

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління конкурентними перевагами підприємства оптової торгівлі
хімічними продуктами»

Виконавець:
студент 4 курсу, 46 групи, ФМОІТ
Гратій Вікторія Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
викладач
Горбатюк Валентина Вікторівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Встановлення сутності поняття конкурентних переваг підприємства	5
1.2 Ключові етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства	9
1.3 Методики оцінювання конкурентних переваг підприємства	14
РОЗДІЛ II. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства	22
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	32
2.3 Удосконалення процесу управління конкурентними перевагами підприємства	41
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

В мінливих умовах конкурентного середовища сучасні організації велику увагу приділяють досягненню стійких конкурентних переваг на ринку та підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що набуття конкурентних переваг дасть змогу підприємству діяти на ринку ефективніше, результативніше, підвищувати рівень прибутковості та конкурентоспроможності загалом. Тому, процес ефективного управління конкурентними перевагами є одним із головних питань підприємств, у тому числі підприємств, діяльністю яких виступає оптова торгівля хімічними продуктами.

Метою кваліфікаційної роботи виступає процес управління конкурентними перевагами підприємства.

Задля досягнення мети поставлені ряд наступних завдань:

- встановити сутність поняття конкурентних переваг підприємства;
- визначити ключові етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства;
- дослідити методики оцінювання конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити конкурентні переваги підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесу управління конкурентними перевагами підприємства.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Хеміше Гутер АГ».

Предмет дослідження – процес управління конкурентними перевагами ТОВ «Хеміше Гутер АГ».

Методичною основою дослідження виступають розробки сучасних вчених у галузі управління конкурентними перевагами підприємства, зокрема В.В. Власенко, В.І. Порфіренко, М. М. Гребельник, Г.М. Македона, О.В. Кощій, О.П. Красняк, В.О. Мицик, тощо.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано метод систематизації для встановлення сутності конкурентної переваги підприємства. Методи аналізу та синтезу для дослідження процесу управління конкурентними перевагами та методик для їх оцінювання. Крім того, було застосовано SNW-аналіз для дослідження внутрішнього середовища та методику А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда для аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у тому, що надані пропозиції дадуть можливість удосконалити процес управління конкурентними перевагами ТОВ «Хеміше Гутер АГ». У дипломній роботі була використана інформаційна база: наукові здобутки відомих вчених у сфері управління конкурентними перевагами підприємства, а саме статті та монографії, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Хеміше Гутер АГ».

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Встановлення сутності поняття конкурентних переваг підприємства

В сьогоденнішніх умовах господарювання підприємства намагаються досягти високого рівня конкурентоспроможності на ринку у порівнянні зі своїми ключовими конкурентами. Тому, їм необхідно приділяти достатньо уваги підвищенню ефективності процесу управління конкурентними перевагами. З огляду на це, вважаємо за необхідне, дослідити та систематизувати наявні в літературі підходи щодо визначення поняття «конкурентна перевага» та встановити його сутність.

Аналіз наукових джерел з обраної тематики дає змогу відзначити, що в здобутках вчених не існує єдиного визначення поняття конкурентної переваги. Є науковці, погляди яких дещо відрізняються у тлумаченні досліджуваного поняття, а є автори, які наводять схожі визначення. Так, нами виділено три наукові підходи щодо встановлення сутності конкурентної переваги.

Отже, представниками першого наукового підходу є автори В.В. Власенко, В.І. Порфіренко, М. М. Гребельник, Г.М. Македон та О.В. Коцій [1, с.6; 7, с.8; 8, с.3], які роблять акцент на наявності ресурсів підприємства у власних визначеннях конкурентної переваги підприємства. Зокрема, вченими відзначається, що конкурентна перевага буде забезпечуватись у тому випадку, коли компанія ефективно використовуватиме ту сукупність ресурсів якими вона володіє, а також розвиватиме їх якісні та кількісні властивості, що буде більш привабливим для споживачів ринку. Слід зазначити, що до таких ресурсів

можна віднести трудові, сировинні, економічні, нематеріальні, матеріальні, тощо.

На нашу думку, наявність та ефективне використання ресурсів є одним із важливих факторів, що розкриває сутність поняття конкурентної переваги, проте зазначений вище підхід не враховує зовнішнє середовище, що оточує підприємство.

Акцентують на продукції, що виробляє підприємство, у визначеннях конкурентної переваги автори, які є представниками виділеного нами другого наукового підходу. До таких вчених належать О.П. Красняк, В.О. Мицик, С.В. Цюцюпа [2, с.3; 6, с.1]. Отже, автори вважають, що конкурентна перевага досягається шляхом наявності у виробленій підприємством продукції більш високої якості, ніж у конкурентів, що буде вирізняти компанію у зовнішньому середовищі. Крім того, вчені відзначають, що відповідна якість продукції може забезпечуватись шляхом ефективного використання наявних технологій, застосування нових методів роботи у процесі виробництва та управління, а також навчання трудових ресурсів.

Аналізуючи другий науковий підхід щодо тлумачення поняття «конкурентна перевага», варто підкреслити, що автори, які є його представниками, трактують досліджуване поняття, враховуючи сферу виробництва. Проте, на нашу думку, поняття конкурентної переваги є більш ширшим і у процесі його трактування варто брати до уваги і сферу надання послуг.

Що стосується третього наукового підходу, що нами виділено, то дослідники, що є його представниками, зокрема В.С. Гуменюк, В.Й. Бакай, Н.Е. Аванесова, К.Й. Пугачевська, Р.В. Манн [3, с. 2; 9, с.3; 4, с.6; 5, с.2; 10, с.2] роблять акцент на ключових конкурентах у визначеннях поняття «конкурентна перевага». Автори підкреслюють, що конкурентна перевага виражається саме у протистоянні ключовим конкурентам на ринку, що в умовах сьогодення може досягатись за рахунок розробки комплексу етапів та застосуванні певного

набору ефективних методів, які будуть використовуватись компанією у довгостроковій перспективі.

Часткового погоджуючись із наведеними вище вченими, вважаємо за потрібне зауважити, що дослідники враховують зовнішнє середовище у визначеннях сутності поняття конкурентної переваги, проте не приділяють уваги внутрішнім факторами, наприклад, ефективному використанню трудових ресурсів підприємства, що, на нашу думку, також розкриває його зміст.

Проведене вище дослідження наукових підходів щодо тлумачення конкурентної переваги дозволяє представити систематизацію досліджуваного поняття у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація поняття «конкурентна перевага»

№	Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
1	2	3
<i>Акцент на наявності ресурсів</i>		
1	В.В. Власенко, В.І. Порфіренко, М. М. Гребельник [1, с.6]	Конкурентна перевага – це наявність у компанії всіх необхідних ресурсів, їх ефективне використання та вдала комбінація.
2	Г.М. Македон [7, с.8]	Конкурентна перевага виражається у ефективному використанні ресурсів компанії.
3	О.В. Кошій [8, с.3]	Конкурентна перевага є сукупністю ресурсів, якими володіє організація, а також здатністю їх ефективно використовувати на ринку.
<i>Акцент на продукції</i>		
4	О.П. Красняк, В.О. Мицик [2, с.3]	Конкурентна перевага являє собою наявність у підприємства продукції високої якості.
5	С.В. Цюцюпа [6, с.1]	Конкурентна перевага є сукупністю ключових властивостей продукції, що висуваються споживачами на ринку та відповідно можливістю виробляти якісну продукцію.
<i>Акцент на ключових конкурентах</i>		
6	В.С. Гуменюк [3, с. 2]	Конкурентна перевага є сукупністю певних характеристик підприємства, а також знадності компанії пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища, що у своїй єдності дасть можливість переважати ключових конкурентів.
7	В.Й. Бакай [9, с.3]	Конкурентна перевага полягає у випередженні ключових конкурентів підприємства за рахунок ключових факторів та компетенцій.

8	Н.Е. Аванесова [4, с.6]	Конкурентна перевага – це взаємозв’язок властивостей та факторів, які у своїй сукупності дають змогу підприємству отримувати реальні переваги над ключовими конкурентами.
9	К.Й. Пугачевська [5, с.2]	Конкурентна перевага являє собою можливість протистояти ключовим конкурентам на ринку.
10	Р.В. Манн [10, с.2]	Конкурентна перевага полягає у досягненні лідерства серед ключових конкурентів, які є у підприємства на ринку.

Не приховуючи значущості виділених підходів вчених щодо трактування конкурентної переваги, вважаємо за доцільне відзначити, що наведені визначення авторів повністю не розкривають зміст досліджуваного поняття та не враховують всі фактори, які його характеризують, адже, на нашу думку воно є більш комплексним. Тому, представимо власне визначення поняття «конкурентна перевага» на рис. 1.1.



Рис 1.1. Визначення поняття «конкурентна перевага»

Джерело: розроблено автором

Підводячи підсумок, слід зазначити, що конкурентна перевага є комплексним поняттям та полягає у наявності та ефективному використанні

сукупності матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства, здатності виробляти якісну продукцію або якісно надавати послуги споживачам, що у своєму взаємозв'язку дозволить компанії випереджати основних конкурентів у зовнішньому середовищі.

1.2 Ключові етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства

Дослідивши підходи авторів щодо визначення поняття конкурентної переваги та встановивши його сутність, на нашу думку, доцільним є здійснити аналіз процесу управління конкурентними перевагами підприємства та виявити, які етапи входять у цей процес.

Аналіз наукової літератури, що стосується дослідження процесу управління конкурентними перевагами організації, дозволяє стверджувати, що не існує єдиного підходу щодо виділення його ключових етапів. Отже, існують вчені, які виділяють схожі за змістом етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства, проте, вони дещо різняться за своїм складом і кількістю.

Так, вченими [2, с.7] процес управління конкурентними перевагами ототожнюється із процесом розробки стратегії управління конкурентоспроможністю. Отже, автори виділяють наступні етапи зазначеного нами процесу:

- Дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища організації;
- формалізація основних методів оцінювання конкурентоспроможності компанії;
- виділення ключових характеристик по управлінню конкурентоспроможністю;
- визначення кількісних показників ключових характеристик по управлінню конкурентоспроможністю;
- здійснення оцінювання конкурентоспроможності організації;

– розробка ефективної стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

Дослідником [11, с. 6] пропонується схожий перелік етапів процесу управління конкурентними перевагами підприємства, який також тісно пов'язаний із формуванням стратегії (Рис. 1.2).

