеціаліста у штат підприємства буде менш ефективним, краще цю функцію передати на виконання висококваліфікованим спеціалістам. Однією із таких компаній можемо відмітити Seo-Design.

Вдосконалення кадрової складової ТОВ «Хімагропром-М».

Управління персоналом підприємства в умовах війни є складним завданням, яке потребує адаптації до нестабільного середовища та використання сучасних інструментів. Ключові інструменти управління

персоналом в умовах війни наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові інструменти управління персоналом в умовах війни

№	Інструмент	Метод реалізації
1	Дистанційна робота та цифрові платформи	Інструменти для комунікації: Zoom, Microsoft Teams, Slack. Системи управління проектами: Trello, Asana, Monday. Хмарні сховища: Google Drive, Dropbox для зберігання документів і спільної роботи
2	Психологічна підтримка персоналу	Запуск програм підтримки ментального здоров'я (онлайн-консультації психологів). Проведення тренінгів із управління стресом. Створення гарячих ліній для звернень співробітників
3	Гнучке планування робочого часу	Запровадження змішаної або скороченої роботи для працівників у зонах бойових дій. Впровадження плаваючого графіка для адаптації до особистих обставин працівників
4	Кадровий резерв та перенавчання	Формування кадрового резерву для заміщення ключових позицій. Організація онлайн-курсів для перекваліфікації працівників. Використання платформ для навчання, таких як Coursera, Udeemy, або внутрішніх LMS
5	Мотивація та підтримка працівників	Нематеріальна мотивація: подяки, нагороди, корпоративні заходи онлайн. Матеріальна допомога: премії, компенсація витрат на проїзд чи інтернет
6	Цифровізація кадрових процесів	Використання HRM-систем: BambooHR, Workday, або локальних рішень. Автоматизація процесів рекрутингу, обліку робочого часу та відстеження ефективності.
7	Ризик-менеджмент	Оцінка ризиків для працівників у небезпечних регіонах. Впровадження планів евакуації та забезпечення безпеки
8	Комунікація з працівниками	Регулярні звіти щодо стану підприємства та планів. Внутрішні новинні розсилки та інформаційні канали
9	Соціальна відповідальність	Організація волонтерських ініціатив та залучення працівників до благодійних проектів. Забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту (наприклад, бронежилетами чи аптечками)

Джерело: побудовано автором

У сучасних умовах аграрного сектору України гостро постає питання залучення молодих спеціалістів до роботи у сфері виробництва та реалізації мінеральних добрив. ТОВ «Хімагропром-М», як один із ключових гравців цього ринку, може значно посилити свою кадрову політику через ефективну

співпрацю з аграрними вищими навчальними закладами. Така взаємодія сприятиме підготовці висококваліфікованих спеціалістів, які матимуть необхідні знання та практичні навички для роботи у компанії. Важливим інструментом для реалізації цієї стратегії є запровадження системи стажувань, що дозволить студентам отримати досвід роботи, а компанії – сформувати кадровий резерв.

Для ефективного впровадження зазначених ініціатив доцільно укласти офіційні договори про співпрацю між ТОВ «Хімагропром-М» та аграрними ВНЗ. Такі угоди можуть передбачати обов'язкове проходження виробничої практики студентами на базі компанії, спільне проведення наукових досліджень, створення корпоративних навчальних програм, а також можливість подальшого працевлаштування випускників. Співпраця ТОВ «Хімагропром-М» з аграрними ВНЗ та впровадження системи стажувань є стратегічно важливим кроком для формування кваліфікованого кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності компанії. Вона дозволить не лише залучати молодих, амбітних фахівців, але й розвивати інноваційні рішення у сфері виробництва мінеральних добрив. Ефективне впровадження цієї програми сприятиме створенню сильної команди професіоналів, яка забезпечить стабільний розвиток підприємства в майбутньому.

У 2025 році ТОВ «Хімагропром-М» рекомендується впровадити практику преміювання за збільшення обсягу продаж порівняно із попереднім періодом минулого року. Планування премій з 3-го числа поточного місяця до 3-го числа наступного місяця за шкалою відповідно до шкали, яка наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Система преміювання працівників ТОВ «Хімагропром-М»

Обсяг продаж, тис. грн./місяць	% премії до заробітної плати
2000-3000	2
3001-4000	3
4001-5000	4
5001 і більше	5

Джерело: побудовано автором

За допомогою вдосконалення системи преміювання плануємо зацікавити працівників щодо досягнення поставлених цілей в рамках зростання обсягів продаж. Планується коливання розміру премій в рамках від 2% до 5% залежно від обсягу продаж конкретного менеджера.

Що ж стосується фінансової складової, то очевидно, що війна не надто добре впливає на побудову фінансової стратегії, проте деякі зміни можна спробувати запровадити, щоб покращити становище.

В умовах нестабільності компанія повинна адаптувати свою фінансову стратегію, щоб зберегти ліквідність, підтримати операційну діяльність та знайти нові можливості для розвитку. Одним із найважливіших кроків у період війни є ретельний аналіз витрат. Оптимізація операційних витрат дозволить знизити навантаження на бюджет та забезпечити фінансову стабільність. Компанія може укласти угоди з альтернативними постачальниками агрохімічної продукції та забезпечити гнучкіші канали дистрибуції продукції. Залучення державних програм підтримки бізнесу, таких як податкові пільги або компенсації, також може значно знизити фінансові ризики. В умовах війни компанія повинна шукати шляхи підвищення продуктивності через використання інноваційних інструментів розвитку бізнесу.

