

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 338.242.2

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«_____» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Економіка бізнес-підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства
АТ «Мономах» в сучасних умовах»**

Виконав: студент II курсу, групи УЕ-з21мп
Корнєєв Даніл Едуардович _____

Науковий керівник:
Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.т.н, доцент
Шевчук Наталія Анатоліївна _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н., доцент
Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:
Доцент кафедри економічної кібернетики, д.е.н., професор,
Шевчук Олена Анатоліївна _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студент _____

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма – «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студента

Корнєєва Даніла Едуардовича

1. Тема дисертації «Управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Мономах» в сучасних умовах», науковий керівник дисертації Шевчук Наталія Анатоліївна, к.т.н, доцент затверджені наказом по університету № 5220-с від 09.11.2023 р.
2. Термін подання студентом дисертації 05.01.2024 р.
3. Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - дослідити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства;
 - проаналізувати концепції управління конкурентними перевагами підприємства;

- розглянути методичні підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести дослідження господарсько-правових засад функціонування АТ «Мономах» та його загальної характеристики;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
- обґрунтувати вибір напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь;
- визначити стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 65 таблиці, 36 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Шевчук Н. А., Корнеєв Д. Е. Аналіз ринку чаю в Україні. Агросвіт. №17. 2023. С. 63-70.
2. Шевчук Н. А., Корнеєв Д. Е. Управління конкурентоспроможністю підприємств Еко-індустріальних парків у період після воєнного відновлення. Агросвіт. 2023. № 5-6. С.94-102.
3. Shevchuk N., Korneev D. Competitiveness management of eco-industrial parks. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 20 квітня 2023 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2023. 123-125 с.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 21.09.2022 р.

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження напряму наукового дослідження	До 21.09.2022 р.	
2	Написання 1-го розділу магістерської дисертації	До 22.03.2023 р.	
3	Написання 2-го розділу магістерської дисертації	До 26.10.2023 р.	
4	Написання 3-го розділу магістерської дисертації	До 15.11.2023 р.	
5	Форматування м/д написання вступу, висновків, оформлення списку літератури	До 30.11.2023 р.	
6	Надання м/д науковому керівнику для підготовки відгуку	До 05.12.2023 р.	
7	Науковий керівник передає м/д і оформлену рецензію на попередній захист	До 11.12.2023 р.	
8	Попередній захист магістерської дисертації	14.12 – 15.12.2023 р.	
9	Виправлення зауважень	16.12 – 20.12.2023 р.	
10	Науковий керівник направляє м/д для перевірки на плагіат Кузьмінській Н.Л.	20.12 – 25.12.2023 р.	
11	Студент надає м/д на зовнішнє рецензув	25.12.2023 р.	
12	Отримання зовнішньої рецензії	До 29.12.2023 р.	
13	Надання друкованого варіанту дисертації, паперової рецензії керівника та рецензента	05.01.2024 р.	
14	Захист магістерської дисертації	15.01.2024 р. – 18.01.2024 р.	

Студент

Даніл КОРНЄЄВ

Науковий керівник дисертації

Наталія ШЕВЧУК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Корнєєва Даніла Едуардовича на тему: «Управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2023, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 135 сторінок, містить 36 рисунків, 65 таблиці та 5 додатків.

Метою магістерською дисертації визначено обґрунтування теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

Під час наукового дослідження та розробки пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було використано такі методи, як аналіз, синтез, класифікація, систематизація, метод графічного аналізу, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз відносних показників, метод аналізу ієрархій та попарних порівнянь.

Оцінивши ефективність управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було запропоновано удосконалення структури маркетингового відділу (розширення штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера»), удосконалення товарної політики підприємства (розширення товарного асортименту шляхом збільшення видів чаю), оновлення веб-ресурсу (редизайн сайту підприємства з метою покращення його функціональності, зростання пізнаваності брендів та розширення ринку збуту шляхом онлайн-продажів).

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, рентабельність, чайний ринок.

ABSTRACT

Master's thesis of Korneev Danil on the topic: «Competitiveness Management of JSC «Monomakh» in modern conditions» in specialty 051 «Economics», specialization «Economics of business enterprise», Igor Sikorsky KPI, 2023, Kyiv.

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of literature sources, and applications. The work has a volume of 135 pages, contains 36 figures, 65 tables, and 5 applications.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical and methodological aspects and practical recommendations for improving the process of managing the competitiveness of Monomakh JSC in modern conditions.

During the research and development of proposals for improving the competitiveness management of Monomakh JSC, such methods were used as analysis, synthesis, classification, systematization, the method of graphic analysis, horizontal analysis, vertical analysis, trend analysis, comparative analysis, analysis of relative indicators, the method analysis of hierarchies and pairwise comparisons.

Having assessed the effectiveness of managing the competitiveness of Monomakh JSC, it was proposed to improve the structure of the marketing department (increase the staff of the marketing department with the positions of «advertising manager» and «brand manager»), improve the company's product policy (expand the product range by increasing the types of tea), update the website - resource (redesign of the company's website in order to improve its functionality, increase brand recognition and expand the sales market through online sales).

The object of the study is the process of managing the competitiveness of the enterprise. The subject of the study is a set of theoretical approaches and practical directions for improving the process of managing the competitiveness of Monomakh JSC in modern conditions.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, profitability, tea market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	12
1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства	12
1.2 Аналіз концепції управління конкурентними перевагами підприємства.....	24
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства	34
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «МОНОМАХ».....	45
2.1 Господарсько-правові засади функціонування АТ «Мономах» та його загальної характеристики	45
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Мономах»	53
2.3 Оцінка управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»	79
2.4 Обґрунтування вибору напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь	90
Висновки до розділу 2.....	96
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «МОНОМАХ».....	98
3.1 Визначення стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»	98
3.2 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»	102
3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»	117
Висновки до розділу 3.....	120
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	128
Додатки	135

ВСТУП

Практика розвитку сучасного підприємства довела, що без ефективної системи управління конкуренцією неможливо забезпечити виживання підприємств у динамічному конкурентному середовищі, досягнення лідерства на ринку та забезпечення довгострокової ефективної діяльності. Саме тому, на сьогодні **актуальними** є практичне дослідження питань розробки та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідженням проблеми вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств займаються багато вчених: Л. М. Березіна [26], Г. С. Бондаренко [18], О. В. Вараксіна [26], М. М. Галелюк [19], Н. І. Горбаль [20], Є. О. Діденко [25], П. І. Жураківський [25], М. В. Зось-Кіор [27], О. Є. Кузьмін [20], Р. Е. Мансуров [21], А. С. Олійник [26], А. І. Піддубна [22], І. О. Піддубний [22], А. Г. Рак. [26], Н. А. Савел'єва [23], С. І. Співак [27], В. В. Храпкіна [24] та інших. Віддаючи належне вкладенню вчених у дослідження проблематики, вважаємо за доцільне приділити увагу значенню управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах та розробці рекомендаційних заходів у розрізі зазначеної проблематики.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Наукову роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Управління економічною безпекою суб'єктів національного господарства» (ДРН 0116U004577), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах, а також аргументовано доцільність та ефективність практичних пропозицій для АТ «Мономах».