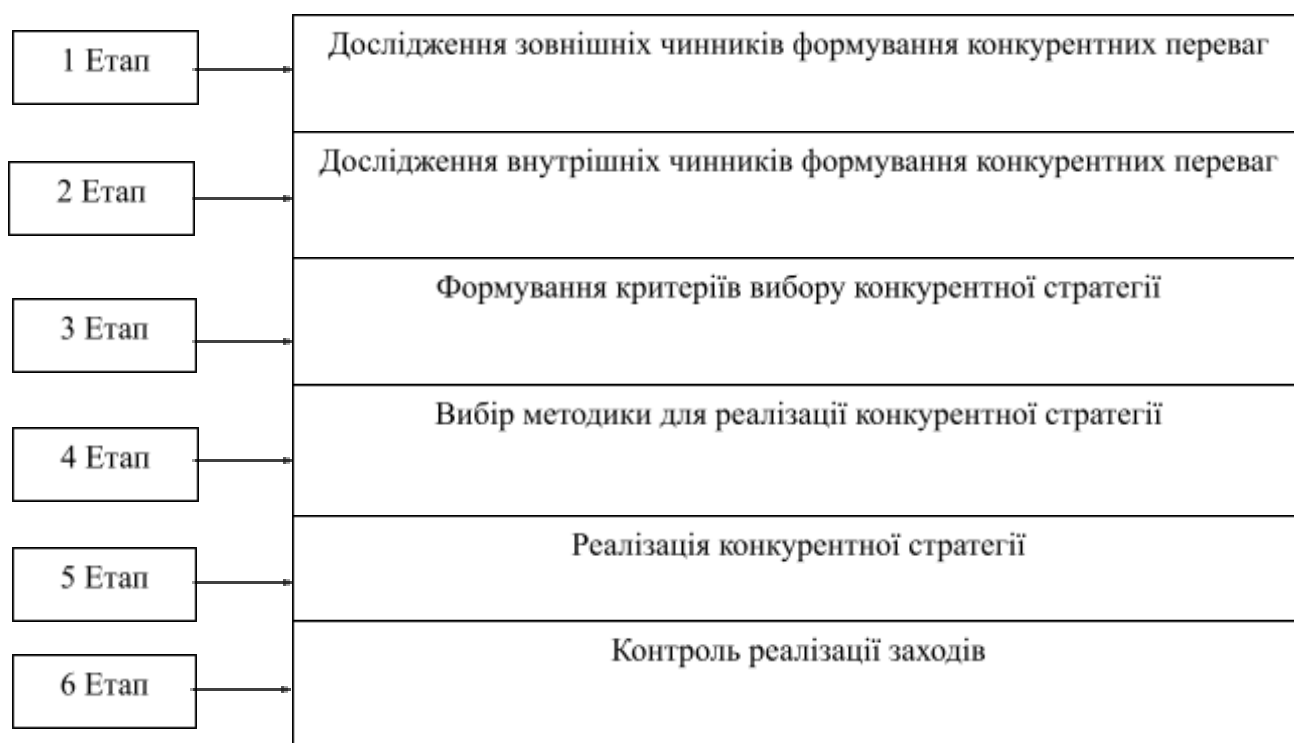


Рис. 1.2 Процес управління конкурентними перевагами підприємства

Джерело: [11, с.6]

Погоджуючись із етапом аналізу внутрішнього середовища, який виділяють зазначені вище вчені, принципово інший перелік етапів управління конкурентними перевагами наведений автором [12, с.5]. Так, дослідник вважає, що, окрім етапу аналізу внутрішнього середовища підприємства, варто виділити такі етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства, як визначення потреб ринку; ранжування потреб ринку за потребами клієнтів; виділення конкурентних переваг за потребами ринку; аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність компанії; прогнозування факторів

конкурентоспроможності; прогнозування стратегічних факторів конкурентних переваг компанії.

Досить широкий перелік етапів процесу управління конкурентними перевагами запропоновано авторами [13, с. 3], а саме аналіз зовнішнього середовища підприємства; планування заходів для досягнення необхідної позиції в порівнянні з конкурентами; коригування визначених заходів з врахуванням виявлених змін зовнішнього середовища; планування фінансування заходів; координування діяльності підприємства у процесі формування конкурентних переваг; підготовка трудових ресурсів до майбутніх заходів; контроль заходів з формування конкурентних переваг підприємства.

Більш вузький перелік етапів досліджуваного нами процесу виділяється у науковому джерелі [14, с.2]. Отже, вчені вважають, що у процес управління конкурентними перевагами слід включати:

- Визначення характеристик конкурентних переваг підприємства;
- оцінка конкурентної позиції компанії;
- виявлення відхилень та причин цих відхилень;
- коригування окремих напрямів діяльності організації.

У наукових здобутках авторів [15, с.4] відзначається, що до процесу управління конкурентними перевагами варто підходити комплексно, що буде сприяти високій ефективності діяльності організації. Тому, вчені виділяють такі етапи зазначеного процесу:

- виявлення «вузького місця» компанії;
- визначення ключових характеристик конкурентних переваг підприємства;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- проведення оцінювання конкурентних переваг підприємства;
- виділення негативних сторін підприємства;
- планування заходів щодо досягнення конкурентної позиції підприємства;

– застосування заходів щодо формування конкурентних переваг організації.

Систематизуємо ключові етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства, які виділяють зазначені нами вище дослідники та представимо у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Ключові етапи процесу управління конкурентними перевагами
підприємства

Ключові етапи процесу управління конкурентними перевагами підприємства	Автори					
	Красняк О. П., Мицик В. О. [2, с.7]	Донецькова В. А. [11, с.6]	Крамарчук С. П. [12, с.5]	Петухова О. М. [13, с.3]	Кондратенко О. О., Першень Н. А. [14, с.2]	Тюріна, Н. М., Назарчук, Т. В., Бакай, А. А. [15, с.4]
Виділення потреб ринку			+			
Виявлення «вузького місця» компанії						+
Ранжування потреб ринку			+			
Виділення конкурентних переваг за потребами ринку			+			
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	+	+	+			+
Аналіз зовнішнього середовища організації	+	+		+		+
Визначення основних методів оцінювання конкурентних переваг компанії	+	+				
Планування та застосування заходів з досягнення необхідної позиції				+		+
Виявлення негативних відхилень та їх причин					+	+
Коригування заходів з досягнення необхідної позиції		+		+	+	+
Планування фінансових заходів				+		
Координування запланованих заходів				+		
Підготовка трудових ресурсів до запланованих заходів				+		

Формування критеріїв вибору конкурентної стратегії		+				
Виділення ключових характеристик по управлінню конкурентоспроможністю	+				+	+
Визначення кількісних показників ключових характеристик по управлінню конкурентоспроможністю	+					
Оцінювання конкурентоспроможності організації	+				+	+
Розробка стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності організації.	+					
Реалізація конкурентної стратегії		+				
Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства			+			
Прогнозування факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства			+			
Прогнозування стратегічних факторів конкурентних переваг підприємства			+			

Як підсумок, можна відзначити, що автори виділяють велику кількість етапів процесу управління конкурентними перевагами підприємства, деякі з яких дещо між собою відрізняються. Проте, враховуючи більшість думок науковців, вважаємо за потрібне у процес управління конкурентними перевагами включати наступні етапи:

- Дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- виділення ключових характеристик по управлінню конкурентоспроможністю;
- визначення основних методів оцінювання конкурентних переваг компанії;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- планування та застосування заходів з досягнення необхідної позиції;
- виявлення негативних відхилень та їх причин;
- коригування заходів з досягнення необхідної позиції;
- контроль реалізації заходів.

Слід підсумувати та зауважити, що зазначений процес залежатиме від рівня конкуренції на ринку, розміру підприємства, специфіки його діяльності, тощо. Тому, процес управління конкурентними перевагами підприємства повинен проводитись комплексно та з урахуванням всіх чинників, що впливають на організацію.

1.3 Методики оцінювання конкурентних переваг підприємства

Для ефективного процесу управління конкурентними перевагами варто здійснити дослідження існуючих методик, які дадуть змогу їх оцінити. Крім того, для розуміння змісту цих методів, вважаємо за потрібне, виділити їх ключові характеристики, а також основні переваги та недоліки.

Дослідження наукових джерел дає змогу стверджувати, що існує велика кількість методик, які дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства у порівнянні з ключовими конкурентами.

Так, одним із поширених методів, який використовується підприємствами на практиці для оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, виступає SWOT-аналіз [16, с.1-3]. Варто зауважити, що сильні та слабкі сторони входять у внутрішнє середовище підприємства, а можливості та загрози відносять до зовнішнього середовища.

Отже, до сильних сторін (Strengths) відносяться переваги підприємства, тобто ті властивості, які вирізняють його серед конкурентів. Це можуть бути доступні ціни, висока якість продукції або послуг, можливість отримання знижок для споживачів, наявність сучасних технологій, тощо. Слід зазначити, що саме сильні сторони дозволяють підприємству збільшувати його прибутковість.

Що стосується слабких сторін (Weaknesses), то вони включають недоліки в діяльності організації, а саме ті характеристики, які заважають підприємству розвиватись у порівнянні з конкурентами ринку, наприклад, наявність застарілого обладнання, недостатність досвідчених працівників, низький рівень якості товарів або послуг, що надаються споживачам.

Можливості (Opportunities) оточують підприємство та, якщо підприємство їх використовуватиме, то у майбутньому вони дадуть можливість підвищити рівень його розвитку. Так, до можливостей можна віднести зменшення рівня конкуренції, розширення підприємства або збільшення кількості споживачів.

Знизити ефективність діяльності підприємства можуть загрози (Threats). Зазначені характеристики можуть негативно впливати на організацію та її ефективність, зокрема нестабільна ситуація в державі, збільшення рівня конкуренції на ринку, зростання податків [17, с.2-3].

Щодо переваг описаного нами вище методу, то до них можна віднести універсальність при використанні, зокрема те, що метод SWOT-аналізу може бути використаний підприємствами будь-якої сфери діяльності. Крім того, метод простий у використанні на практиці через відсутність розрахунків. До недоліків методу можна включити суб'єктивність результатів проведеного аналізу.

Не менш поширеним методом портфельного аналізу є побудова матриці BCG [18, с.4]. Найбільш важливими факторами при її побудові виступають темп зростання ринку, а також відносна частка ринку. Матриця включає чотири основні квадранти та залежно від того, у якому квадранті знаходиться продукція підприємства, компанія обирає стратегію.

Так як і попередній метод, побудова матриці BCG має свої переваги та недоліки. Однією з переваг методики є те, що вона легка та проста у використанні. Крім того, фактори, які аналізуються дозволяють об'єктивно провести дослідження. До недоліків методу можна віднести те, що при побудові матриці не враховуються інші фактори, які також можуть бути важливими при формування стратегії підприємства.

Ще одним із методів, який дає змогу оцінити конкурентні переваги підприємства відносять метод профілів. На відміну від методу, який досліджено нами вище, зазначений метод дозволяє провести оцінку не за двома факторами, а за певною групою факторів. Що стосується побудови профілю, то вона відбувається з боку споживачів, а саме обираються найважливіші показники з їх

сторони. Оціночні поля профілю заповнюються та чим більше поле, тим вище показники компанії, яку оцінюють. [19, с.5-6]

Аналізуючи переваги методу профілів, то, як і попередні методи, він є простим при використанні. Простота застосування виражається у тому, що метод дозволяє у графічному вигляді наочно представити результати дослідження. Недоліком є те, що метод не дозволяє на перспективу врахувати можливу зміну у діяльності підприємства, зокрема і мінливість конкурентних переваг у майбутньому.

До відомого графічного методу, що дозволяє оцінити конкурентні переваги компанії, належить матриця конкурентних переваг М. Портера (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Матриця конкурентних переваг М.Портера

Джерело: [19, с.5-6]

Так, матриця конкурентних переваг М.Портера включає чотири основні стратегії, які може обрати підприємства в залежності від сегменту ринку та конкурентної переваги, зокрема

- Лідерство в ціні;
- диференціація;
- фокус на лідерстві в ціні;
- фокус на диференціації.

Так, як і у попереднього методу, у зазначеної методики є перевага в тому, що він дає можливість наглядно презентувати результати дослідження, а недоліком виступає те, що метод не дає змоги врахувати конкретні показники діяльності компанії, а показники, які аналізуються є занадто узагальненими.

Що стосується комплексних методів оцінки конкурентних переваг, то до таких можна віднести інтегральний метод. При використанні цього методу визначається узагальнений показник, який показує рівень задоволеності клієнтів та ефективність виробництва або обслуговування [21, с.4].

Зазначений метод також є легким при використанні, а також дає змогу отримати однозначні оцінки аналізу, що є його перевагою. Проте, інтегральний метод не враховує специфіку діяльності конкретного підприємства та не дозволяє провести глибокий аналіз конкурентних переваг організації, яка досліджується.

До одного із комплексних методів оцінки конкурентних переваг також відносять метод, в основі якого лежить теорія мультиплікаторів. Цей метод оснований на порівнянні низки показників організації [21, с.4].