В умовах нестабільності важливо впроваджувати гнучке фінансове планування. Компанія повинна створити кілька сценаріїв розвитку подій та мати резервні фонди для кризових ситуацій. Регулярний перегляд фінансових прогнозів дозволить швидко адаптуватися до змін у ринку.

Зміни в логістичних ланцюгах, зростання собівартості продукції, зменшення купівельної спроможності аграріїв та скорочення внутрішнього ринку вимагають нових підходів до просування продукції та залучення клієнтів, тому підприємство має працювати над вдосконаленням маркетингової складової.

Одним із ключових інструментів у кризових умовах є активне використання цифрових каналів для просування продукції. ТОВ «Хімагропром-М» може використати наступні інструменти:

- посилити присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube) для швидкої комунікації з клієнтами;
- впровадити персоналізовані email-розсилки та чат-боти для автоматизованої підтримки клієнтів;
- створити та оптимізувати власний вебсайт та покращити його SEO для залучення нових клієнтів через пошукові запити;
- запустити серію вебінарів та онлайн-консультацій щодо ефективного використання мінеральних добрив.

Зменшення купівельної спроможності фермерів потребує впровадження програм лояльності. Тому варто запропонувати гнучкі умови оплати та можливість кредитування клієнтів, впровадити бонусну програму для постійних клієнтів, запускати сезонні знижки та акційні пропозиції для стимулювання попиту. В умовах війни важливим фактором є довіра клієнтів, яку можна зміцнити через соціально відповідальні ініціативи, як от наприклад надання гуманітарної допомоги аграріям, які постраждали від військових дій або участь у програмах екологічної безпеки та сталого розвитку сільського господарства.

Реалізація всіх цих заходів сприятиме збереженню конкурентоспроможності компанії, зміцненню її позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку навіть у кризових умовах.

Для підвищення ефективності використання маркетингової складової розглянемо проєкт із розробки та оптимізації власного сайту для залучення нових клієнтів через пошукові запити, також на сайті доцільно розміщувати спеціальні статті щодо використання нових добрив, інноваційних методів внесення хімічної продукції, що дозволить розширити контакту аудиторію підприємства.

Розробка сайту та його оптимізація для малого бізнесу в середньому коштують 6000 дол., щомісячні витрати на ведення сайту становлять від 18000 грн. Термін реалізації проєкту 2,5 роки. Роботи із створення сайту плануються розпочати з березня 2025 року, закінчення розробки сайту та введення його в

роботу – липень 2025 року.

Замовником проєкту є директор ТОВ «Хімагропром-М».

Виконавець – Seo-Design, який відповідає за розробку та просування сайту.

Таблиця 3.5

Характеристики проєкту створення сайту ТОВ «Хімагропром-М»

Елемент проєкту	Зміст
Ідея	Залучення нових клієнтів через пошукові запити та розміщення наукових матеріалів на сторінках сайту
Зміст	Спеціалісти підприємства будуть розповідати про інноваційні методи та продукцію на сторінках сайту, що дасть змогу через пошукові запити залучати нових відвідувачів сайту, які можуть стати потенційними клієнтами. Також на сайті буде розміщуватися наявний асортимент із цінами та спеціальними знижками для кожного клієнта
Ціль	Ознайомити цільову аудиторію із продукцією ТОВ «Хімагропром-М»
Задача	Збільшення клієнтів
Актуальність	Актуальність проєкту полягає в тому, що під час пошукових запитів клієнти зможуть перейти на сторінки сайту та ознайомитися із хімічною продукцією, її цінами та обрати для себе підприємство як надійного партнера
Учасники проєкту	Замовник – директор ТОВ «Хімагропром-М» Виконавець – спеціалісти компанії Seo-Design
Очікувані результати	Нарощення обсягів реалізації продукції на 10-15% щорічно.

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, початкові інвестиції будуть становити 6000 дол. – 252 тис. грн. (6000дол.*42грн./дол.), щомісячні експлуатаційні витрати становитимуть 18000 грн. (із щорічним зростанням на 5%).

Побудуємо табл. 3.6 з розподілом інвестиційних витрат за проєктом створення та оптимізації власного сайту ТОВ «Хімагропром-М».

Таблиця 3.6

Інвестиційні витрати за проєктом створення та оптимізації власного сайту ТОВ «Хімагропром-М», тис. грн.

Назва	2025 рік (6 місяців)	2026 рік	2027 рік	Всього
Інвестиції (розробка сайту)	252			252
Щорічні витрати на експлуатацію сайту	108	226,8	238,14	572,94
Всього	360	226,8	238,14	824,94

Джерело: побудовано автором

Отже, в 2025 році підприємству необхідно вкласти 360 тис. грн. на створення та обслуговування сайту спеціалістами Seo-Design. Оскільки, в 2024 році ТОВ «Хімагропром-М» отримало 986,5 тис. грн. чистого прибутку, то інвестувати проєкт можна за рахунок власних коштів, здійснивши реінвестування чистого прибутку в розвиток підприємства.

Очікувані результати за проєктом – це зростання обсягів реалізації на 10-15%. Приймаємо наступне припущення:

- за 6 місяців 2025 року зростання становитиме 5% (половина від 10%);
- 2026 рік – зростання на 12,5% (середнє між 10% та 15%);
- 2027 рік – клієнти максимально проінформовані, за попередні роки вдалося розширити клієнтську бази – тому максимальне зростання на 15% від попереднього року.