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

У рамках окресленої мети практики було визначено та виконано наступні **завдання:**

1. дослідити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства;
2. проаналізувати концепції управління конкурентними перевагами підприємства;
3. розглянути методичні підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства;
4. провести дослідження господарсько-правових засад функціонування АТ «Мономах» та його загальної характеристики;
5. проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
6. оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
7. обґрунтувати вибір напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь;
8. визначити стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
9. обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;
10. обґрунтувати економічну ефективність впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

Методи та прийоми дослідження. У роботі використано ряд наукових і спеціальних методів дослідження. Аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, наукових видань, які дозволили обґрунтувати сутність поняття «управління

конкурентоспроможністю» та його загальної характеристики, дослідити підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства. Метод графічного аналізу (формування таблиць, діаграм, графіків) використовувався для наочності отриманих результатів дослідження. У ході виконання розрахунків фінансово-економічного стану АТ «Мономах» було використано горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз відносних показників. Вибір напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» здійснювався на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь.

Інформаційною базою дослідження виступили Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати» суб'єкта господарювання, нормативно-правові акти, статистична інформація, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, опублікованих у наукових виданнях.

Наукова новизна отриманих результатів:

Дістало подальшого розвитку: понятійно-категоріальний апарат теорії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, ґрунтовний аналіз підходів до управління та оцінка їх ефективності.

Удосконалено: напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства чайного ринку в сучасних умовах шляхом удосконалення структури маркетингового відділу (розширення штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера»), удосконалення товарної політики підприємства (розширення товарного асортименту шляхом збільшення видів чаю), оновлення веб-ресурсу (редизайн сайту підприємства з метою покращення його функціональності, зростання пізнаваності брендів та розширення ринку збуту шляхом онлайн-продажів).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування: 1) методичних підходів до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) економічно обґрунтованих

пропозицій щодо впровадження нової продукції, редизайну сайту та реструктуризації відділу маркетингу АТ «Мономах» з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Результати наукового дослідження, представленого в магістерській дисертації, отримали позитивний відгук від керівництва АТ «Мономах», а також прийняті до використання в своїй практичній діяльності (акт впровадження № 1112/23 від 11 грудня 2023 року).

Апробація. Основні теоретичні та практичні результати наукового дослідження було представлено на таких всеукраїнських та міжнародних практично-наукових конференціях.

Публікації за обраною темою:

1. Шевчук Н. А., Корнєєв Д. Е. Аналіз ринку чаю в Україні. Агросвіт. №17. 2023. С. 63-70.
2. Шевчук Н. А., Корнєєв Д. Е. Управління конкурентоспроможністю підприємств Еко-індустріальних парків у період після воєнного відновлення. Агросвіт. 2023. № 5-6. С.94-102.
3. Shevchuk N., Korneev D. Competitiveness management of eco-industrial parks.Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 20 квітня 2023 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2023. 123-125 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

Розвиток ринкових відносин у сучасному світі характеризується значним посиленням конкуренції та перетворенням її на гіперконкуренцію. Основними факторами, що сприяють посиленню конкуренції між виробниками, є науково-технічний прогрес, постійні інвестиції, впровадження інновацій та динамічний розвиток сучасних інформаційних технологій. Ефективне функціонування в умовах гіперконкуренції можливе лише за умови дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства та, як результат, достатньо високого рівня конкурентоспроможності цієї організації.

Конкурентоспроможність – одна з основних категорій, яка широко застосовується як в економічній теорії, так і в практиці, має характер багатоаспектності. Дослідження лінгвістичного походження категорії «конкуренція» дозволяє зробити висновок, що категорія походить від латинського «*concurrentia*» і означає зіткнення, змагання. Дана категорія не є суто економічною, а може бути використаною у різних галузях. Це підтверджує Словник української мови, у якому надано наступне визначення: «Конкурénція – суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків; змагання» [1, ст. 261].

Категорія «конкуренція» розглядалась різними науковими школами. Наприклад, фізіократи (Ф. Кене) вважали, що конкуренція – це можливість отримати абсолютну свободу діяльності суб'єкта господарювання (*Теорія вільної конкуренції*); представники класичної економічної теорії (А.Сміт, Д.Рікардо, Ж.Б.Сей, Дж.С.Міллер) трактували конкуренцію як «невидиму руку ринку», тобто як щось само собою зрозуміле, не вимагаючи втручання держави (*Модель ринку досконалої конкуренції*) [2, ст. 117]; вчені зі школи неокласичної політекономії розробили декілька теорій, зокрема, *Теорія монополістичної конкуренції* Е.Чемберліна передбачає, що ринок функціонує під дією симбіозу

монополії та конкуренції [3, ст. 194], *Теорія ефективної конкуренції* (Й.Шумпетер, Ф.Хайек) розкриває сутність конкуренції через нововведення, інновації, боротьби старого з новим [4, ст. 128].

На основі цього, вітчизняний вчений А. С. Ярошенко пропонує виокремити три основних підходи до тлумачення категорії «конкуренція», а саме поведінковий, структурний та функціональний (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція науково-методичних підходів до розуміння сутності конкурентних відносин

Джерело: [5, ст. 3]

Таким чином, особливістю трактування конкуренції є поєднання конкуренції та кооперації суб'єктів господарювання, необхідної умови функціонування економіки в умовах взаємозалежності. Конкуренція стає фактором створення нових продуктів і послуг, технологій, інновацій, спрямованих на задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів у внутрішньому та міжнародному просторі.

Вивчаючи сутність поняття «конкуренція», розглянемо Закон України «Про захист економічної конкуренції», який трактує термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як суперництво між суб'єктами господарювання з метою отримання переваги над іншими суб'єктами господарювання, як результат споживачі та комерційні суб'єкти мають можливість вибору між

кількома продавцями та покупцями, тоді як окремі комерційні суб'єкти не можуть визначати умови обігу товарів на ринку [6]. Зазначимо, що закон не пояснює економічну сутність поняття «конкурентоспроможність».