Не приховуючи значущості зазначеного нами методу, окрім переваг, до яких можна віднести можливість оцінювання великої кількості показників компанії, він має і ряд недоліків. Зокрема, до недоліків відноситься те, що метод на основі теорії мультиплікаторів є досить громіздким при проведенні розрахунків, а також результати дослідження будуть використовуватись організацією нетривалий період.

Крім досліджених нами методів, які описані вище, вважаємо за доцільне виділити метод, в основі якого лежить порівняння з еталоном або з ідеалом. Зазначений метод дає можливість обрати еталон, тобто ідеальну ситуацію і, порівнюючи з нею, оцінити конкурентні переваги компанії [21, с.4].

Метод на основі еталону є досить глибоким та комплексним при проведенні порівняння об'єктів дослідження. Проте, варто зауважити, що при дослідженні не враховуються фактори зовнішнього середовища, які також можуть здійснювати вплив на підприємство.

Останнім методом, який ми, вважаємо за доцільне, проаналізувати, виступає матриця Ансоффа або матриця «продукт-ринок», яка дає змогу представити залежність реалізації товарів або надання послуг підприємства від ринку. У матриці горизонталі відображається продукція (нова або існуюча), а також ринок (існуючий або новий) [22]. Представимо зазначену матрицю на рис. 1.4.

Ринок/продукція	Існуюча	Нова
Існуючий	Глибоке проникнення на ринок	Розробка продукції
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 1.2 Матриця І. Ансоффа І.

Джерело: [18]

Варто підкреслити, що матриця Ансоффа при її застосуванні дозволяє підприємству визначитись, яке становище у неї на ринку та здійснити наступний ряд дій:

- швидше вводити нову продукцію на ринок, у якому компанія функціонує;
- впроваджувати нову продукцію на новий ринок;
- вводити нову продукцію на існуючий ринок, в якому вже діє підприємство;
- здійснювати диверсифікацію нових товарів на новому ринку, в якому компанія не діяла.

Так, до переваг використання методу відносяться простота та можливість наглядно презентувати варіанти вибору стратегій. Щодо недоліків, то можна стверджувати про те, що ключовим недоліком виступає можливість врахування лише двох факторів, зокрема ринок і продукцію. Зокрема метод не бере до уваги інші важливі характеристики, якій також впливатимуть на вибір стратегії підприємством.

Для узагальнення проведеного вище дослідження представимо ключові характеристики методик оцінювання конкурентних переваг підприємства, а також їх переваги та недоліки у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристики, переваги та недоліки методик оцінювання конкурентних
переваг підприємства

Найменування методики	Характеристика (призначення методики)	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Проведення оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства	– Універсальність при використанні; – Простота застосування.	– Суб'єктивність результатів дослідження.
Матриця BCG	Формування стратегії підприємства з урахуванням темпу зростання ринку та відносної частки ринку	– Легкість при застосуванні; – Об'єктивність проведення дослідження.	– Врахування тільки двох ключових факторів при проведенні аналізу.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Метод профілів	Проведення оцінювання конкурентоспроможності за групою факторів	– Можливість наглядно представити результати проведеного дослідження.	– Відсутність змоги врахувати мінливість рівня конкурентних переваг у майбутньому.
Матриця конкурентних переваг М.Портера	Вибір конкурентної стратегії в залежності від сегменту ринку та конкурентної переваги	– Наявність можливості наочно презентувати результати аналізу.	– Відсутність конкретизації показників, які аналізуються; – узагальненість показників аналізу.
Інтегральний метод	Оцінка конкурентних переваг шляхом визначення узагальненого показника, який показує рівень задоволеності клієнтів та ефективність виробництва	– Однозначність оцінок при проведенні аналізу.	– Відсутність можливості врахувати специфіку діяльності компанії; – Неможливість проведення глибокого аналізу конкурентних переваг.
Метод на основі теорії мультиплікаторів	Проведення оцінювання конкурентних переваг на основі порівняння ряду показників	– Можливість оцінювання великої кількості показників організації.	– Громіздкий при проведенні розрахунків; – Використання результатів дослідження нетривалий період.
Метод на основі еталону	Оцінка конкурентних переваг на основі порівняння з ідеальною ситуацією (еталоном)	– Наявність можливості проведення комплексного аналізу.	– Неможливість врахування факторів зовнішнього середовища, що впливають на компанію.
Матриця Ансофа («продукт-ринок»)	Вибір стратегії з урахуванням продукції та тенденцій ринку, у якому функціонує підприємство	– Можливість наглядно представити варіанти вибору стратегій підприємства; – простота при застосуванні.	– Можливість врахування лише двох факторів при виборі стратегій.

Джерело: узагальнено автором на основі [16, с.1-3; 17, с.2-3; 18, с.4; 19, с.5-6; 20, с.455; 21, с.4]

Підсумовуючи, можна відзначити, що в літературі існує велика кількість методик, які можуть використовуватись при оцінці рівня конкурентних переваг підприємства, які відрізняються за своїми характеристиками.

Зокрема, ми дослідили такі методи, як SWOT-аналіз, матрицю BCG, метод профілів, матрицю конкурентних переваг М.Портера, інтегральний метод, метод на основі теорії мультиплікаторів, метод на основі еталону (ідеалу) та матрицю Ансофа («продукт-ринок»).

Крім того, нами було виділено основні характеристики ключових методів для оцінки конкурентних переваг, які включають інформацію про те, як саме може використовувати методика, а також ключові переваги та недоліки. Отже, оцінку конкурентних переваг підприємства варто здійснювати комплексно, використовуючи низку методів, враховувати конкретні умови, у яких функціонує організація.

РОЗДІЛ II. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Для того, щоб здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства, а саме стан ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, вважаємо за доцільне, використати методику, яка запропонована відомими науковцями А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом [23, с.110]. Напрямки, за якими здійснюватимемо аналіз, включають:

- Ключові економічні характеристики ринку оптової торгівлі хімічними продуктами;
- рушійні сили ринку;
- конкурентна позиція основних стратегічних груп;
- аналіз конкурентів;
- ключові фактори успіху;
- перспективи ринку та його загальна привабливість.

Ключові економічні характеристики ринку. Що стосується ключових економічних характеристик ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, то одним із вагомих показників виступає обсяг виробленої продукції підприємств. Так, представимо динаміку обсягу виробленої продукції досліджуваних нами підприємств за 2015-2023 рр. на рис. 2.1.

Отже, аналізуючи представлену нами динаміку обсягу виробленої продукції, можна підкреслити, що загалом з 2015 р. по 2023 р. обсяги зросли майже у 5 разів. Зокрема спостерігається деяке зменшення у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. Крім того, спад обсягів виробництва відбувся і у 2022 р., що пов'язане із непередбачуваною нестабільною ситуацією в країні. Проте, за останній 2023 р. в порівнянні з 2022 р. обсяги виробництва підприємств ринку значно збільшуються, а саме на 10345,5 млн. грн. та складають вже 45323,6 млн. грн. у 2023 р.

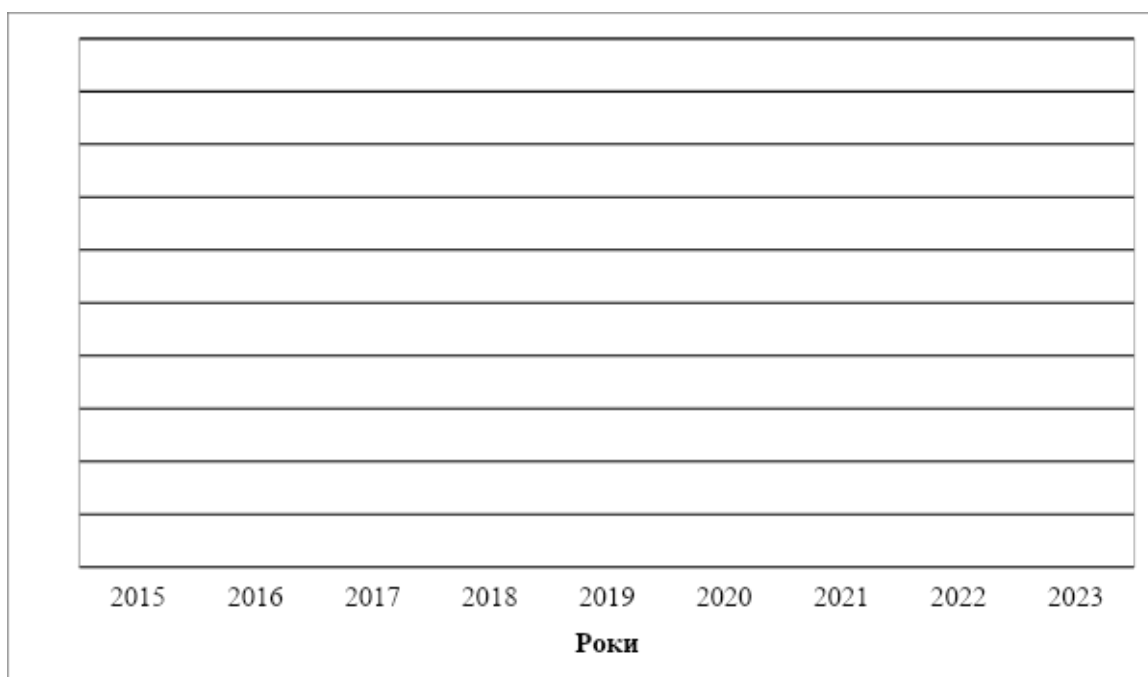


Рис. 2.1. Динаміка обсягу виробленої продукції підприємств ринку
оптової торгівлі хімічними продуктами

Джерело: складено автором за даними [24]

Окрім обсягу виробленої продукції, одним із ключових економічних показників, зокрема і на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, виступає обсяг реалізованої продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги реалізованої продукції підприємств ринку оптової торгівлі
хімічними продуктами

Обсяги реалізованої продукції			
Роки	Усього, млн. грн	З них фізичних осіб-підприємців, млн. грн.	У % до загальної кількості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
2012	35349,7	491	1,4
2013	54529,6	379	0,7
2014	62141,6	444,3	0,7
2015	56458,2	463,9	0,8
2016	73730,2	627,8	0,9
2017	133766,2	1202,6	0,9
2018	171646,3	1485,2	0,9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
2019	197363,8	1736,4	0,9
2020	227029,5	1742,2	0,8
2021	223073,5	1716,5	0,8
2022	224332,4	1903,4	0,8
2023	332748,3	2425,9	0,7

Джерело: складено автором за даними [24]

Аналізуючи інформацію щодо обсягів реалізованої продукції підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, можна стверджувати про значне їх збільшення у 2023 р. в порівнянні з 2012 р. Що стосується останніх двох років, то у 2020-2022 рр. обсяги реалізації майже не змінювались, проте стрімко зросли за останній рік та становлять 332748,3 млн. грн. у 2023 р.

Крім проаналізованого нами вище, не менш важливим економічним показником виступає оптовий товарообіг підприємств, який характеризує поведінку споживачів підприємств. Представимо динаміку оптового товарообороту України за 2013-2023 рр. на рис. 2.2.