Таблиця 3.7

Планування грошового потоку за проєктом ТОВ «Хімагропром-М»

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Всього
Найбільш імовірний сценарій				
1. Доходи	2165,61	7850,34	9027,89	19043,83
2. Експлуатаційні витрати	108,00	226,80	238,14	572,94
3. Фінансовий результат до оподаткування	2057,61	7623,54	8789,75	18470,89
4. Чистий прибуток після оподаткування	1687,24	6251,30	7207,59	15146,13
Оптимістичний сценарій				
1. Доходи	2273,89	8242,85	9479,28	19996,02
2. Експлуатаційні витрати	102,60	215,46	226,23	544,29
3. Фінансовий результат до оподаткування	2171,29	8027,39	9253,05	19451,73
4. Чистий прибуток після оподаткування	1780,46	6582,46	7587,50	15950,42
Песимістичний сценарій				
1. Доходи	2057,33	7457,82	8576,49	18091,64
2. Експлуатаційні витрати	113,40	238,14	250,05	601,59
3. Фінансовий результат до оподаткування	1943,93	7219,68	8326,45	17490,05
4. Чистий прибуток після оподаткування	1594,02	5920,14	6827,69	14341,84

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Розглядаємо 3 варіанти розвитку подій:

- реалістичний – за наведеними даними;
- оптимістичний – зростання доходів на 5% від реалістичного варіанту та зменшення експлуатаційних витрат на 5% – сприятлива ситуація на ринку;

- песимістичний – зростання інвестиційних витрат на 5% та зменшення доходів на 5% – ситуація на ринку для підприємства є несприятливою.

Покажемо формування доходів за проектом:

В 2025 році – зростання на 5% від 2024 року:

$$\Delta\text{ЧД} = 43312,2 * (100 + 5\%)/100\% - 43312,2 = 2165,61 \text{ тис. грн.}$$

Плановий чистий дохід в 2025 році становитиме:

$$\text{ЧД}_{пл} = 43312,2 + 2165,61 = 45477,81 \text{ тис. грн.}$$

В 2026 році зростання на 12,5%:

$$\text{ЧД} = 45477,81 * (100 + 12,5\%)/100\% - 45477,81 = 7850,34 \text{ тис. грн.}$$

В 2027 році зростання на 15%:

$$\text{ЧД} = 7850,64 * (100 + 15\%)/100\% = 9027,89 \text{ тис. грн.}$$

За всіма варіантами розвитку подій підприємство отримує чисті прибутки.

Далі проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту ТОВ «Хімагропром-М» за показниками чистого приведенного доходу (ставка дисконтування приймається на рівні 40%), індексу дохідності та терміну окупності за даними табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Планування дисконтованого грошового потоку за проектом ТОВ
«Хімагропром-М»

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Всього
Найбільш імовірний сценарій				
1. Грошовий потік	1687,24	6251,30	7207,59	15146,13
2. Коефіцієнт дисконтування	0,7143	0,5102	0,3644	
3. Дисконтований потік	1205,17	3189,44	2626,67	7021,28
Оптимістичний сценарій				
1. Грошовий потік	1780,46	6582,46	7587,50	15950,42
2. Коефіцієнт дисконтування	0,7143	0,5102	0,3644	
3. Дисконтований потік	1271,76	3358,40	2765,12	7395,28
Песимістичний сценарій				
1. Грошовий потік	1594,02	5920,14	6827,69	14341,84
2. Коефіцієнт дисконтування	0,7143	0,5102	0,3644	
3. Дисконтований потік	1138,59	3020,48	2488,22	6647,29

Чиста приведена вартість:

Найбільш імовірний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{1687,24}{(1+0,40)^1} + \frac{6251,3}{(1+0,40)^2} + \frac{7207,59}{(1+0,40)^3} \right) - 252 = 7021,28 - 252 =$$

6769,28 тис. грн.

Оптимістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{1780,46}{(1+0,40)^1} + \frac{6582,46}{(1+0,40)^2} + \frac{7587,5}{(1+0,40)^3} \right) - 252 = 7395,28 - 252 = 7143,28$$

Песимістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{1594,02}{(1+0,40)^1} + \frac{5920,14}{(1+0,40)^2} + \frac{6827,69}{(1+0,40)^3} \right) - 252 = 6647,29 - 252 = 6395,29$$

Індекс доходності інвестицій за проєктом:

$$PI = \left[\sum_{t=1}^t \frac{CF_t}{(1+d)^t} \right] / IC$$

Найбільш імовірний сценарій:

$$PI = \frac{7021,28}{252} = 27,86$$

Оптимістичний сценарій:

$$PI = \frac{7395,28}{252} = 29,35$$

Песимістичний сценарій:

$$PI = \frac{6647,29}{252} = 26,38$$

Таблиця 3.9

Показники ефективності проєкту ТОВ «Хімагропром-М»

Показники	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Чиста поточна вартість, тис грн.	6769,28	7143,28	6395,29
Індекс прибутковості	27,86	29,35	26,38
Термін окупності інвестицій за проєктом, років	0,09	0,09	0,09

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Термін окупності інвестиційних вкладень:

$$PP = \frac{IC}{P_k}$$

де P_k — щорічний чистий дохід.

Найбільш імовірний сценарій:

$$PP = \frac{252}{7021,28/2,5} = 0,09$$

Оптимістичний сценарій:

$$PP = \frac{252}{7395,28/2,5} = 0,09$$

Песимістичний сценарій:

$$PP = \frac{252}{6647,29/2,5} = 0,09$$

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту зі створення власного сайту вказує на високу прибутковість та швидку окупність інвестицій. Оскільки, індекс дохідності має значення вище 1, а термін окупності 0,09 року при розглянутих сценаріях розвитку.