Оскільки, на рівні держави відсутнє тлумачення конкурентоспроможності, проведемо аналіз визначень цього поняття науковцями. Результати представлені у табл. 1.1, 1.2.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «конкурентоспроможність» вітчизняними науковцями

Автор(и), джерело	Трактування конкурентоспроможності
Л. І. Катан, О. В. Зубко, [7, ст. 36]	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу.
К. С. Богомоллова, [8, ст. 120]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства вести стабільне ефективне господарювання (оснащення технічного рівня виробництва, виконання своєчасних фінансових зобов'язань, вирішення соціальних потреб працівників), ефективно використовувати наявні виробничі, фінансові, трудові ресурси, задля виробництва та реалізації продукції, яка здатна задовольняти суспільний попит на певному цільовому ринку в певний час в необхідній кількості.
П. В. Брінь, М. Н. Нехме, [9, ст. 37]	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступень конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.
В. О. Герасимова, Е. О. Резанов, [10, ст. 94]	Конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку.
Д. Т. Пуш, О. М. Досин, [11, ст. 352]	Конкурентоспроможність підприємств – це не тільки можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, а також здатність підприємства швидко реагувати на зміни потреб споживачів, здатність до адекватних дій на нововведення конкурентів, чого можна досягти лише шляхом створення механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю.
В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіванова, Д. О. Гладка, [12, ст. 88]	Конкурентоспроможність підприємств – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, котра матиме конкурентні переваги порівняно з товарами-аналогами конкурентів у певний проміжок часу на визначеному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості та підвищення вартості власного капіталу компанії.
О. М. Рибак, [13, ст. 165]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика ефективності системи та якості управління всіма наявними можливостями, потенціалом та ресурсами підприємства на певний період часу і на певному конкурентному середовищі порівняно з іншими підприємствами/

Закінчення таблиці 1.1.

	та конкурентних переваг, з можливістю їх утримання протягом певного періоду часу.
О. Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль, [14, ст. 5]	Конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.
М. В. Чупікова, [15, ст. 4]	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна порівняльна оцінка сукупності ресурсних та процесних переваг, які має підприємство по відношенню до конкурентів, та які можуть бути використані з метою забезпечення виживання підприємства у конкурентному середовищі.

Джерело: побудовано автором.

Як видно з переліку різних визначень сутності терміну «конкурентоспроможність», наведених у таблиці 1, вони суттєво відрізняються і потребують подальшого уточнення. З цією метою було проведено декомпозицію поняття на основні порівняльних ознак: за ключовим словом, за критеріями конкурентоспроможності та середовищем, у якому функціонує підприємство. Результати такої декомпозиції представлену у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Морфологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність»

Ознака порівняння	Структурний склад поняття
Ключове слово	Здатність [7, 8, 11, 12], інтегральна відносна характеристика [9], можливість [11], відносна характеристика ефективності [13], складне багатоаспектне поняття [14], інтегральна порівняльна оцінка [15].
Критерії конкурентоспроможності	Ведення успішної (відносно поставлених цілей), ефективної діяльності [7, 8], ступінь конкурентної переваги над іншими підприємствами за різними вимірами [9, 14], розвиток відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку [10], швидке реагування на зміни потреб споживачів, здатність до адекватних дій на нововведення конкурентів [11], формування динаміки результативності позитивних змін основних показників прибутковості та підвищення вартості власного капіталу компанії [12, 14], ефективність системи та якості управління всіма наявними можливостями, потенціалом та ресурсами підприємства [13].
Середовище, у якому функціонує підприємство	Певний цільовий ринок [8], конкурентне середовище [15].

Джерело: побудовано автором.

За результатами проведеного дослідження трактувань поняття «конкурентоспроможність» пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання

вести в конкурентному середовищі ефективну та успішну діяльність, яка характеризується досягненням цілей, визначеними його управлінською стратегією, націленою на досягнення конкурентних переваг над іншими учасниками ринку та формування позитивної динаміки основних показників прибутковості.

Окрім характеристик, які окреслені в аналізованих та запропонованому нами визначеннях «конкурентоспроможності підприємства», існують інші важливі ознаки поняття, які враховуються у практичному аспекті наукових досліджень (рис. 1.2)

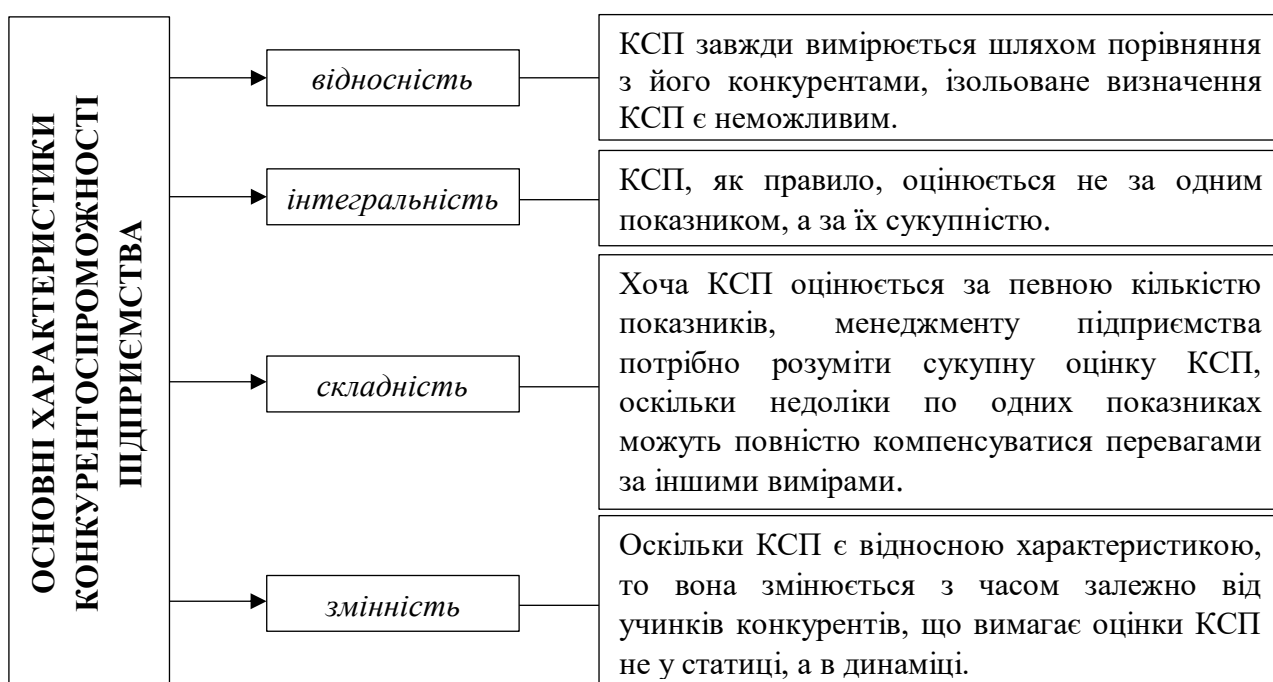


Рисунок 1.2 – Основні ознаки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [9, ст. 37].

Враховуючи властивість відносності, конкурентоспроможність можна класифікувати за територіально-географічною ознакою: місцева (у межах населеного пункту, територіальної громади, області), регіональна (відповідно в межах декількох регіонів країни), національна (в межах країни) та міжнародна (на зовнішніх ринках).

Крім того, ще однією важливою властивістю конкурентоспроможності є динамічність, тобто її зміна в часі. У межах цієї властивості пропонується виділяти наступні види конкурентоспроможності за класифікаційною ознакою характеру прояву у часі: ретроспективна (стан розвитку підприємства у

минулому періоді), поточна (потенціал розвитку підприємства станом на поточний період) та перспективна (прогнозна оцінка рівня конкурентоспроможності). Крім того, у межах цієї властивості можна також виділити такі види конкурентоспроможності: за тривалістю прояву – перманентна (постійна) та тимчасова, а за станом системного розвитку – статична та динамічна конкурентоспроможності.