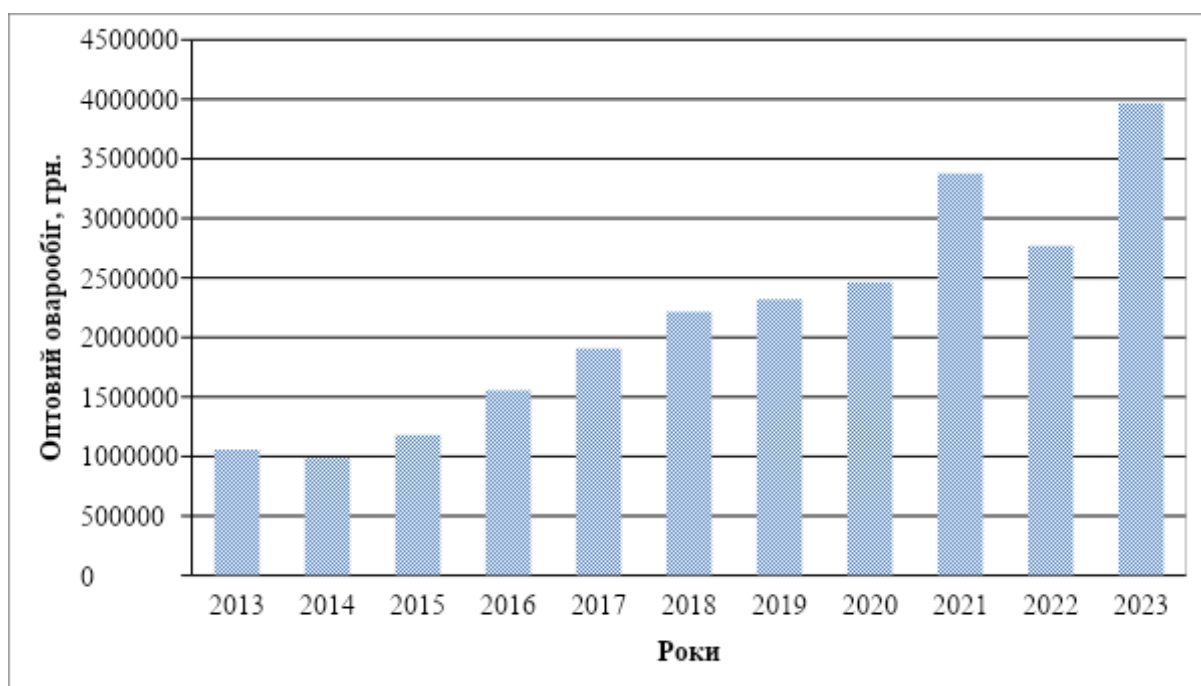


Рис. 2.2 Динаміка оптового товарообороту в Україні за 2013-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [24]

Досліджуючи динаміку оптового товарообороту за останні 10 років, можемо підкреслити, що загалом вона має тенденцію до зростання. Спостерігається деяке зменшення у 2022 р., що також пов'язано із нестабільною ситуацією в країні, а саме воєнними діями. Проте, варто зауважити, що оптовий товарооборот збільшився у 2023 р. у 1,5 разів в порівнянні з 2022 р. та майже у 4 рази в порівнянні з 2013 р.

Рушійні сили ринку. Позиція підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами тісно пов'язана із рушійними силами або чинниками, які на них впливають.

Так, вагомим фактором, що впливає на діяльність підприємств ринку є вихід на ринок або вихід з ринку нових підприємств. Це стосується не тільки безпосередніх конкурентів підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, але і підприємств, що виступають в якості споживачів або постачальників.

Крім того, до факторів, що впливають на діяльність підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, до рушійних сил можна також віднести загальне економічне зростання ринку, спад невизначеності та можливих ризиків, глобалізаційні процеси, запровадження нової продукції або послуг, політична ситуація та можливі зміни в ній, тощо.

Аналіз конкурентів. Для того, щоб проаналізувати ключових конкурентів, вважаємо за потрібне визначити ту кількість підприємств, які функціонують на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами. Отже, за даними держаної служби статистики України представимо динаміку кількості діючих підприємств досліджуваного ринку на рис. 2.3.

Так, за 2013-2023 рр. ситуація з кількістю діючих підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами є нестабільною. Зокрема, у 2020 р. спостерігається стрімке зменшення підприємств ринку в порівнянні з 2019 р. У 2021 р. ситуація дещо покращується, а у 2022 р. кількість підприємств вже становить 3066 од. Що стосується 2023 р., то їх кількість знову дещо зменшується і складає 2353 од.

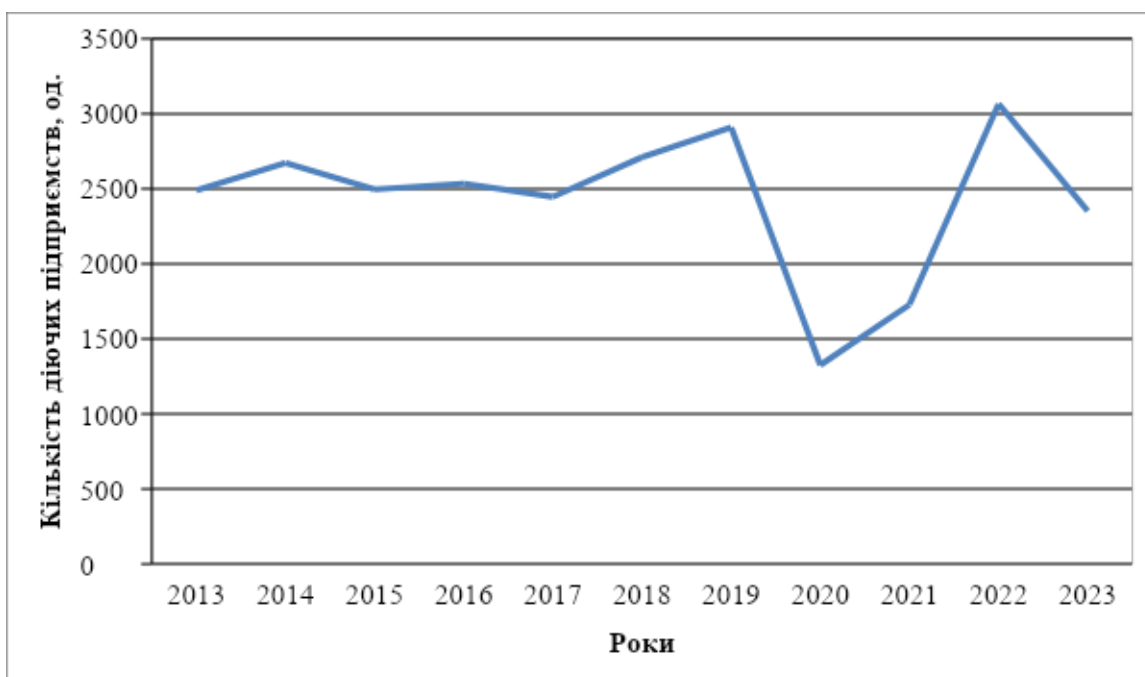


Рис. 2.3 Динаміка кількості діючих підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами

Джерело: Побудовано автором за даними [24]

Аналізуючи динаміку кількості підприємств ринку за всі 10 років, тобто за період з 2013 р. по 2023 р., можна підкреслити, що загалом їх кількість зросла на 137 од.

Що стосується ключових конкурентів ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, то до них можна віднести чотири відомих підприємства, зокрема ТОВ «Агрофон», ТОВ «ТК «Вітагро»», ТОВ «Хеміше Гутер АГ» та ТОВ «Сингента».

Так, ТОВ «ТК «Вітагро»» спеціалізується на виробництві та постачанні насіння, мікродобрив, кормів та кормових добавок. Підприємство знаходиться у Хмельницькій області.

У Дніпропетровській локалізується ТОВ «Агрофон», яке займається постачанням гранульованих комплексних, рідких, фосфорних, азотних засобів захисту рослин.

ТОВ «Хеміше Гутер АГ» спеціалізується на виробництві та постачанні хімічних добрив для захисту рослин, які використовуються для підживлення та захисту рослин від шкідників та хвороб. Знаходиться у Київській області.

Постачанням засобів захисту рослин, насіння польових культур, розпилювачів та агрохімікатів займається ТОВ «Сингента», яке також знаходиться у Київській області.

Конкурентна позиція основних стратегічних груп. Відомим інструментом для аналізу ключових конкурентів ринку виступає побудова карти стратегічних груп, за допомогою якої можна визначити близьких між собою та віддалених конкурентів ринку.

Для її побудови необхідно виконати ряд етапів, до яких відносяться наступні:

- Визначитись із чинниками, які будуть відрізняти підприємства, що конкурують між собою. Для ринку оптової торгівлі хімічними продуктами оберемо такі чинники, як широта асортименту товарів та взаємозв'язок ціна-якість.
- Побудувати відповідно карту стратегічних груп з урахуванням обраних чинників.
- Вказати на карті підприємства, які є конкурентами на досліджуваному ринку.
- Здійснити об'єднання підприємства, які потрапили в одну частину карти, шляхом рисунку кіл, діаметр яких повинен відповідати частці ринку груп конкуруючих між собою підприємств.

Як вже зазначалось на вище, до найбільш відомих та конкуруючих між собою підприємств на досліджуваному нами ринку входять:

- ТОВ «Агрофон»;
- ТОВ «ТК “Вітагро”»;
- ТОВ «Хеміше Гутер АГ»;
- ТОВ «Сингента»;
- ТОВ «Мінерал-груп»;

- ТОВ «Укравіт Аро»;
- ТОВ «Гімак Агро»;
- ТОВ «Агростадіон».

Напрямки, за якими будемо будувати карту стратегічних груп, включають «середня ціна за продукції», «широта товарного асортименту» та «доля ринку».

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп ТОВ «Хеміше Гутер АГ» представимо у табл. 2.2. Слід зазначити, що для проведення аналізу, нами використано дані за 2023 р.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№	Підприємство	Напрямок		
		Широта товарного асортименту	Доля ринку	Рівень цін за продукцію
1	2	4	5	6
1	ТОВ «Агрофон»	Широкий	Середня	Середній
2	ТОВ «ТК «Вітагро»»;	Широкий	Невелика	Середній
3	ТОВ «ДЦ Україна»	Широкий	Середня	Високий
4	ТОВ «Хеміше Гутер АГ»	Широкий	Середня	Середній
5	ТОВ «Сингента»	Широкий	Невелика	Середній
6	ТОВ «Мінерал груп»	Середній	Невелика	Високий
7	ТОВ «Укравіт Аро»	Широкий	Невелика	Високий
8	ТОВ «Агростадіо»	Широкий	Невелика	Високий

Джерело: побудовано автором

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами та представимо на рис. 2.4.

Діаметри кіл показують долю ринку відповідного підприємства.