Необхідно відмітити, що створення власного сайту ТОВ «Хімагропром-М» позитивно вплине на маркетингову складову підприємства, а також на фінансову складову:

- вдосконалення маркетингової складової – це залучення нових клієнтів, розміщення інформативних статей на сайті, що призведе до залучення контактної аудиторії за рахунок SEO-оптимізації сайту;

- вдосконалення фінансової складової відбуватиметься на основі зростання чистих доходів підприємства у 2025 році на 1687,24 тис. грн., або на 5% від даних 2024 року, у 2026 році – на 6251,3 тис. грн., або на 12,5% порівняно із 2025 роком, в 2027 році – на 7207,59 тис. грн., або на 15% порівняно із 2026 роком. Зростання чистих доходів призведе до збільшення ефективності діяльності підприємства та рентабельності продукції.

Необхідно визначити сумарну економічну ефективність розроблених заходів із підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М». Зведені дані зобразимо в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Планування показників економічної ефективності запропонованих заходів
ТОВ «Хімагропром-М» на 2025 рік

Показник	Назва заходу		Всього
	Кадрова складова – вдосконалення мотивації	Маркетингова складова – розробка сайту	
1. Приріст чистого доходу	974,52	1687,24	2661,76
2. Приріст повних витрат	708,97	1063,80	1772,77
3. Приріст фінансового результату до оподаткування	265,56	623,44	888,99
4. Приріст чистого фінансового результату	217,76	511,22	728,97

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.10, за рахунок впровадження запропонованих заходів ТОВ «Хімагропром-М» збільшить чисті доходи на 2661,76 тис. грн., зокрема:

- маркетингова складова – розробка сайту, принесе 1687,24 тис. грн. чистого доходу, приріст витрат буде відбуватися лише за змінною частиною, яка складає 65%. Приріст чистого прибутку становитиме 511,22 тис. грн.;

- кадрова складова – розробка системи преміювання, збільшить чисті доходи на 974,52 тис. грн., зростання повних витрат передбачається в змінній частині та постійна частина витрат зросте на 10%, чисті прибутки становитимуть 217,76 тис. грн.

Отже, внаслідок впровадження запропонованих заходів зростання конкурентоспроможності підприємства отримуємо вищу продуктивність персоналу на 5-10%, зростання кваліфікації персоналу та збільшення частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів через власний сайт.

В цілому розроблені заходи позитивно впливають на дохідність ТОВ «Хімагропром-М».

Загальний вплив запропонованих заходів на фінансову складову підприємства наведемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Прогнозні показники зростання фінансової складової ТОВ «Хімагропром-М» на 2025 рік

Показники	Од. виміру	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення	
				абсолютне, +/-	%
1. Чистий дохід	Тис. грн.	43312,2	45974,0	2661,8	6,15
2. Витрати	Тис. грн.	42109,1	43881,9	1772,8	4,21
3. Фінансовий результат до оподаткування	Тис. грн.	1203,1	2092,1	889,0	73,89
4. Чистий фінансовий результат	Тис. грн.	986,5	1715,5	729,0	73,90
5. Витрати на 1 грн. доходів	Грн./грн.	0,97	0,95	-0,02	-1,82
6. Продуктивність праці	Тис. грн./особу	10828,05	11493,49	665,44	6,15
7. Рентабельність продукції	%	2,34	3,91	1,57	
8. рентабельність діяльності	%	2,28	3,73	1,45	

Розраховано автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.11:

- зростання чистого доходу – на 2661,8 тис. грн. або на 6,15% порівняно з 2024 роком;

- чистий фінансовий результат має збільшитись на 729 тис. грн., або на 73,89%. Зростання із 986,5 тис. грн. у 2024 році до 1715,5 тис. грн. за результатами 2025 року;

- позитивним є зменшення витрат на 1 грн. доходів із 0,97 у 2024 році до 0,95 у 2025 році, зменшення на 1,82%;

- продуктивність праці зросте на 6,15% (зростання продуктивності відбувається за рахунок зростання чистого доходу, чисельність персоналу незмінна);

- рентабельність продукції має зрости на 1,57% із 2,34% у 2024 році до 3,91%;

- загальна рентабельність діяльності зростає із 2,28% до 3,73%.

Оцінимо вплив розроблених заходів на конкурентоспроможність підприємства за складовими та порівняємо із значеннями 2024 року та конкурентами. Оцінку проведемо по методиці, яка використовувалася в табл.

2.7. аналіз проводиться по 8 складових за 5-ти бальною шкалою на основі експертного опитування. Результати наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив розроблених заходів на конкурентоспроможність ТОВ
«Хімагропром-М» за складовими

	Складова							
	Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова
	0,17	0,12	0,16	0,09	0,08	0,14	0,09	0,15
До запровадження заходів	3	3	3	4	4	4	3	4
Після запровадження заходів	4	4	4	4	4	5	4	5
Відхилення	1	1	1	0	0	1	1	1

Розраховано автором на основі власних досліджень

Зважені оцінки за кожною складовою наведені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Планові зважені оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»
за складовими

	Складова							
	Кадрова	Організаційна	Інформаційна	Виробнича	Технологічна	Фінансова	Інвестиційна	Маркетингова
	0,17	0,12	0,16	0,09	0,08	0,14	0,09	0,15
ТОВ «Хімагропром-М» (факт)	0,51	0,36	0,48	0,36	0,32	0,56	0,27	0,6
ТОВ «Хімагропром-М» (план)	0,68	0,48	0,64	0,36	0,32	0,7	0,36	0,75
ТОВ «Агропоміч»	0,68	0,36	0,48	0,36	0,24	0,56	0,27	0,6
ТОВ «Укрміндобрива»	0,68	0,6	0,48	0,36	0,4	0,56	0,27	0,75
ТОВ «Посівна»	0,68	0,24	0,64	0,45	0,24	0,7	0,27	0,6
ТОВ «Агролайф»	0,68	0,6	0,64	0,45	0,4	0,56	0,27	0,6

Розраховано автором на основі власних досліджень

За наведеними зваженими оцінками будемо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» та конкурентів (рис. 3.2).