Статична конкурентоспроможність являє собою здатність підприємства ефективно підтримувати власну життєдіяльність (забезпечувати ресурсами, організовувати виробничо-збутову діяльність, створювати нормальні умови для персоналу) при задоволенні соціально-економічних інтересів власника, перебуваючи в постійному оточенні конкурентів.

Динамічна конкурентоспроможність відображає намагання підприємства підтримувати стабільний ринок під впливом несприятливих факторів і в процесі зміни загальної ситуації сегмента ринку. Динамічна конкурентоспроможність є необхідною умовою для довгострокового виживання підприємств.

За характером цілей управління розрізняють тактичну конкурентоспроможність (основна ціль – забезпечити життєдіяльність підприємства в конкурентному середовищі у поточному періоді) та стратегічну конкурентоспроможність (основна ціль – забезпечити можливість підприємства виживати та розвиватися під впливом дестабілізуючого впливу оточення у майбутньому періоді).

Визначення виду конкурентоспроможності за способом досягнення пов'язаний із тим, що здатність конкретної фірми успішно працювати в конкурентних умовах (тобто конкурентоспроможність) може бути результатом впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Очікувана конкурентоспроможність – отримана в межах існуючої на підприємстві стратегії, а неочікувана – є наслідком тенденцій або змін у конкурентному середовищі.

Ці та решта видів конкурентоспроможності представлено на рис. 1.3.

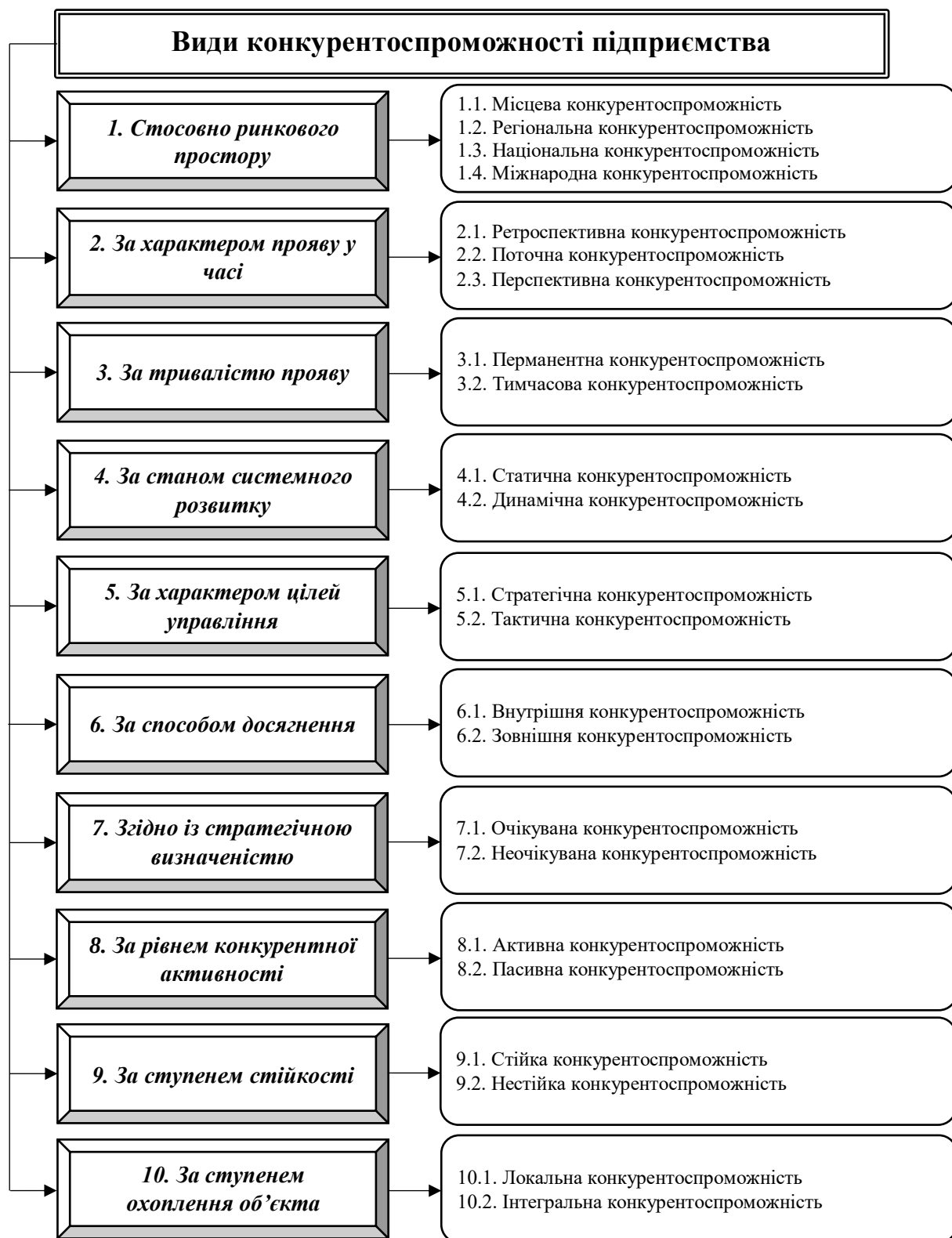


Рисунок 1.3. – Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства
Джерело: [16, ст. 193].

В основі поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» є вищерозглянуті теоретичні аспекти конкуренції та конкурентоспроможності. Проведемо дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства враховуючи: сутність основних понять теорії, принципів процесу

управління, функції управління та механізму управління як сукупності інструментів, методів, стимулів досягнення основної мети управління.

У табл. 1.3 представлено трактування управління конкурентоспроможністю підприємства вітчизняними вченими.

Таблиця 1.3 – Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор(и), джерело	Трактування управління конкурентоспроможністю підприємства
Л. В. Балабанова [17, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Г. С. Бондаренко [18, с. 5-6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
М.М. Галелюк [19, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О. Є. Кузьмін [20, с. 117-123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [20, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Р. Є. Мансуров [21, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [22, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Н. А. Савел'єва [23]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Джерело: побудовано автором.

Згідно з табл. 1.3 можемо стверджувати, що в загальному серед вітчизняних науковців, які присвячували свої роботи трактуванню поняття управління конкурентоспроможністю підприємства (УКСП), існує три основні напрями у визначенні: перший напрям описує УКСП як сукупність дій та способів впливу, другий – розглядає УКСП з точки зору функцій менеджменту, а третій – як процес управління.

В. В. Храпкіна стверджує, що для формування сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно керуватись певними пріоритетами, які представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [24, ст. 247].

Отже, розглянемо детальніше кожний із пріоритетів:

1) Формування нового стратегічного мислення не можна зводити до стратегічного планування.

2) Забезпечення ієрархічного та перехресного управління: підприємство як відкрита система розглядається як частина системи вищого порядку та розуміється як конкурентне середовище.