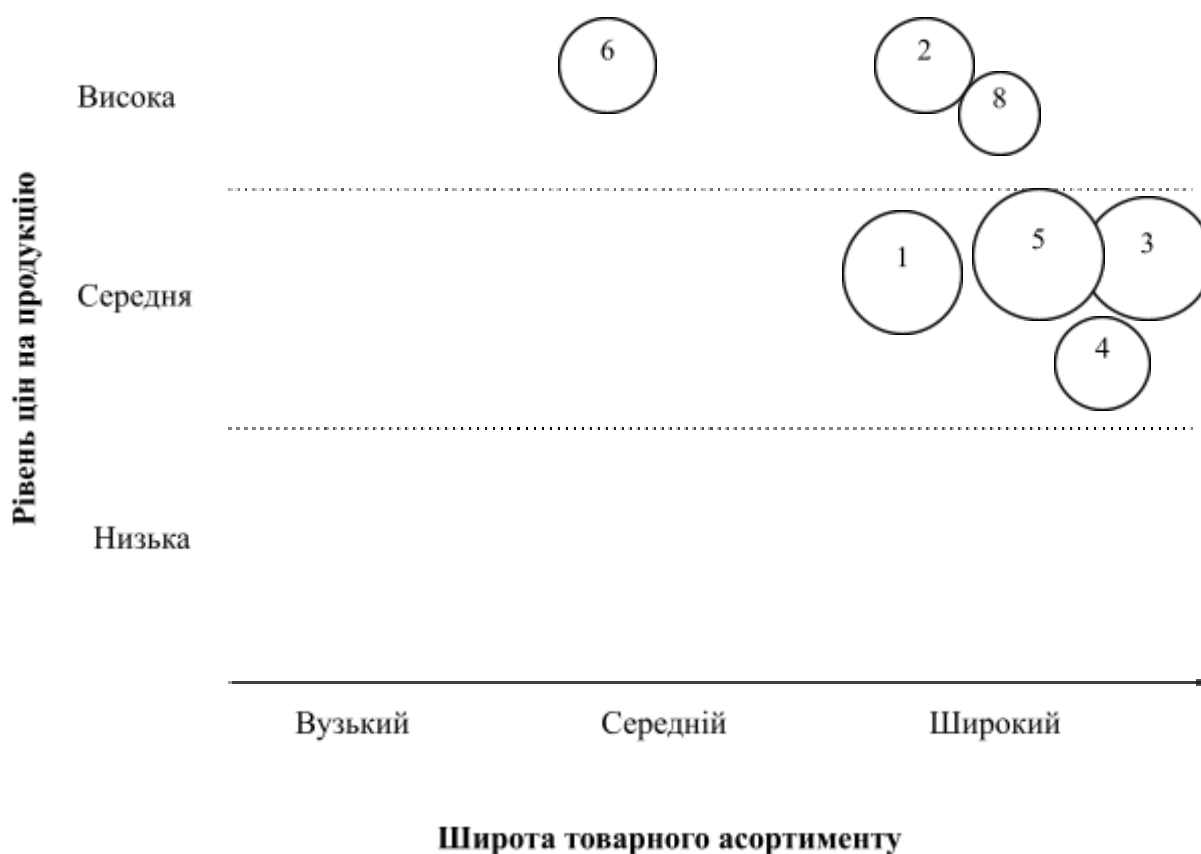


Рис. 2.4 Карта стратегічних груп ключових конкурентів ринку оптової торгівлі хімічними продуктами
Джерело: побудовано автором

За результатами побудови карти стратегічних груп конкуруючих компаній ринку оптової торгівлі хімічними продуктами можна дійти до висновку, що найбільше конкурують між собою за визначеними чинниками та потрапили до однієї стратегічної групи ТОВ «Сингента», ТОВ «ДЦ Україна, »ТОВ «Агрофон» та ТОВ «Хеміше Гутер АГ», які мають середній рівень цін та широкий асортимент продукції.

Ключові фактори успіху. Що стосується ключових факторів успіху, то до них відносяться ті чинники, які вирізняють підприємства та забезпечують їм прибутковість на ринку. Якщо підприємства визначають зазначені чинники, то це забезпечуватиме їм шлях до успіху у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності.

До ключових факторів успіху для підприємств, які функціонують на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, вважаємо за потрібне віднести доступність цін на продукцію, а також висока якість товарів.

Перспективи ринку та його загальна привабливість. На сьогодні перед підприємствами все частіше постає завдання витримувати високий рівень конкуренції. Що стосується привабливості підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, то можна стверджувати про її високий рівень. Проте, враховуючи нестабільність економічних умов в країні, а саме воєнних дій, що на сьогодні відбуваються, підприємства зазначеного ринку зазнали деяких втрат. Це можна пояснити зменшенням посівних площ, а також виїздом населення за кордон.

Існує низка факторів, які можуть гальмувати розвиток ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, до яких можна віднести:

- Зниження рівня привабливості товарів, які виробляються в Україні в порівнянні із закордонними;
- зменшення фінансових ресурсів підприємств;
- збільшення витрат на виробництво та постачання хімічних продуктів;
- зростання витрат на сировину;
- зменшення трудових ресурсів або зміна їх складу;
- виїзд трудових ресурсів за кордон через зростання нестабільності умов в країні;

Для того, щоб уникати впливу цих факторів на підприємства ринку оптової торгівлі хімічними продуктами варто залучати іноземні інвестиції, підвищувати інвестиційну привабливість галузі, зменшити вартість ввозу сировини та устаткування, тощо.

Результати аналізу стану ринку оптової торгівлі хімічними продуктами представимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.3

Аналіз стану ринку оптової торгівлі хімічними продуктами

Напрямок <i>1</i>	Характеристика <i>2</i>
Ключові економічні характеристики ринку	Обсяги виробленої продукції підприємств ринку оптової торгівлі хімічними продуктами загалом з 2015 р. по 2023 р. зросли майже у 5 разів. Обсяги реалізованої продукції також значно збільшились у 2023 р. в порівнянні з 2012 р. та у 2023 р. склали 332748,3 млн. грн. Оптовий товарооборот за останні 10 років має тенденцію до зростання, який збільшився у 2023 р. у 4 рази в порівнянні з 2013 р.
Рушійні сили ринку	До рушійних сил ринку оптової торгівлі хімічними продуктами можна віднести зміну споживачів, або їх складу; вихід на ринок або вихід з ринку нових підприємств; зміна смаків споживачів, що може спричинити до появи нових клієнтів або втрати існуючих; загальне економічне зростання ринку, тощо.
Аналіз конкурентів	З період з 2013 р. по 2023 р. кількість підприємств ринку зросла на 137 од. До ключових конкурентів, що функціонують на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами відносяться ТОВ «Агрофон», ТОВ «ТК «Вітагро»», ТОВ «Хеміше Гутер АГ» та ТОВ «Сингента».
Конкурентна позиція основних стратегічних груп	Найбільше конкурують між собою та потрапили до однієї стратегічної групи ТОВ «Агрофон» та ТОВ «Хеміше Гутер АГ», які мають середні ціни та якість та середній асортимент продукції. Частка ринку дещо вища у ТОВ «Агрофон». Найбільшим конкурентом на ринку за широтою асортименту виступає ТОВ «Сингента», а за взаємозв'язком ціна/якість – ТОВ «ТК «Вітагро»».
Ключові фактори успіху	До ключових факторів успіху для підприємств, які функціонують на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами входять доступність цін на продукцію, а також висока якість товарів.
Перспективи ринку та його загальна привабливість	Враховуючи нестабільність економічних умов в країні, а саме воєнних дій, що на сьогодні відбуваються, підприємства ринку зазнали деяких втрат за рахунок зменшення посівних площ, а також виїзду населення за кордон. Фактори, які можуть гальмувати розвиток ринку оптової торгівлі хімічними продуктами включають: зменшення фінансових ресурсів підприємств; збільшення витрат на виробництво та постачання хімічних продуктів; зростання витрат на сировину, тощо.

Джерело: узагальнено автором

Після проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства, зокрема стану ринку оптової торгівлі хімічними продуктами, вважаємо за доцільне здійснити внутрішнього середовища підприємства.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Хеміше Гутер АГ», яке було засноване 23 лютого 2016 р. Підприємство спеціалізується на імпорті засобів захисту рослин з Європи (з Польщі та Угорщини) та виробництві добрив та допоміжних продуктів на території України. Компанія має статутний фонд, що поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Не зважаючи на великий спектр видів діяльності підприємства, основним видом діяльності ТОВ є оптова торгівля хімічними продуктами.

Компанія постачає препарати дозволені до використання в Україні за умов дотримання регламентів застосування і вимог природоохоронного законодавства.

Слід зауважити, що підприємство займається оптовою торгівлею, доставка товару здійснюється зі складу, а також існує послуга само вивозу товару. Магазином роздрібною торгівлі підприємство не володіє.

Що стосується працівників, то на підприємстві працює 14 осіб, які повністю задовольняють потреби підприємства у трудових ресурсах. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Такий тип структури застосовується на практиці невеликими або середніми підприємствами. Представимо організаційну структура ТОВ «Хеміше Гутер АГ» на рис. 2.5.

Головним у вирішенні всіх питань, контролю роботи та розвитку підприємства займається директор. Заступник директора з фінансових питань допомагає директору контролювати витрати та доходи підприємства. Помічник директора виконує документаційну роботу, підтвердження та затвердження з директором усіх завдань.

Начальник з відділу логістики, реєстрації та просування займається планування та організацією логістичних процесів у компанії. Контролює

координацію замовлень, постачання та розподілу товарів.



Рис. 2.5 Організаційна структура ТОВ «Хеміше Гутер АГ»

Джерело: розроблено автором

Також працівник даної посади забезпечує ведення реєстраційної документації компанії, нових клієнтів та партнерів, займається веденням бази даних про клієнтів та партнерів підприємства. Одним з ключових обов'язків є розробка та реалізація стратегій просування продукції, організація маркетингових засобів для збільшення обсягів продажів та аналіз ринку для створення ефективних маркетингових стратегій.

Обов'язки менеджера з відділу логістики, реєстрації та просування включають наступні функції:

- Оптимізація ланцюга постачання та складського управління та веденням переговорів з постачальниками та перевізниками для забезпечення найкращих умов поставок;
- реєстрація документації компанії, забезпечення її актуальності, оформлення необхідних документів для реєстрації клієнтів, партнерів та

продукції компанії та взаємодіє з різними державними та регуляторними органами для забезпечення відповідності усіх реєстраційних вимог;

- розробка стратегії просування продукції на ринку, організація маркетингових заходів для привернення нових клієнтів та збільшення продажів;
- аналіз ринкової конкуренції та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії.

Що стосується бухгалтера підприємства, то він займається складанням та аналізом фінансових звітів, готує та подає звітність до податкових органів, контролює своєчасність та вірність розрахунків. Крім того бухгалтер аналізує ефективність використання ресурсів, розробляє та впроваджує системи управлінського обліку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Головною задачею торговельних представників на підприємстві ТОВ «Хеміше Гутер АГ» виступає просування та продаж продукції компанії. Даний підрозділ займається пошуком нових клієнтів та партнерів для реалізації продукції компанії, укладанням договорів та угод з клієнтами з урахуванням вимог компанії, вони активно беруть участь у розвитку та розширенні ринків збуту продукції. Окрім того, торговельні представники аналізують тенденції ринку та попит на продукцію компанії, ведуть переговори та консультації з клієнтами щодо асортименту, умов поставок та цін на продукцію, вирішують питання та розбір ситуацій, які виникають у процесі співпраці з клієнтами.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає здійснення аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Хеміше Гутер АГ». Представимо їх за останні три роки у табл. 2.4.

Аналізуючи ключові фінансово-економічні показники підприємства, можна стверджувати про їх позитивну динаміку. Всі показники, чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток та собівартість продукції зросли у 2021 р. в порівнянні з 2021 р. та у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. Так, чистий прибуток збільшився на 247,5 % у 2021 р. а на 345, 4% у 2023 р.

Таблиця 2.4

Ключові фінансово-економічні показники ТОВ «Хеміше Гутер АГ»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	19820,7	38926,7	109061,8
Виробнича собівартість, тис.грн.	17378,1	34437,1	79306,4
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	2442,6	4489,6	29755,4
Разом витрати, тис.грн.	18371,3	35524,2	95191,1
Інші операційні витрати, тис.грн.	693,0	1087,1	15691,7
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	806,8	2803,7	12486,5
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	983,9	3419,1	15227,5
Чистий прибуток, тис.грн.	806,8	2803,7	12486,5
Необоротні активи, тис.грн.	5,4	6,2	4735,9
Оборотні активи, тис.грн.	5723,5	10977,2	105359,7
Запаси, тис.грн.	1450,5	1719,2	24747,6
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	889,9	1493,8	39431,0
Грошові кошти, тис.грн.	1581,7	6197,5	21542,1
Власний капітал, тис. грн.	2186,6	4183,5	15596,0
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	-	-	337,4
Поточні зобов'язання, тис.грн.	3536,9	6799,9	94162,2
Валюта балансу, тис.грн.	5723,5	10983,4	110095,6
Повна собівартість продукції, тис. грн.	17378,1	34 437,1	79 306,4
<i>Витрати на оплату праці</i>	19,9	12,1	-
<i>Амортизація</i>	8,1	10,2	10,6
<i>Інші операційні витрати</i>	939,2	1087,1	15 691,7

Джерело: побудовано автором

Для розуміння того, в якому фінансовому стані перебуває ТОВ «Хеміше Гутер АГ» проведемо розрахунки коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, платоспроможності та ефективності використання активів підприємством.