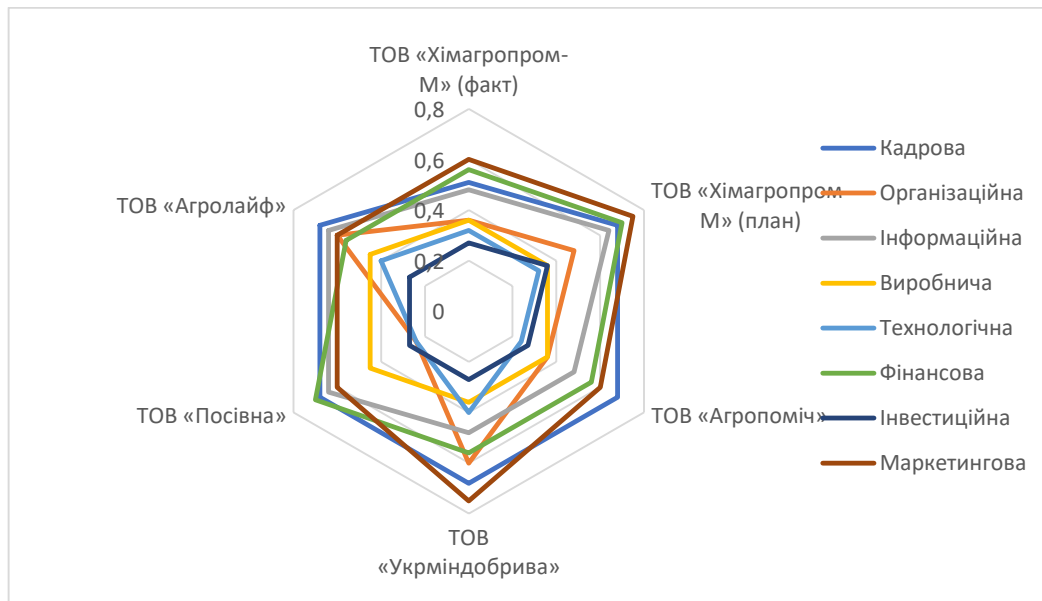


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» за складовими

Розраховано автором на основі власних досліджень

Розраховуємо загальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» по факту та плановий. Рівень конкурентоспроможності підприємств-конкурентів залишається незмінним.

ТОВ «Хімагропром-М» до запровадження заходів:

$$KСП1 = 0,51 * 0,36 + 0,36 * 0,48 + 0,48 * 0,36 + 0,36 * 0,32 + 0,32 * 0,56 + 0,56 * 0,27 + 0,27 * 0,6 = 1,1368$$

Після запровадження заходів:

$$KСПплан = 0,68 * 0,48 + 0,48 * 0,64 + 0,64 * 0,36 + 0,36 * 0,32 + 0,32 * 0,7 + 0,7 * 0,36 + 0,36 * 0,75 = 1,7252$$

Загальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М» та підприємств-конкурентів наведемо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Інтегральний індекс конкурентоспроможності ТОВ «Хімагропром-М»

Підприємство	Інтегральний індекс конкурентоспроможності	
	До запровадження заходів	Після впровадження заходів
ТОВ «Хімагропром-М»	1,1368	1,7252
ТОВ «Агропоміч»	1,1244	1,1244
ТОВ «Укрміндобрива»	1,5905	1,5905
ТОВ «Посівна»	1,2318	1,2318
ТОВ «Агролайф»	1,7972	1,7972

Розраховано автором на основі власних досліджень

На основі наведених розрахунків можна проранжувати підприємства у порядку спадання:

До запровадження заходів:

ТОВ «Агролайф» > ТОВ «Укрміндобрива» > ТОВ «Посівна» > ТОВ «Хімагропром-М» > ТОВ «Агропоміч»

Після запровадження заходів:

ТОВ «Агролайф» > ТОВ «Хімагропром-М» > ТОВ «Укрміндобрива» > ТОВ «Посівна» > ТОВ «Агропоміч».

За рахунок запропонованих заходів ТОВ «Хімагропром-М» може значно покращити конкурентоспроможність із 1,1368 до 1,7252 та переміститися із 4 місця серед конкурентів на 2 місце. ТОВ «Агролайф» залишається лідером в даній галузі в регіоні функціонування підприємства.

Вдосконалення конкурентоспроможності відбуватися за рахунок зростання ефективності наступних складових:

- зростання кадрової складової – запровадження системи преміювання, що підвищить мотивацію персоналу до збільшення обсягу та числі контрактів;

- організаційна складова – передача функції обслуговування сайту аутсорсеру;

- інформаційна складова – розробка та запуск оптимізованого власного сайту, що покращиться інформаційну взаємодію із контактною аудиторією;

- фінансова складова – запропоновані заходи ефективно вплинуть на зростання дохідності та прибутковості підприємства;

- маркетингова складова – покращення взаємодії та залучення нових клієнтів через пошукові запити та додаткові замовлення через сайт.

ВИСНОВКИ

За своєю сутністю конкурентоспроможність визначаємо, як здатність стосовно товару чи послуги витримувати конкуренцію на ринку, та реалізуватися на більш вигідних умовах порівняно із продукцією конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства – це не лише система оціночних характеристик діяльності підприємства, що мають прямий вплив на результати конкурентної боротьби на ринку, а також певна філософія діяльності підприємства, спрямована на розуміння потреб і запитів споживачів, можливостей конкурентів, тенденцій розвитку ринку, особливостей взаємодії з оточуючим середовищем, а також уміння створити і представити на ринку такий товар, який повністю відповідає очікуванням споживачів і робить конкурентну позицію підприємства недосяжною для конкурентів.