3) Група американських фахівців Boston Consulting Group (BCG) підкреслили, що сучасні інновації засновані на конкуренції, що базується на часі: вимоги ефективної компанії до співробітників повинні змінюватися від конкурентної переваги і якості до конкурентної переваги, якості та своєчасної реакції.

4) Побудова стратегічної конкурентної переваги залежить від формування та розвитку інноваційно активних особистостей та інноваційних типів поведінки.

5) Успіх чи невдача конкурентної стратегії залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6) Перехід від управління ресурсами до управління знаннями виглядає логічним, адже враховується необхідність формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішної діяльності.

7) В організації завжди повинна бути відображена діалектична узгодженість єдиного процесу керівництва і процесу групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія може розкрити сутність діяльності менеджера.

8) Перспективна модель управління конкурентоспроможністю фірми передбачає розгляд процесу поширення нових форм організаційних структур (ланцюгів) і форм конкуренції.

Серед основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства на основі теоретичної бази менеджменту та теоретично-методичних засад у сфері конкуренції виділяють наступні [25]:

1. Єдність. Процес забезпечення і підтримки конкурентоспроможності фірми повинен проводитися в контексті єдності теорії і практики в галузі управління;

2. Науковість. Рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств, має бути обґрунтовано на основі існуючих наукових положень;

3. Комплексність. Цей принцип передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень;

4. Безперервність. Вона полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю підприємства є постійним процесом, який потребує безперервної уваги;

5. Оптимальність. Полягає у прийнятті оптимальних управлінських рішень при формуванні конкурентних переваг підприємства, підвищенні конкурентоспроможності такого підприємства та забезпеченні можливостей його утримання;

6. Ефективність. Максимальне використання потенціалу для реалізації досягнення рівня конкурентоспроможності підприємства, що дасть змогу його стабілізувати та рости.

7. Пріоритетність. Розподіл ресурсів та здійснення заходів з підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання повинні ранжуватися за важливістю об'єктів управління.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства включають:

Планування – розробка і формулювання стратегії і тактики реалізації поставлених цілей; розробка і формулювання програм, складання графіків реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому та його структурних підрозділів;

Організація – реалізація прийнятих планів і програм, тобто розподіл ресурсів між напрямками діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій підрозділів підприємства.

Мотивація – використання економічних і психологічних стимулів для координації діяльності суб'єктів управління;

Контроль – нагляд за виконанням заходів, передбачених конкурентною стратегією. За допомогою планових показників реалізуються заходи, передбачені конкурентною стратегією [26, ст. 37].

У процесі управління застосовуються певні інструменти, які є засобами впливу на діяльність підприємства. До таких інструментів належать: фінансовий вплив (розподіл фінансових ресурсів за статтями витрат), економічний вплив (розподіл ресурсів підприємства за ефективністю бізнес-процесів), організаційний вплив (використання нормативно-правової бази для управління факторами конкурентоспроможності), технологічний вплив (інноваційні продукти, технології, управлінські розробки та впровадження інноваційних рішень) [28, ст. 89].

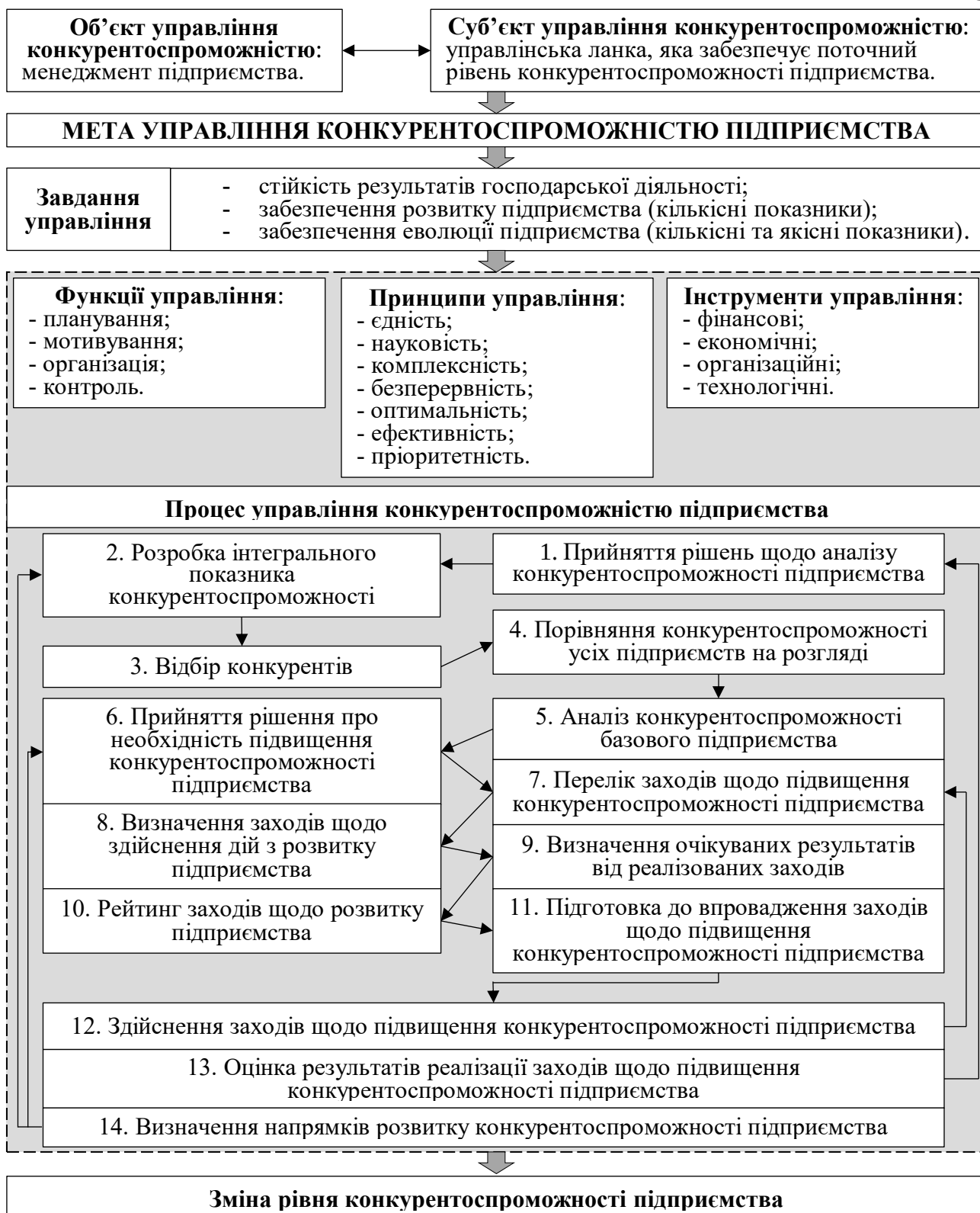


Рисунок 1.5 – Структура формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [27, ст. 30; 28, ст. 90].

Узагальнену структуру формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства представлена на рис. 1.5.