У першу чергу розрахуємо коефіцієнти ліквідності, а саме коефіцієнт поточної, термінової та абсолютної ліквідності задля того, щоб визначити чи здатне підприємство виконувати короткострокові зобов'язання.

Розрахуємо *коефіцієнт поточної ліквідності*, що визначається діленням оборотних коштів компанії на поточні зобов'язання за наступною загальновідомою формулою:

$$K_{п.л.} = \frac{ОК}{ПЗ} \quad (2.1)$$

де ОК – оборотні кошти підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$K_{п.л.} 2021 = 5723,5/3536,9 = 1,61$$

Можна дійти до висновку, що коефіцієнт поточної ліквідності є у рамках нормативних значень та компанії варто підтримувати його стабільність та запобігати зниженню.

Наступним розрахуємо *коефіцієнт термінової ліквідності*:

$$K_{т.л.} = \frac{(ОК-З)}{ПЗ} \quad (2.2)$$

де З – запаси.

$$K_{т.л.} 2021 = (5723,5-1450,5)/3536,9 = 1,21$$

Отже, показник термінової ліквідності також є у рамках нормативних значень, як і попередній показник, що є позитивним для підприємства.

Здійснимо розрахунки коефіцієнта абсолютної ліквідності компанії також за останні три роки за формулою:

$$K_{а.л.} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти.

$$K_{а.л.} 2021 = 1581,7/3536,9 = 0,45$$

Як і розраховані вище показники, коефіцієнт абсолютної ліквідності є у межах нормативних значень за всі розрахункові роки, що вказує на те, що

компанії варто підтримувати значення цих показників у майбутньому для запобігання їх зниження.

Для розрахунку довгострокової платоспроможності ТОВ «Хеміше Гутер АГ», проведемо розрахунки таких показників, як коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт власного капіталу.

Так, відомо, що *коефіцієнт фінансової стійкості* розраховується наступним чином:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{(\text{ДЗ}-\text{ПЗ})}{\text{ВК}} \quad (2.4),$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ВК – власний капітал.

$$K_{\text{ф.с.}} 2021 = 3536,6/2186,6=1,62$$

Результати розрахунків показують, що розрахований вище показник перевищує нормативне значення, що є позитивним для підприємства.

Наступним здійснимо розрахунки *коефіцієнту власного капіталу*:

$$K_{\text{в.к.}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.5),$$

де ВБ – валюта балансу.

$$K_{\text{в.к.}} 2021 = 2186,6/5723,5=0,38$$

Що стосується коефіцієнту власного капіталу, то він не є в рамках нормативних значень, адже це показник повинен бути більше за 0,5.

Здійснимо розрахунки *коефіцієнту оборотності активів* за останні три роки за формулою:

$$K_{\text{о.а.}} = \frac{\text{СП}}{\text{ОА}} \quad (2.6)$$

де СП – сума продажу.

$$K_{\text{е.о.а}} 2021 = 18371,3/5723,5=3,2$$

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів ТОВ «Хеміше Гутер АГ» за 2021-2023 рр. не змінюється та є стабільним за 2021-2022 рр., проте зменшується у 2023 р. та становить 0,9, що для підприємства є негативною тенденцією.

Не менш важливими показниками, що показують фінансовий стан підприємства, виступають показники рентабельності, зокрема рентабельність сукупного та власного капіталу.

Отже, розрахуємо такий показник, як *рентабельність сукупного капіталу* наступним чином:

$$P_{\text{с.к.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВБ}} * 100\% , \quad (2.7)$$

де ЧП – чистий прибуток.

$$P_{\text{с.к.}} 2021 = (806,8/5723,5)*100\%=0,14\%$$

За результатами розрахунку показника, який вказаний вище за останні три роки діяльності підприємства, слід зазначити, що він зростає у 2022 р. та дещо зменшується у 2023 р. та його значення становить 0, 11%.

Останнім показником, який вважаємо за потрібне розрахувати, виступає *рентабельність власного капіталу*, яку розрахуємо за не менш відомою формулою:

$$P_{\text{в.к.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВВК}} * 100\% , \quad (2.8)$$

Де ВВК – середньорічна вартість власного капіталу.

$$P_{\text{в.к.}} 2021 = (806,8/2186,6)*100\%=0,36\%$$

Так само, як і попередні показник, рентабельність власного капіталу зростає у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. та зменшується у 2023 р.

Представимо результати розрахунків показників фінансового стану ТОВ «Хеміше Гутер АГ» у табл. 2.5.

Результати проведених розрахунків дозволяють підсумувати та відзначити, що загалом фінансовий стан підприємства є на досить високому рівні.

Зокрема, що стосується показників ліквідності, то вони є у межах нормативних значень.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового стану ТОВ «Хеміше Гутер АГ»

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Показники ліквідності				
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	1,61	1,61	1,12
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	1,21	1,36	0,85
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,45	0,91	0,23
2. Показники платоспроможності				
2.1 Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	1,62	1,62	6,04
2.2 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,38	0,38	0,14
3. Показники ефективності використання активів				
3.1 Коефіцієнт оборотності активів	Чим вище, тим краще	3,2	3,2	0,9
4. Показники рентабельності				
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	Чим вище, тим краще	0,14	0,25	0,11
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	Чим вище, тим краще	0,36	0,67	0,8

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт поточної ліквідності є стабільним у 2021-2022 рр., проте знижується у 2023 р. та складає 1,12. Коефіцієнт термінової ліквідності зростає у 2022 р. в порівнянні з 2021 р., проте у 2023 р. знову зменшується та становить 0,85. Що стосується коефіцієнту термінової ліквідності, то він аналогічно попередньому показнику збільшується у 2022 р. та дещо зменшується у 2023 р.

Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства на високому рівні та перевищує нормативне значення (0,7-0,9) за всі три роки, але стрімко зростає у 2023 р. та складає 6,04.

Коефіцієнт оборотності активів має однакове значення у 2021-2022 рр. і зменшується майже у три рази у 2023 р., але в цілому його значення є позитивним.

Показники рентабельності підприємства також мають позитивну динаміку. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу майже на одному рівні за весь розрахунковий період, проте дещо вищим є у 2022 р., а найменшим у 2023р. Рентабельність власного капіталу зростає у 2 рази у 2022 р., зменшується у 2023 р. і становить 0,8%.

Слід зазначити, що в цілому фінансовий стан підприємства є стійким, що можна підтвердити розрахованими нами вище ключовими фінансово-економічними показниками, які демонструють позитивну динаміку за 2021-2023 р. Тому, підприємству варто вживати заходів для підтримання стабільності зазначених показників.

За результатами проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства, представимо SNW-аналіз ТОВ «Хеміше Гутер АГ» у табл. 2.6.

Проведене нами дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Хеміше Гутер АГ» дозволяє підсумувати та зазначити, що у підприємства переважають сильні та нейтральні стратегічні позиції. Що стосується слабких стратегічних позицій, то організації варто розширювати кількість постійних споживачів, а також задовольняти їх потреби у випадку зростання.

Таблиця 2.6

SNW-аналіз ТОВ «Хеміше Гутер АГ»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка стратегічної позиції		
	S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Загальна стратегія організації	+	-	-
2. Організаційна структура	+	-	-
3. Рієнь фінансоваої стійкості	+	-	-
4. Наявність роздрібної торгової точки	-	-	+
5. Надійність постачальників	+	-	-
6. Маркетингова політика	-	+	-
7. Наявність висококваліфікованих робітників	+	-	-
8. Репутація на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами	+	-	-
9. Рівень цін на продукцію	+	-	-
10. Наявність постійних споживачів	-	-	+
11. Наявність послуги доставки та самовивозу зі складу	+	-	-
12. Широта асортименту продукції	+	-	-

Джерело: побудовано автором

Крім того, проаналізувавши діяльність ключових конкурентів, можна стверджувати, що у більшості з них наявні точки роздрібної торгівлі. З огляду на це, підприємству можна відкрити роздрібний магазин для привернення уваги нових споживачів, розширення їх кола та задоволення зростаючих потреб.

2.3 Удосконалення процесу управління конкурентними перевагами підприємства

Для удосконалення процесу управління конкурентними перевагами підприємства, необхідним виступає оцінювання рівня його конкурентоспроможності у порівнянні з ключовими конкурентами. Для проведення вищезазначеного оцінювання використаємо метод експертних оцінок. У якості експертів виступають провідні фахівці ринку.

Як вже зазначалось нами вище, до ключових конкурентів підприємства ТОВ «Хеміше Гутер АГ» відносяться:

- ТОВ «Агрофон»;
- ТОВ «ТК “Вітагро”»;
- ТОВ «Сингента».

Отже, представимо оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з основними конкурентами з використанням п’ятибальної шкали та представимо її у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Хеміше Гутер АГ»

Чинники конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «Хеміше Гутер АГ»		ТОВ «Агрофон»		ТОВ «ТК “Вітагро”»		ТОВ «Сингента»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1. Доступність цін засоби захисту рослин та добрива.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
2. Фінансова стійкість компанії.	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75	5	0,75
3. Наявність послуги доставки зі складу.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
4. Наявність послуги самовивозу зі складу.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
5. Наявність висококваліфікованих працівників.	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	5	0,75
6. Надійність постачання.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
7. Наявність постійних споживачів	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	4	0,4
8. Наявність роздрібною торгової точки.	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	3	0,3

Продовження табл. 2.7

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
9. Широта асортименту засобів	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5

захисту рослин та добрив.									
Всього	1	41	4,6	44	4,85	44	4,85	42	4,7

Джерело: складено автором

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Хеміше Гутер АГ» дозволяє відзначити, що за сукупністю визначених факторів найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Сингента», а найбільшими конкурентами є ТОВ «Агрофон» та ТОВ «ТК «Вітагро»». Зважаючи на це, для підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення стійких конкурентних переваг, на нашу думку, підприємству слід розширювати коло клієнтів, що можна досягнути шляхом відкриття роздрібною торгової точки.

Отже, ми пропонуємо інвестиційний проект відкриття роздрібною торгової точки. Що стосується життєвого терміну проекту, то він складає 3 роки. Ставка дисконтування становить 13,5%.

У перший рік коефіцієнт використання потужності складе 0,85; у другий – 0,9. На проектну потужність торгова точка вийде на 3-й рік. Для того, щоб відкрити торгову точку підприємству слід придбати приміщення, вартість якого 1230 тис. грн. Воно розташоване неподалік від складу компанії та його площа становить 40 кв.м.

Отже, здійснимо розрахунок інвестиційних витрат на придбання обладнання для торгової точки:

$$IV = Ц + ТЗ + МР \quad (2.9)$$

Де Ц – ціна придбання;

ТЗ – транспортно-заготівельні витрати;

МР – вартість монтажних робіт.

Розрахуємо інвестиційні витрати на придбання стелажу металевого маленького з урахуванням того, що потрібно придбати три одиниці такого обладнання:

$$IV = (3700 * 3) + 555 + 1110 = 12765 \text{ грн.}$$

Розрахунок інвестиційних витрат за запропонованим проектом представимо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

План інвестиційних витрат, грн.