Визначено, що правління конкурентоспроможністю – це процес, який складається із аналітичного, стратегічного та оперативного етапів, на яких формуються цілі, стратегія та вектор дій щодо зростання конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження конкурентоспроможності проводилося на базі ТОВ «Хімагропром-М», яке працює у сфері оптових продаж хімічними продуктами із основними регіонами збуту – Запорізька, Дніпропетровська області. Номенклатура товару, яким оперує ТОВ «Хімагропром-М», перевищує 100 найменувань із щорічним оновленням на 30%. При цьому управління асортиментом здійснюється щоквартально, що пояснюється специфікою продаж хімпродукції відповідно до сезону аграрних підприємств. Основний асортиментний ряд – це хімічні продукти, а саме добрива та хімікати, які використовуються в сільськогосподарському господарстві. Переважну більшість клієнтів підприємства – 76% становлять малі підприємства, 24% – середні та крупні. За рівнем доходів перші місця посідають підприємства із чистим доходом від 5001 тис. грн. до 20000 тис. грн., тобто малі фермерські господарства. В загальній кількості опитаних їх частка складає 90%.

Негативним в 2024 році є скорочення доходів підприємства на 44,66% за рахунок зменшення кількості клієнтів та їх замовлень. Скорочення обсягів замовлень обумовлено територіальними особливостями підприємства, яке орієнтується на клієнтів Запорізької та Дніпропетровської областей, які є максимально наближеними до зони бойових дій та скорочують посівні площі та витрати на їх обслуговування. Відповідно до зменшення доходів відбувається скорочення чистого прибутку в 2024 році на 618 тис. грн., або на 38,52%. Однак протягом досліджуваних років чистий прибуток підприємства зростає із 705,7 тис. грн. у 2022 році до 986,5 тис. грн.

ТОВ «Хімагропром-М» працює в конкурентному середовищі та має багато конкурентів в сфері оптової торгівлі хімічними продуктами в регіоні та мають однакові розміри та обсяги доходів. Проаналізувавши конкурентів підприємства ТОВ «Хімагропром-М» і провівши порівняльний аналіз за багатьма критеріями, а також розрахунки за декількома методами, можемо сказати, що підприємство займає досить низьку конкурентну позицію в регіоні, тому варто працювати над кадровою складовою, оцінка за якою дуже впала починаючи з 2022 року, а також звернути увагу на впорядкування фінансової і маркетингової складової.

За методом SPACE ТОВ «Хімагропром-М» найбільш віддаленими точками є потенціал та конкурентоспроможність підприємства, тому більш доцільно обрати одну із стратегій:

- оборонна стратегія зорієнтована на розробку заходів щодо мінімізації впливу факторів, які впливають на діяльність галузі – оптової торгівлі хімічними продуктами;

- конкурентна стратегія орієнтується на пошук нових каналів збуту та використання інноваційних заходів просування в наявних каналах збуту, розвиток потенціалу підприємства і розробка фінансових можливостей розвитку.

Застосування аутсорсингу ТОВ «Хімагропром-М» передбачається у секторі інформаційної складової. Недоліком в роботі підприємства є відсутність

власного сайту, тому пропонується скористатися послугою розробки, оптимізації та ведення сайту через зовнішні організації. Оскільки, залучення спеціаліста у штат підприємства буде менш ефективним, краще цю функцію передати на виконання висококваліфікованим спеціалістам. Однією із таких компаній можемо відмітити Seo-Design.

У 2025 році ТОВ «Хімагропром-М» запропоновано впровадити практику премій за результатами зростання обсягу продаж хімпродукції порівняно із попереднім періодом минулого року. За допомогою вдосконалення системи преміювання плануємо вмотивувати працівників досягти поставлених цілей щодо зростання обсягів продаж в цілому. Планується коливання розміру премій від 2% до 5% залежно від обсягу продаж хімпродукції відповідним менеджером.

Для підвищення ефективності використання маркетингової складової розглянуто проєкт із розробки та оптимізації власного сайту для залучення нових клієнтів через пошукові запити, також на сайті доцільно розміщувати спеціальні статті щодо використання нових добрив, інноваційних методів внесення хімічної продукції, що дозволить розширити контакту аудиторію підприємства. Розробка сайту та його оптимізація для малого бізнесу в середньому коштують 6000 дол., щомісячні витрати на ведення сайту становлять від 18000 грн. Термін реалізації проєкту 2,5 роки. Роботи із створення сайту плануються розпочати з березня 2025 року, закінчення розробки сайту та введення його в роботу – липень 2025 року.

Вдосконалення конкурентоспроможності відбуватися за рахунок зростання ефективності наступних складових:

- зростання кадрової складової – запровадження системи преміювання, що підвищить мотивацію персоналу до збільшення обсягу та числі контрактів;
- організаційна складова – передача функції обслуговування сайту аутсорсеру;
- інформаційна складова – розробка та запуск оптимізованого

власного сайту, що покращиться інформаційну взаємодію із контактною аудиторією;

- фінансова складова – запропоновані заходи ефективно вплинуть на зростання дохідності та прибутковості підприємства;
- маркетингова складова – покращення взаємодії та залучення нових клієнтів через пошукові запити та додаткові замовлення через сайт.