Таким чином, враховуючи вищепредставлені теоретичні положення щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, відзначимо, що основою такого процесу є вплив управління на діяльність суб'єкта господарювання для підтримання або зростання рівня конкурентоспроможності за допомогою створення нових та підтримки вже існуючих конкурентних переваг підприємства з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів середовища.

1.2 Аналіз концепції управління конкурентними перевагами підприємства

У ході дослідження трактування управління конкурентоспроможністю підприємства різними вченими було встановлено, що важливим аспектом є формування та підтримка конкурентних переваг. Єдиного підходу до визначення сутності «конкурентних переваг» не існує, проте наявні різнобічні пропозиції науковців щодо трактування цієї категорії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Тлумачення поняття «конкурентні переваги» вітчизняними науковцями

Автор(и), джерело	Трактування конкурентних переваг
Ф. Котлер [29, ст. 94]	Перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок нижчих цін чи надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну.
М. Портера [29, ст. 94]	Конкурентні переваги є сукупністю чинників, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів та є результатом виявлення і використання унікальних способів конкуренції, що можуть зберігатися певний час.
Ж.-Ж. Ламбен [29, ст. 94]	Конкурентні переваги – характеристики, властивості товару чи марки, що сприяють формуванню відмінностей підприємства від конкурентів
А. Шегда [30, ст. 388]	Конкурентна перевага – висока компетентність виробника у будь якій сфері, що надає йому можливість залучати й зберігати клієнтів.
А. О. Левицька [31, ст. 53]	Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових тощо) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.
П.С. Смоленюк [32, ст. 92]	Конкурентні переваги у сфері виробництва – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у

Закінчення таблиці 1.4.

	випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.
С.П. Гаврилюк [33, ст. 77]	Конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі.
І.В. Шаповалова [34, ст. 430]	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період.

Джерело: побудовано автором.

Загалом виділяється декілька підходів до визначення поняття «конкурентні переваги»:

- *Ресурсний підхід*: конкурентні переваги формуються за рахунок наявних факторів успіху або неуспіху, а також ресурсів для їх формування.
- *Ринковоорієнтований підхід*: конкурентні переваги характеризуються як певні властивості або особливості товару чи торгової марки, які забезпечують переваги над конкурентами.
- *Динамічний підхід*: ексклюзивна цінність, концентрований прояв переваги над конкурентами [35, ст. 128-129].

Кожний із зазначених вище підходів не виключає один одного, а, навпаки, взаємодоповнює та в залежності від сфери та часових обмежень використання таких підходів можуть розкривати сутність конкурентних переваг організації та бути орієнтиром під час розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

С. В. Бреус та Д. А. Бойко пропонують виділяти такі види конкурентних переваг, як конкурентні переваги *низького рівня* (ґрунтуються на доступності та вартості чинників виробництва, наприклад дешева робоча сила та/або ресурси та є легкими у наслідуванні); *високого рівня* (є важкими для наслідування, адже пов'язані з високими витратами, наприклад, сучасне обладнання і технології, імідж тощо); *найвищого рівня* (результати удосконалення виробничої діяльності та асортименту продукції підприємства) [36, ст. 95].

Формування конкурентних переваг повинно ґрунтуватися на детальному аналізі факторів, що впливають на цей процес, адже ідентифікація та

визначення пріоритетності кожного із факторів прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.6).

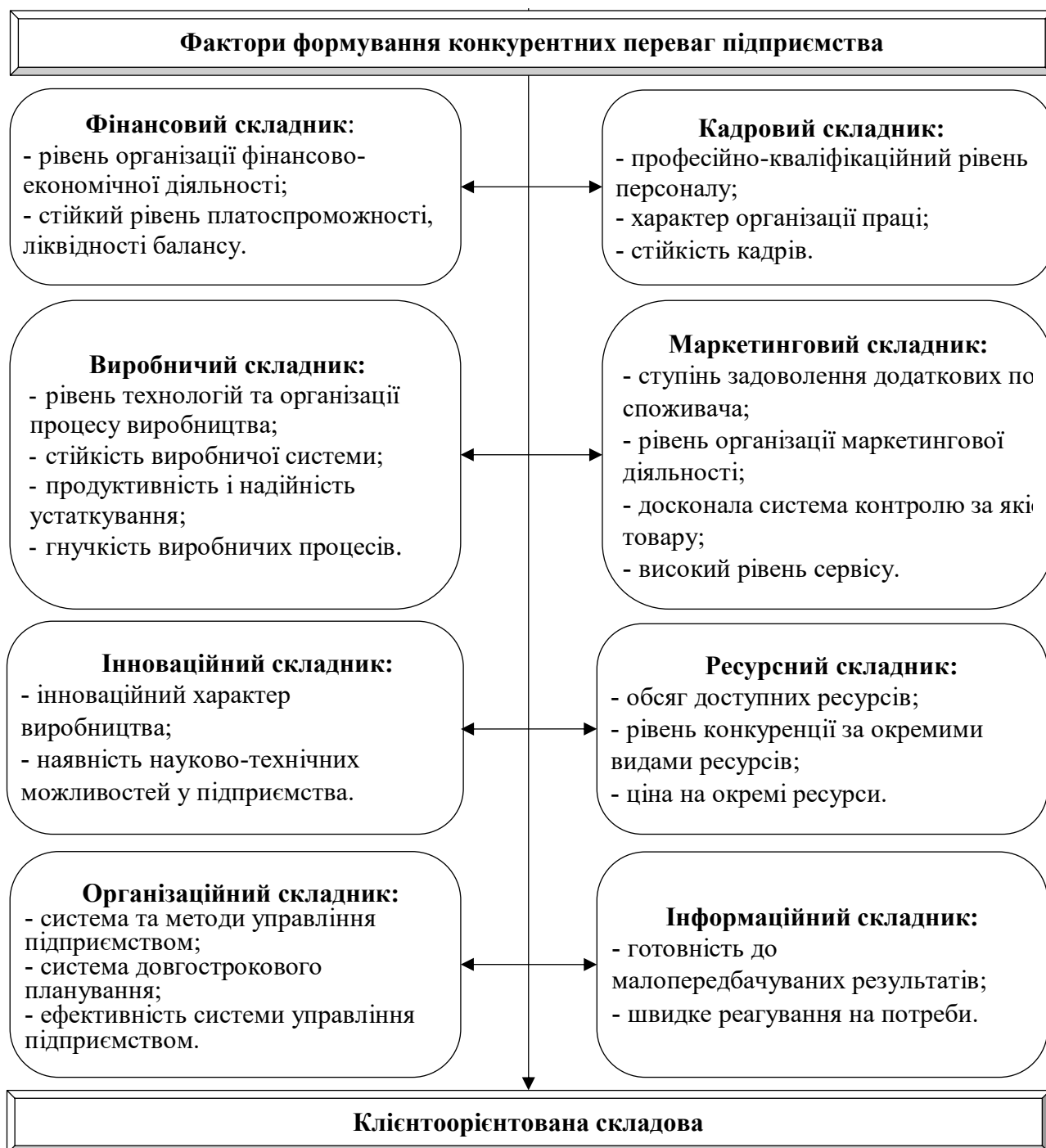


Рисунок 1.6 – Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі [37, ст. 228].