Обладнання	Площа, зайнята одиницею обладнання, м	Кількість одиниць	Ціна придбання за од., грн	Ціна придбання за весь обсяг, грн.	Транспортно-заготівельні витрати (5%)	Вартість монтажних робіт (10%)	Всього витрат
1. Стійка продавця	2,5x1	1	6700	6700	335	670	7705
2. Стелаж металевий великий	3x1	2	8200	16400	820	1640	18860
3. Стелаж металевий маленький	1x0,5	3	3700	11100	555	1110	12765
4. Торговий стенд з ящиками	1x0,5	2	5500	11000	550	1100	12650
5. Корзина для розпродажу	0,6x0,9	1	920	920	46	92	1058
6. Полиця металева	Настінна	1	770	770	38,5	77	885,5
7. Камера відеоспостереження	Настінна	1	1840	1840	92	184	2116
8. Візок для покупців	1,5x1	5	2100	10500	525	1050	12075
9. Касовий апарат	Настільний	1	5660	5660	283	566	6509
Разом	-		35390	64890	3244,5	6489	74623,5

Джерело: побудовано автором

Отже, всього інвестиційних витрат на придбання обладнання для торгової точки становитиме 74623,5 грн. Крім того, слід врахувати і вартість покупки приміщення для торгової точки, яка становить 1230 тис. грн. Отже, з урахуванням цього загальна сума витрат буде складати 1304, 6 тис. грн.

Для того, щоб здійснити оцінку ефективності розміщення обладнання в у торговій точці, варто використати наступну формулу коефіцієнта настановної площі (КН):

$$K_n = \frac{S_n}{S_{\text{заг}}}$$

(2.10)

де S_n – настановна площа торгової точки, кв.м;

$S_{\text{заг}}$ – загальна площа торгової точки, кв.м.

Отже, врахуємо, що площа, яка зайнята стелажем металевим маленьким становить 0,5 кв.м., а нам потрібно таких стелажів три одиниці. Так, загальна площа, яка зайнята стелажимами буде дорівнювати 1,5 кв.м.

Що стосується загальної площі, що зайнята всім обладнанням у магазині, то вона буде складати 14 кв.м.

Здійснимо оцінювання ефективності розміщення обладнання в торговій точці:

$$K_n = \frac{14}{40} = 0,35$$

Враховуючи те, що оптимальна величина розрахованого показника складає 0,25-0,35, а ми отримали 0,35, то можна зробити висновок про те, що площа торгової точки не буде перенавантаженою.

Наступним здійснимо розрахунок поточних річних витрат підприємства на придбання товару, що пов'язані з закупкою продукції для продажу у торговій точці:

$$BP = Ц * O * ПЗ \quad (2.11)$$

де BP – річні витрати на придбання товару, грн.;

Ц – ціна закупки товару, грн.;

О – обсяг разового замовлення матеріалу, од.;

ПЗ – періодичність закупки товарів.

Проведемо розрахунок поточних витрат на прикладі стимулятора зростання:

$$BP = 1450 * 10 * 21 = 5980000 \text{ грн.}$$

Врахуємо, що торгова точка буде працювати у сезон, тобто протягом 5 місяців.

Розрахунок поточних витрат по всім видам товарів представимо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок поточних витрат торгової точки

Вид товару	Середня ціна закупки, грн.	Обсяг разового замовлення, од.	Періодичність закупівлі	Всього витрати за сезон, грн
1. Ад'ювант рН-Контроль	1450	10	1 раз на тиждень	304500
2. Прилипатель Скотч	1200	10	1 раз на тиждень	252000
3. Фунгіцид Фундазол	14100	15	1 раз на тиждень	4441500
4. Стимулятор зростання	4780	10	1 раз на тиждень	1003800
5. Добриво Хеміше Бор-11	2900	10	1 раз на місяць	145000
6. Інсектицид Кінфос	3750	10	1 раз на тиждень	787500
7. Протруйник Імідор Про	7890	10	1 раз на тиждень	1656900
8. Гербіцид Зонтран	3790	10	1 раз на тиждень	795900
9. Інсектицид Гранфос	3600	15	1 раз на місяць	270000
10. Акаріцид Флумайт	4400	10	1 раз на місяць	220000

Всього	-	-	-	9877100
--------	---	---	---	---------

Джерело: розроблено автором

Здійснивши розрахунки для інших товарів, можна стверджувати, що загальна сума поточних витрат на придбання товарів для торгової точки на сезон складає 9877,1 тис. грн.

Проведемо розрахунки витрат на комунальні послуги запропонованої торгової точки, зокрема на опалення, воду та електроенергію за наступною формулою:

$$Зв = Нв * Т \quad (2.12)$$

де Зв – загальна вартість електроенергії, води та палива, грн.

Нв – норма витрат електроенергії, води та палива, нат. од.;

Т – тариф на опалення, освітлення, водопостачання, грн.

Так, витрати на місяць будуть складати:

- електроенергії 500 кВт (тариф 1,68 грн./кВт);
- витрати на воду – 9 куб.м. (тариф 35,16 грн./куб.м).

Що стосується опалення, то у нашому випадку їх розраховувати не варто, адже торгова точка не працюватиме в опалювальний сезон.

Отже, здійснимо розрахунки витрат на електроенергію:

$$\begin{aligned} Зв &= \text{кількість кВт в місяць} * \text{тариф} * 5 \text{ місяців} \\ Зв &= 500 \text{ кВт} * 2,64 \text{ грн/кВт} * 5 \text{ місяців} = 6600 \text{ грн} \end{aligned}$$

Розрахуємо скільки підприємство буде витрачати на воду:

$$\begin{aligned} Зв &= \text{кількість куб.м. в місяць} * \text{тариф} * 5 \text{ місяців} \\ Зв &= 9 \text{ куб.м.} * 45,97 \text{ грн/куб.м} * 5 \text{ місяців} = 2069 \text{ грн} \end{aligned}$$

Як підсумок, загальна вартість витрат підприємства на комунальні послуги буде становити 8669 грн.

Представимо кошторис витрат на збут торгової точки у табл. 2.10. Кошторис витрат на збут включає постійні та змінні витрати.

Змінні витрати формуються на основі планових обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.10

Кошторис витрат на збут торгової точки

Статті витрат	Змінні витрати		Постійні витрати, тис.грн	Усього
	на 1 грн. реалізованої продукції	на плановий обсяг реалізації, тис.грн		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Плановий обсяг реалізації, грн.</i>				<i>15803,4</i>
1. Витрати на придбання матеріалів		9877, 1		9877, 1
2. Транспортно-заготівельні витрати		493,8		493,8
3. Витрати на доведення товарів до реалізації	0,14	1382,8		1382,8
Собівартість реалізованих товарів		11753,7		11753,7
4. Вартість води, палива, енергії			8,7	8,7
5. Витрати на оплату праці робітників	0,09	888,9	144	1032,9
6. Відрахування з заробітної плати продавців		195,6	31,6	227,3
7. Витрати з доставки товарів покупцям	0,03	296,3		296,3
8. Витрати на рекламу			6,2	6,2
9. Витрати на утримання основних засобів, пов'язаних з реалізацією продукції			4,9	4,9
10. Амортизація основних засобів			10,4	10,4
11. Витрати товарів при реалізації	0,02	197,5		197,5
Усього	-	-	-	13537,9

Джерело: розраховано автором

Що стосується планового обсягу реалізації, то його варто розраховувати з урахуванням націнки, яку ми встановимо на рівні 60%. Отже, врахуємо її у розрахунку.

$$\text{Плановий обсяг реалізації} = 9877, 1 * 1,6 = 15803,4 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, врахуємо і транспортно-заготівельні витрати, що становлять 5% від витрат, за які ми придбали матеріали.

Щодо витрат на доведення товарів до реалізації на одну грн. У компанії складають 0,14. Отже, витрати на доведення товарів до реалізації на весь обсяг реалізованої продукцію будуть розраховуватись шляхом добутку змінних витрат на 1 грн. та витрат на придбання матеріалів підприємства.

$$\begin{aligned}\text{Витрати на доведення товарів до реалізації на весь обсяг} &= 0,14 * 9877,1 \\ &= 1382,8 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

Собівартість реалізованих товарів є сумою витрат на придбання матеріалів, транспортно-заготівельних витрат та витрат на доведення матеріалів до реалізації. Тому, як вказано нами здійснимо таким чином її розрахунок.

Що стосується змінних витрат на заробітну плату персоналу, то на 1 грн. вони становлять 0,09 та постійні – 144 тис. грн. Отже, витрати на оплату праці працівників, що включають змінні та постійні витрати загалом будуть становити 1032,9 тис.грн.

Витрати на рекламу компанію складають 6,2 тис. грн. та витрати на утримання основних засобів 4,9 тис. грн. Тому при розрахунку ми їх також враховуємо.

Для розрахунку амортизації використаємо метод зменшення залишкової вартості:

$$A = B(a) * N(a) \quad (2.13)$$

де $B(a)$ – балансова (залишкова) вартість устаткування, тис. грн.;

$N(a)$ – норма амортизаційних відрахувань, %.

При розрахунку врахуємо строк експлуатації обладнання. Так, строк експлуатації торгівельних меблів становить 5 років, касового апарату 2 роки та камери відеоспостереження – 3 роки.

Отже, амортизація стійки продавця становитиме:

$$A = 6700 * 0,25 = 1675 \text{ грн.}$$

Таким же чином розрахуємо амортизаційні відрахування для всього обладнання. Результати розрахунку наведемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок амортизаційних відрахувань за проектом, тис. грн.

Обладнання	2024 рік			2025 рік			2026 рік		
	Вартість устаткування на початок року	Сума Амортизації	Вартість устаткування на кінець року	Вартість устаткування на початок року	Сума Амортизації	Вартість устаткування на кінець року	Вартість устаткування на початок року	Сума Амортизації	Вартість устаткування на кінець року
1. Стійка продавця	6700	1675	5025	5025	1256	3768,75	3768,75	942	2826,5
2. Стелаж металевий великий	8200	2050	6150	6150	1537	4612,5	4612,5	1153,125	3459,3
3. Стелаж металевий маленький	3700	925	2775	2775	693,7	2081,2	2081,2	520,3	1560,9
4. Торговий стенд з ящиками	5500	1375	4125	4125	1031	3093,7	3093,7	773,4	2320,3
5. Корзина для розпродажу	920	230	690	690	172,5	517,5	517,5	129,3	388,1
6. Полиця металева	770	192,5	577,5	577,5	144,375	433,125	433,1	108,2	324,8
7. Камера відеоспостереження	1840	607,2	1232,8	1232,8	406,8	825,9	825,9	272,5	553,4
8. Візок для покупців	2100	525	1575	1575	393,75	1181,2	1181,2	295,3	885,9
9. Касовий апарат	5660	2830	2830	2830	1415	1415	1415	707,5	707,5
Разом	35390	10409	24980,3	24980,3	7051	17929,1	17929,1	4902,1	13027

Джерело: розраховано автором

Загальна сума амортизації за 2024 рік складе 10409 грн., за 2025 рік становитиме 7051 грн. та за 2024 рік – 4902, 1 грн.

Що стосується витрат товарів при реалізації на 1 грн., вони складають 0,02. Врахуємо зазначені витрати на весь обсяг. Отже, витрати при реалізації на весь обсяг реалізованої продукції підприємства складають 197,5 тис.грн.

Сформуємо кошторис загальних витрат торгової точки та представимо його у табл. 2.12.

Здійснимо розрахунки змінних та постійних витрати зі збуту, які включають вартість опалення, води та електроенергії, витрати на оплату праці, відрахування з заробітної плати, витрати з доставки, витрати на рекламу, витрати на утримання основних засобів, амортизацію обладнання та витрати товарів при реалізації. Отже загальна сума змінних витрат зі збуту складе 1578,3 тис. грн. та постійних – 203,1 тис.грн.