Необхідно відмітити, що створення власного сайту ТОВ «Хімагропром-М» позитивно вплине на маркетингову складову підприємства, а також на фінансову складову:

- вдосконалення маркетингової складової – це залучення нових клієнтів, розміщення інформативних статей на сайті, що призведе до залучення контактної аудиторії за рахунок SEO-оптимізації сайту;

- вдосконалення фінансової складової відбуватиметься н основі зростання чистих доходів підприємства у 2025 році на 1687,24 тис. грн., або на 5% від даних 2024 року, у 2026 році – на 6251,3 тис. грн., або на 12,5% порівняно із 2025 роком, в 2027 році – на 7207,59 тис. грн., або на 15% порівняно із 2026 роком. Зростання чистих доходів призведе до збільшення ефективності діяльності підприємства та рентабельності продукції.

За рахунок запропонованих заходів ТОВ «Хімагропром-М» може значно покращити конкурентоспроможність із 1,1368 до 1,7252 та переміститися із 4 місця серед конкурентів на 2 місце.

Планові економічні показники підприємства становитимуть:

- зростання чистого доходу – на 2661,8 тис. грн. або на 6,15% порівняно з 2024 роком;

- чистий фінансовий результат має збільшитись на 729 тис. грн., або на 73,89%. Зростання із 986,5 тис. грн. у 2024 році до 1715,5 тис. грн. за результатами 2025 року;

- позитивним є зменшення витрат на 1 грн. доходів із 0,97 у 2024 році до 0,95 у 2025 році, зменшення на 1,82%;

- продуктивність праці зростає на 6,15% (зростання продуктивності відбувається за рахунок зростання чистого доходу, чисельність персоналу незмінна);
- рентабельність продукції має зрости на 1,57% із 2,34% у 2024 році до 3,91%;
- загальна рентабельність діяльності зростає із 2,28% до 3,73%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Київ ; Рівне : НУВГП, 2017. 120 с.
2. Балабаш О., Костенко Р. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. 2023. № 5/6. С. 72-78.
3. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. / ред.: М. О. Кравченко, В. В. Дергачева, О. В. Виноградова, М. Ю. Григорак, А. Р. Дунська, С. В. Смерічевська, Л. Г. Смоляр, В. М. Тупкало, Є. В. Хлобистов, Я. О. Колешня, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот, К. Ergün, R. Paksiova, E. Ropuszyńska-Surma; уклад.: Л. П. Шендерівська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2024. 234 с.
4. Виноградня В. М., Черняєв О. С., Стеценко В. І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2022. Вип. 55. С. 24-29.
5. Волик С. В. Науково-теоретичні засади визначення місця потенціалу конкурентоспроможності в структурі економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 378-383.
6. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
7. Данько Т. І., Яворська Н. П., Тупісь М. М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30-33.
8. Дуднік О. В., Сагачко Ю. М. Морфологічний аналіз при управлінні конкурентоспроможністю в умовах активізації електронної комерції. *Актуал.*

проблеми інновац. економіки. 2020. № 2. С. 78-85.

9. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва : колект. монографія / авт. кол.: Ю. М. Лопатинський та ін. ; за заг. ред.: Ю. М. Лопатинського, О. В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2023. 571 с.

10. Жиляков С. Економічна модель передачі в аутсорсинг маркетингових витрат підприємства та витрат на збут у контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту. 2023. № 9. С. 14-22.*

11. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.

12. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 353-358.*

13. Іванченкова Л. В., Ткачук Г. О., Скляр Л. Б., Іванченков В. С. Фінансова аналітика та її роль в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Актуал. проблеми інновац. економіки. 2021. № 3. С. 55-60.*

14. Ігнатенко М. М., Захарін С. В., Красножон А. С. Підвищення конкурентоспроможності розвитку малих підприємств на засадах формування і поширення цифрових бізнес-процесів. *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі. 2022. Вип. 54. С. 30-37.*

15. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни : колект. монографія / Бондарук Т. Г. та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Л. Гальцової. Львів ; Торунь : Ліга-Прес, 2022. 259 с.

16. Калініна О. М., Скачкова І. А., Кононенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2018. 127 с.

17. Кацемір Я. В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 46-50.*

18. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 136-142.
19. Копча Ю. Ю. Стратегічні детермінанти формування конкурентних переваг інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 267-273.
20. Макаренко Н. О. Стратегічне управління логістичною діяльністю підприємств на конкурентних засадах : монографія. Суми : Університетська книга, 2020. 253 с.
21. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях : колект. монографія / І. В. Тараненко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Тараненко. Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. 281 с.
22. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики», присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліbermanу, 22 листопада 2024 року, м. Харків. Харків : Лібуркіна Л. М., 2024. 60 с.
23. Механізм функціонування соціально-економічних систем та управління ефективністю підприємницької діяльності в сучасних умовах економічного середовища : монографія / І. В. Поповиченко, О. Л. Герасимова, І. Б. Стенічева, Г. Л. Ступнікер, А. О. Зюзя; ред.: І. В. Поповиченко. Дніпро : ПДАБА, 2024. 239 с.
24. Миколенко І. І. Стратегії конкурентного розвитку підприємств: механізми та інструментарій : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2021. 305 с.
25. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
26. Носаченко О., Ковальов А. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. 2023. № 5/6. С. 101-108.

27. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 347 с.
28. Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 243-249.
29. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* 2023. Вип. 4. С. 245-260.
30. Пасічний М. Д., Непиталюк А. В. Інновації та конкурентоспроможність як домінанти економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 102-111.
31. Петрик В. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2020. 143 с.
32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.
33. Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 183-188.
34. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 84-89.
35. Салькова І. Ю., Могилевська О. Ю., Слободяник А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : КиМУ, 2023. 147 с.
36. Семенчук Т. Б., Гусак О. А., Ніколайчук В. С. Теоретико-методичні основи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 300-306.
37. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної

стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347-352.

38. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 202 с.

39. Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 197 с.

40. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія / Мошак С. М. та ін. Мукачево : Карпатська вежа, 2017. 238 с.

41. Третяк В. П., Чень Ю. Збереження стійкості та визначення можливостей розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 112-118.

42. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія / А. С. Кобець та ін. Київ : ДКС центр, 2018. 225 с.

43. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика : колект. монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Іванової. Суми : Університетська книга, 2020. 228 с.

44. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Г. З. Леськів та ін. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 219 с.

45. Управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки : навч. посіб. / уклад. Р. А. Павлов. Дніпро : Біла К. О., 2019. 97 с.

46. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І. М. Посохов та ін. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2022. 249 с.

47. Управління у сфері економічної конкуренції : навч. посіб. : у 2 т. / за ред. д-ра екон. наук А. Г. Герасименко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 351 с.

48. Халімон Т. М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти

управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2018. 467 с.

49. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва : монографія / П. І. Юхименко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шуст О. А. Біла Церква : БНАУ, 2024. 548 с.

50. Харчук Т. В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління : монографія. Вінниця : Твори, 2020. 321 с.

51. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К., Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с.

52. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 462-468.

53. Шимко О. В. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2021. № 10. С. 387-392.

54. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю на автомобільному транспорті : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2021. 258 с.

55. Язвінська Н. В., Вишницька С. В. Формування антикрихкої конкурентоздатності підприємства – маркетинговий підхід. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 22. С. 107-113.

56. Янковой Р. В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика : монографія. Житомир : Бук-Друк, 2024. 291 с.

57. Arefieva O., Miahkykh I., Kovalenko N., Zham O., Popova G. The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2021. Вип. 1. С. 302-309.

58. Artemenko L., Zahorulko T., Kutlu E. Competitiveness management strategies of companies based on sustainable development. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2023. Вип. 27. С. 43-51.

59. Datsenko G., Kotseruba N., Krupelnytska I., Kudyrko O., Lobacheva I., Otkalenko O. Analytical toolkit in terms of increasing competitiveness under unstable economic conditions. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 3. С. 216-223.

60. Fedirko H. Competition strategy of company's: theoretical aspect and practical importance. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.* 2021. Вип. 18. С. 159-164.

61. Podra O. P., Petryshyn N. Ya. The role of modern management technologies in ensuring competitiveness of the enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2021. № 1. С. 51-58.

62. Shymanovska-Dianyach L., Hliebova A., Bondar-Pidhurska O. Assessment of the image of the innovative enterprise as a factor of its competitiveness in the conditions of new challenges and threats. *Економіка і регіон.* 2022. № 1. С. 66-74.

63. Spytska K. V., Grynko T. V., Hviniashvili T. Z. Formation of the competitive strategy of an enterprise based on the customer-oriented approach. *Бізнес Інформ.* 2021. № 11. С. 309-314.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [31, с.78]

Метод	Недоліки	Переваги
Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності товару	Не оцінюються фактори конкурентоспроможності підприємства	Можливе використання для оцінки реалізації конкурентного потенціалу підприємства
Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Оцінка конкурентоспроможності підприємства ототожнюється з оцінкою ефективності роботи підприємства	Можливе використання для оцінки ефективності роботи підприємства всередині галузі
Оцінка конкурентного статусу підприємства на основі його стратегічних потенціалів	Складна в практичному застосуванні, труднощі з підбором експертів, орієнтованих на довготривалий проміжок часу; включає ретроспективу та перспективу підприємства, складні формулювання	Підхід теоретично дає змогу оцінити конкурентний статус підприємства та його перспективи
Матричні методи	Матриця БКГ відображає результат конкурентної боротьби, не розкриває факторів конкурентоспроможності підприємства; матриця «Мак-Кінзі» складна в застосуванні, ускладнено отримання необхідної інформації, відсутнє однозначне трактування понять «оптимальна стратегія» та «критичний рівень капітальних вкладень»	Матрицю БКГ можна використовувати для розподілу фінансів між різними товарними групами; матриця «Мак-Кінзі» теоретично дає змогу уявити конкурентний статус підприємства

Додаток Б

Зведені дані балансу ТОВ «Хімагропром-М» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	107,2	376,5	423,8
первісна вартість	1011	156,2	434,8	489,0
знос	1012	49	58,3	62,5
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	106,2	376,5	423,8
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1703,5	1252	1820,5
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1703,5	1252	1820,5
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	137	2205,9	5646,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			

у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	449,2	1140,1	1726,3
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	926,6		118,6
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	4163,2	4598	9311,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	4270,4	4974,5	9735,7
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20	20,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2193,8	1604,5	2591,0
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	2213,8	1624,5	2611,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		69,6	126,9
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	1926,6	2829,4	6879,9
за розрахунками з бюджетом	1620	130	436,5	109,8
за у тому числі з податку на прибуток	1621	80	352,2	21,9
за розрахунками зі страхування	1625		3,1	1,8
за розрахунками з оплати праці	1630		11,4	6,3
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	2056,6	3350	7124,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	4270,4	4974,5	9735,7

Додаток В

Зведені дані Звіту про фінансові результати ТОВ «Хімагропром-М» за
2022-2024 роки, тис. грн.

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36026,4	78269,0	43312,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35165,8	76312,3	42109,1
Разом доходи	2280	36026,4	78269,0	43312,2
Разом витрати	2285	35165,8	76312,3	42109,1
Фінансовий результат до оподаткування	2290	860,6	1956,7	1203,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	352,2	352,2	216,6
Чистий фінансовий результат	2350	705,7	1604,5	986,5