Аналіз факторів, що впливають на управління конкурентною перевагою підприємства, показує, що за економічною природою їх можна поділити на фактори мікросередовища та фактори макросередовища. Проте особливу роль відіграють фактори, що впливають на зміни, що відбуваються в найближчому

оточенні фірми – мікросередовищі. Мікросередовище підприємства – це сукупність галузевих факторів і умов розвитку підприємства, що складається з потенційних і реальних конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, ЗМІ, інфраструктури, доступу до аудиторії, кредиторів, потенційної робочої сили тощо.

Погоджуючись з В.В. Демиденко та С.Л. Демиденко [38], можемо стверджувати, що управління конкурентними перевагами – це процес свідомого створення (підтримки та розвитку наявних і створення нових) конкурентних переваг з метою пристосування до вимог зовнішнього середовища, забезпечення довготривалого успіху підприємства, формування унікальних і інклюзивних конкурентних переваг, забезпечення прориву в економічному розвитку та створення стійких позицій для підприємств. Так само як і для трактування сутності конкурентних переваг, існує три основні підходи до управління ними: ринковий, ресурсний та інституційний (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Підходи та концепції управління конкурентними перевагами підприємства

Підходи до управління	Особливості управління	Концептуальний зміст
Ринковий	Успішність підприємства обумовлена специфікою галузі, виду і масштабу конкуренції, а також від конкурентної поведінки самого підприємства на ринку. Джерелом конкурентних переваг є ефективність діяльності та ринкову позицію підприємства.	- Конкурентне позиціонування - Ланцюжок вартості - Орієнтація на споживачів - Орієнтація на конкурентів - Ресурсна концепція - Формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства - Концепція стратегії блакитного океану
Ресурсний	Ресурсна позиція підприємства ґрунтується на унікальному поєднанні та управлінні його матеріальних і нематеріальних ресурсів, джерелом конкурентних переваг виступає унікальна комбінація унікальних, неординарних, важкокопіюючих специфічних видів ресурсів підприємства, задіявши які, воно може перемогти конкурентів. Інтенсивність змін дозволяє виграти час й зайняти стійкі ринкові позиції.	- Акцент на матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства - Динамічний підхід до розвитку компетенцій - Управління знаннями - Організації, що самонавчаються - Інноваційний потенціал підприємства

Закінчення таблиці 1.5.

Інституційний	Конкурентні переваги ґрунтуються на технологічних та інформаційних можливостях, а також враховують певні обмеження: соціуму, людських цінностей, традиційних та когнітивних установок. Інституційні комунікаційні процеси є результатом взаємодії на індивідуальному (норми, звички, традиції), організаційному (корпоративна культура, система цінностей) і міжорганізаційному (вплив з боку держави, галузевих альянсів, суспільних очікувань) рівнях.	Теорія екосистем (коеволюція) Теорія соконкурентції Управління відношеннями з бізнес-партнерами Інтеграція до державних інституцій Державна підтримка Імідж (бренд) підприємства
---------------	--	---

Джерело: [39, ст. 71].

Метою управління конкурентними перевагами є забезпечення довгострокового успіху суб'єкта господарювання за допомогою формування та введення в дію результативних конкурентних стратегій.

Основними завданнями управління конкурентними перевагами можна назвати:

- 1) визначення досягнутого рівня конкурентного потенціалу;
- 2) ідентифікація взаємоузгоджених орієнтирів для встановлення цілі підприємства, які допоможуть досягнути відповідний рівень конкурентоспроможності;
- 3) дослідження комплексу найбільш ефективних стратегій конкуренції та забезпечення їх реалізації;
- 4) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

С. В. Легомінова [40] у своїх наукових напрацюваннях пропонує власну концепцію управління конкурентними перевагами підприємства (рис. 1.7). Така концепція, на нашу думку, є найбільш вичерпною, адже складається з трьох основних частин: емпіричне плато управління (наукові факти, тенденції управлінських практик та характеристики об'єкта дослідження); теоретичне плато управління (теоретичні засади та сукупність обґрунтованих понять управління) та методологічне плато управління, яке включає принципи, логіку та методологію управління та оцінювання ефективності її застосування на досліджуваному підприємстві.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА					
ЕМПІРИЧНЕ ПЛАТО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА					
Наукові факти, емпіричні узагальнення й закономірності, тенденції української та зарубіжної економічної та управлінської практик.			Виявлення та фіксування зв’язків і характеристик об’єкта дослідження.		
ТЕОРЕТИЧНЕ ПЛАТО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА					
Теоретичні засади управління конкурентними перевагами			Сукупність обґрунтованих понять, тверджень		
Проблема управління конкурентними перевагами за рахунок інклюзивних інновацій з акцентуванням на інтелектуально-креативному капіталі.	Релевантна ідея виявлення внутрішніх й зовнішніх істотних параметрів управління конкурентними перевагами й пояснення явищ.	Висновки, закони, твердження економічної теорії, теорії організації, теорії стратегічного управління, теорії організаційної поведінки, теорії галузевих економічних наук, економіко-математичного моделювання.	Об’єкт – сукупність економічних явищ та процес управління конкурентними перевагами підприємств. Предмет – теоретичні і методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємств. Основні категорії – конкурентні переваги, стійкий розвиток підприємства, управління конкурентними перевагами, NBIC-спрямування, інтелектуальний капітал. Цілі: забезпечити збалансовану комбінацію ресурсів підприємства з врахуванням особливостей зовнішнього середовища в процесі управління конкурентними перевагами задля стійкого інноваційного розвитку підприємства та формування максимальної ринкової вартості підприємства. Функції: інноваційна активність, діагностика; планування; організація; координація; мотивація; контроль процесів генерування конкурентних переваг.		
Оперування поняттями з метою створення релевантного конструкту управління.		Цілісна, несуперечлива система ідей, яка розкриває сутнісні властивості і закономірні зв’язки. Здійснюється пояснення і передбачення подій, що стосуються проблематики управління конкурентними перевагами підприємства.			
МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПЛАТО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА					
Принципи		Логіка		Методологія	
Загальні	Специфічні	Технології	Критерії	Методики	Моделі
Системність, науковість, синергізм, холізм, компетентність, цілісність, зворотний зв’язок, динамічність, гнучкість, ефективність.	Орієнтація на створення стійких конкурентних переваг у процесі формування бізнес-моделі підприємства; орієнтація на глобалізаційні тенденції та перехід до шостого технологічного укладу.	Безперервне навчання, пошук талантів, впровадження новітніх стандартів.	Максимізація ринкової вартості підприємства за доходним методом з NBIC-спрямуванням конкурентних переваг підприємства й врахування впливу зовнішнього середовища.	Метод Форсайту, метод багатовимірного аналізу, динамічного програмування, експертні оцінки.	Передбачається використовувати NBIC-спрямування при управлінні конкурентними перевагами підприємства.

Рисунок 1.7 – Концепція управління конкурентними перевагами підприємства (за С. В. Легоміною)

Джерело: [40, ст. 53].