Що стосується загальних витрат торгової точки, то вони становитимуть 13997,1 тис.грн.

Таблиця 2.12

Кошторис загальних витрат

Статті витрат	Змінні витрати		Постійні витрати	Усього, тис. грн.
	на 1 грн. реалізованої продукції	на плановий обсяг реалізації		
<i>Плановий обсяг реалізації, грн.</i>				<i>15803,4</i>
1. Собівартість реалізованих товарів		11753,7		11753,7
2. Адміністративні витрати			410	410
3. Витрати зі збуту	0,2	1578,3	203,1	1781,4
4. Інші операційні витрати			52	52
5. Відсотки по кредиту	-	-	-	-
Всього витрат	0,2	13332	665,1	13997,1

Джерело: розраховано автором

Останнім етапом виступає розрахунок грошового потоку за запропонованим нами проектом відкриття роздрібної торгової точки. Інвестиційний проект розрахований на 3 роки. Щодо першого року проекту, то коефіцієнт використання потужності складе 0,85; у другий рік – 0,9. Здійснимо розрахунки доходу від реалізації, який у 2024 році буде становити:

$$\text{Дохід (2024 рік)} = 15803,4 * 0,85 = 13432,9 \text{ тис.грн}$$

Розрахуємо прибуток від реалізації інвестиційного проекту відкриття торгової точки:

$$\Pi = Д - ПВ \quad (2,14),$$

де ПВ – поточні витрати, тис. грн.

$$\text{Прибуток (2024 рік)} = 10914,2 - 11897,5 = 1535,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо чистий прибуток підприємства від реалізації інвестиційного проекту:

$$\text{ЧП} = \Pi * \text{ПП} \quad (2.15),$$

де ПП – ставка податку на прибуток, %.

$$\text{Чистий прибуток (2024 рік)} = 1535,4 * 0,18 = 1259,1 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, розрахуємо суму чистих грошових надходжень:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + А \quad (2.16),$$

$$\text{Чисті грошові надходження (2024 Рік)} = 1259,1 + 10,4 = 1269,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо і чисті грошові надходження приведені від реалізації проекту наступним чином:

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} = \text{ЧГН} * K_{\text{пр}} \quad (2.17),$$

де $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт приведення, що береться з фінансових таблиць.

Чисті грошові надходження приведені (2024 рік) = $1269,5 * 0,868 = 1101,9$ тис. грн.

Таким же чином проведемо розрахунки і за інші два роки (2025-2026 рік) та представимо розрахунок грошового потоку за запропонованим проектом відкриття торгової точки у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Грошовий потік проекту відкриття роздрібної торгової точки, тис. грн.

Показники	Рік		
	2024	2025	2026
Доход від реалізації	13432,89	14223,06	15803,40
Поточні витрати	11897,50	12597,40	13997,10
Прибуток	1535,39	1625,66	1806,30
Чистий прибуток	1259,02	1333,04	1481,17
Амортизація	10,4	7,1	4,9
Чисті грошові надходження	1269,42	1340,14	1486,07
Коефіцієнт приведення	0,868	0,733	0,598
Чисті грошові надходження приведені	1101,86	982,32	888,67
Сумарні чисті грошові надходження приведені	1101,86	2084,18	2972,85

Проведемо розрахунок чистого приведеного доходу від інвестиційного проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{i=1}^n ЧГН_{пр} - I \quad (2.18),$$

де I – початкові інвестиції, тис. грн.

NPV проекту $A = 2972,85 - 1304,6 = 1668,2$ тис. грн.

Розрахуємо строк окупності (PP) проекту:

$$PP = \sum_{t=1}^n ЧГН_t > I \quad (2.19)$$

Визначимо період після закінчення якого інвестиція окупається. Сума доходів за 2 рік проекту складає 2084,18 тис. грн., що більше розміру вкладених інвестицій. Це означає, що відшкодування початкових витрат відбудеться на другому році проекту.

Якщо припустити що приплив грошових коштів надходить рівномірно протягом усього періоду, то можна обчислити залишок від першого року.

$$\text{Залишок} = (1 - (2084,18 - 1304,6) / 2084,18) = 0,6 \text{ року}$$

Строк окупності проекту складає (PP) 1, 6 роки.

Здійснимо розрахунок проекту відкриття роздрібної торгової точки за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n ЧГН_{пр}}{I} \quad (2.20)$$

$$ID = \frac{2972,85}{1304,6} = 2,3$$

Представимо результати проведених нами вище розрахунків за запропонованим інвестиційним проектом відкриття роздрібної торгової точки у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз ефективності інвестиційного проекту		
Показник	Нормативне значення	Отримане значення
Чистий поточний дохід (NPV), тис.грн	> 0	1668,2
Строк окупності проекту	$\rightarrow 0$	1,6
Індекс доходності проекту	> 1	2,3

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що запропонований нами проект відкриття роздрібної торгової точки підприємством є інвестиційно привабливим. Зокрема, проект окупиться за півтора року, індекс доходності становить 2,3, а чистий поточний дохід від реалізації проекту становить 1668,2 тис. грн. Все вищезазначене вказує на доцільність запропонованого заходу.

Заключним етапом виступає проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства після запропонованого нами заходу, а саме проекту відкриття роздрібної торгової точки. Отже, здійснимо оцінку з використанням методу експертних оцінок та залучення провідних фахівців ринку та представимо у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Хеміше Гутер АГ» після впровадження інвестиційного проекту

Чинники конкурентоспроможності	Вага	ТОВ «Хеміше Гутер АГ»		ТОВ «Агрофон»		ТОВ «ТК «Вітагро»»		ТОВ «Сингента»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Доступність цін засоби захисту рослин та добрива.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
2. Фінансова стійкість компанії.	0,1 5	5	0,75	4	0,6	5	0,75	5	0,75
3. Наявність послуги доставки зі складу.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
4. Наявність послуги самовивозу зі складу.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
5. Наявність кваліфікованих працівників.	0,1 5	5	0,75	5	0,75	4	0,6	5	0,75
6. Надійність постачання.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
7. Наявність постійних споживачів	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4
8. Наявність роздрібної торгової точки.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	3	0,3
9. Широта асортименту засобів захисту рослин та добрив.	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Всього	1	45	5	44	4,85	44	4,85	42	4,7

Джерело: складено автором

Результати проведеного дослідження дають змогу підкреслити, що рівень конкурентоспроможності підприємства після впровадження проекту значно підвищився. Зокрема підприємство ТОВ «Хеміше Гутер АГ» випереджає не тільки найближчого конкурента, але і провідних конкурентів ринку, зокрема за рахунок наявності роздрібної торгової точки та приверненню уваги нових споживачів на ринку оптової торгівлі хімічними продуктами. Це підтверджує доцільність запропонованих нами заходів та підтверджує те, що проект є інвестиційно привабливим для підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють підсумувати та відзначити, що у першому теоретичному розділі кваліфікаційної роботи виділено три наукові підходи вчених щодо визначення сутності поняття конкурентної переваги. В результаті встановлено, що конкурентна перевага є комплексним поняттям та полягає у ефективному використанні ресурсів підприємства, здатності виробляти якісну продукцію, що у своєму взаємозв'язку дозволить компанії випереджати основних конкурентів.

Крім того, проаналізовано процес управління конкурентними перевагами та, враховуючи більшість думок науковців, встановлено, що він включає етапи: дослідження внутрішнього середовища підприємства, проведення аналізу

зовнішнього середовища підприємства, виділення ключових характеристик по управлінню конкурентоспроможністю, визначення основних методів оцінювання конкурентних переваг компанії, тощо.

Ще одним аспектом, який ми дослідили у теоретичному розділі роботи це методики оцінювання конкурентних переваг, зокрема SWOT-аналіз, матрицю BCG, метод профілів, матрицю конкурентних переваг М.Портера, інтегральний метод, метод на основі теорії мультиплікаторів, метод на основі еталону (ідеалу) та матрицю Ансофа («продукт-ринок») та виділили їх переваги та недоліки.

У другому розділі роботи нами було досліджено зовнішнє середовище досліджуваного підприємства, а саме стан ринку оптової торгівлі хімічними продуктами з використанням методики А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда. Аналіз проводили за напрямками: ключові економічні характеристики ринку, рушійні сили ринку, аналіз конкурентів, конкурентна позиція основних стратегічних груп, ключові фактори успіху. В результаті ми виявили, що ринок загалом є привабливим для конкурентів та споживачів.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Хмешіше Гутер АГ», у тому числі аналіз фінансово-економічних показників таких, як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, дали змогу відзначити, що підприємство є фінансово стійким. Результати зовнішнього та внутрішнього середовища компанії дали змогу здійснити SWOT-аналіз та виявити, що у підприємства є і сильні і слабкі сторони. З огляду на це, ми дійшли до висновку, що підприємству варто розширювати кількість постійних споживачів.

Для збільшення кількості споживачів ми запропонували інвестиційний проект відкриття роздрібної торгової точки. За результатами розрахунків ми встановили, що проект окупиться менше ніж за півроку, індекс доходності становить 2,3, а чистий поточний дохід від реалізації проекту становить 1668,2 тис. грн. Все вищезазначене вказує на доцільність та інвестиційну привабливість запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
2. Красняк О. П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21
3. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. Репозитарій ВНТУ. 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
4. Аванесова Н. Е. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 60-68.

5. Пугачевська К.Й. Генезис сутності конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2020. Серія Економіка. Випуск 1(13). С. 113-118.
6. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. (1 (57)). 24-31.
7. Македон Г.М. Управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок. Економіка і організація управління. 2021. № 4 (44). С. 208-220.
8. Кощій О.В. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. Економічний форум. 2023. 1(1). 71-78.
9. Бакай, В. Й. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера . Modeling the development of the economic systems. 2022. (2). 145-153.
10. Манн Р.В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023 (5 (05)). С. 121-127.
11. Донецькова В. А. Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. ЕКОНОМІКА: реалії часу. Одеса. 2021. № 5 (57). С. 30-37.
12. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2019. Vol. 1, 1. С. 24-30.
13. Петухова О. М. Формування конкурентних переваг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 2019. Одеса. С. 70-73.
14. Кондратенко О. О., Першень Н. А. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник економічної науки України. 2019. №1 (36).

- 15.Тюріна, Н. М., Назарчук, Т. В., Бакай, А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*, 2023 (1), 213–221. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>
- 16.Скиба Ю. Swot-аналіз як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. *Educological discourse*. 2020. № 3 (30) С. 86-109.
- 17.Бабенко К. Є. Swot-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126-130.
- 18.Мартиненко К.Р., Войтко С.В. Підвищення рівня конкурентоспроможності ІТ компаній за рахунок брендингу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. С.1-12.
- 19.Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
- 20.Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів. пер. з англ. І. Миневріна. М.: Альпина Пабліш. 2011. С. 454
- 21.Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021 (26).
22. Ансофф, І. Стратегічне управління. *Економіка*, 2018. 519 с.
- 23.А. А. Thompson, А. J. Strickland. *Strategic Management*. Edition, 12. Publisher, McGraw-Hill Education. 2001.
- 24.Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 25.Економічна статистика. Економічна діяльність. Промисловість [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 26.Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», *Harvard Business Review*, January, 2008, p.86.
- 27.Гуцол О. А., Ільєнко О. В., Лук'яненко І. В., Марценюк В. І. Дослідження проблем формування конкурентоспроможної моделі розвитку

аграрного виробництва в Україні. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 162-166. https://economyandsociety.in.ua/journals/20_ukr/32.pdf

28. Економічна статистика. Економічна діяльність. Внутрішня торгівля [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

29. Karpenko Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N.; Kalinichenko, S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. Independent Journal of Management & Production. 2021. № 12(6). P.359-375 <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.175>

30. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. Праць. Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.