Під час оцінки конкурентоспроможності підприємства може виникнути ситуація, за якої раніше ідентифіковані конкурентні переваги не відповідають дійсності стосовно поточного конкурентного середовища. У такому випадку необхідно переглянути систему управління конкурентними перевагами підприємства як складової управління конкурентоспроможності такого підприємства. Рішення про формування нової конкурентної переваги приймається в процесі моніторингу конкурентних переваг, коли застарілі конкурентні переваги та конкурентні переваги, що занепадають, необхідно накласти на нові, більш ефективні та стійкі конкурентні переваги, враховуючи кон'юнктуру ринку. Послідовність формування нової конкурентної переваги показана на рис. 1.8.

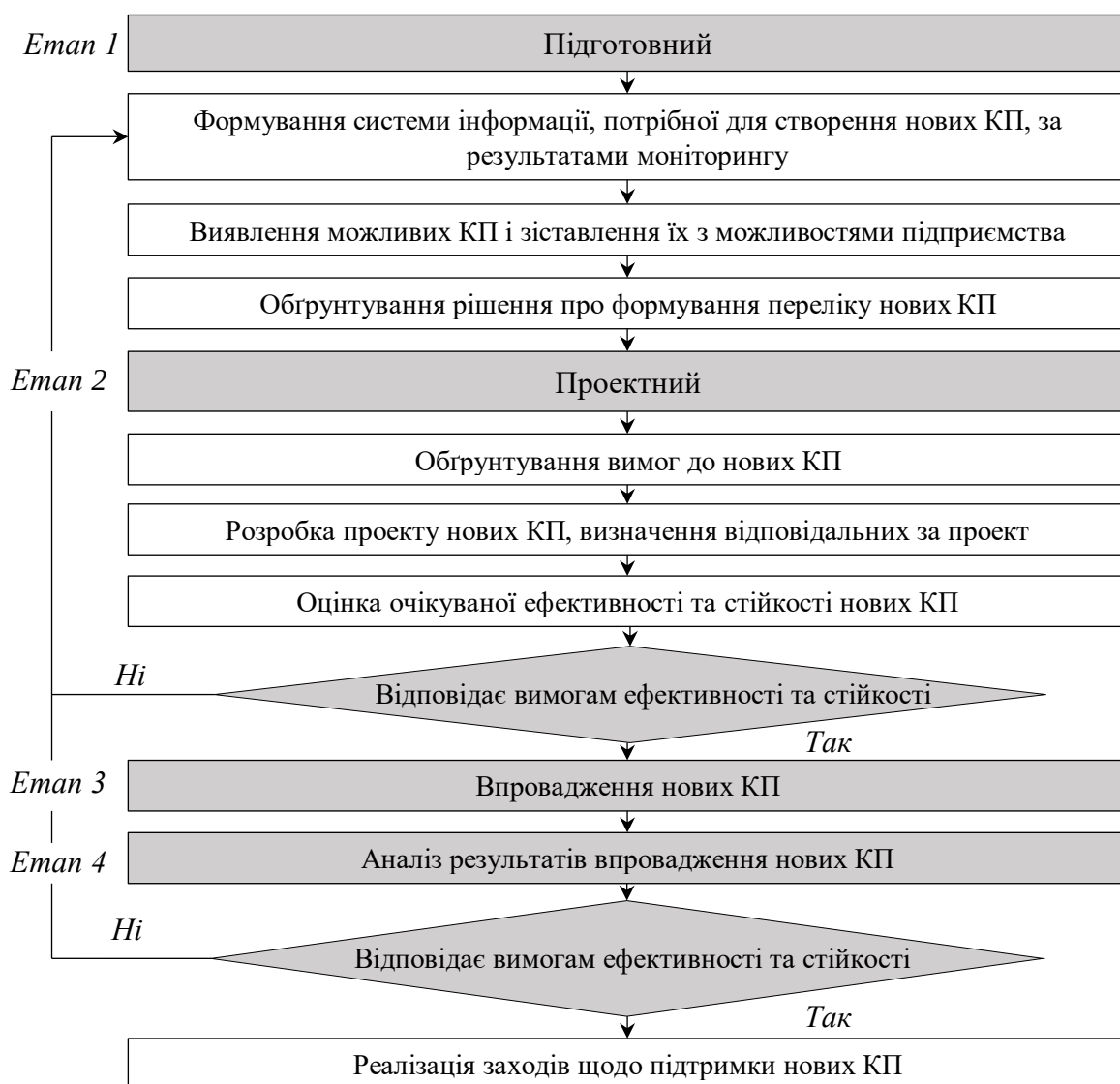


Рисунок 1.8 – Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг

Джерело: [41, ст. 122].

За класичним підходом М. Портера до класифікації конкурентних стратегій існує три базові:

- стратегія диференціації (межах ринку);
- стратегія економії витрат (межах ринку);
- стратегія фокусування (у межах цільового сегменту ринку) [42, ст. 108].

Стратегія економії витрат ґрунтується на оптимізації кожної складової виробничо-управлінської системи суб'єкта господарювання, що включає виробничі потужності, продуктивність праці, рівень витрат на сировину, матеріали, енергоносії тощо. Тобто, така стратегія орієнтовна на високий рівень ефективності виробничої діяльності підприємства. Проте, стратегія економії витрат може негативно вплинути на інші характеристики підприємства або його продукції (якість комплектуючих, рівень сервісу та ін.).

Стратегія диференціації полягає у використанні унікальних елементів виробництва та збуту готової продукції. Такі елементи формують додаткову цінність для споживача, яка відсутня у підприємств-конкурентів, таким чином товаровиробник має можливість отримати додаткову премію у вигляді між різницею ціни виробника та середньогалузевої ціни. Досягнення успіху у реалізації стратегії диференціації залежить від відповідності між споживчими потребами у диференціації і реальними можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Стратегія фокусування – це більш детальна диференціація продукції підприємства, або досягнення нижчих витрат під час функціонування на конкретному сегменті [43, ст. 81].

Проте, як зазначають Ю. Б. Іванов та О. Ю.Іванова, конкретні групи факторів, на яких базується конкурентна перевага, повинні відповідати певним вимогам при використанні базових стратегій формування конкурентних переваг (економії на витратах та диференціації). Серед груп факторів автори виділяють техніко-технологічні (устаткування, матеріали, сировина, технологія, наукові розробки, механізація виробництва), економічні (основа конкурентної переваги, собівартість виробництва, витрати на маркетинг, джерела фінансування, персонал), управлінські (нормування, характер постановки цілей і завдань,

графік роботи, контроль, управлінський апарат, структура управління), соціально-психологічні (психографічні переваги споживачів, психологічні установки в колективі) та природно-кліматичні (близькість до сировинної бази, наукових установ, транспортна інфраструктура, інфраструктура зв'язку, кліматичні умови) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
Техніко-технологічні		
устаткування	- устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції; - відносно дешеве, як правило, масово вироблюване устаткування	- часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; - устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції
матеріали, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
механізація виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
Економічні		
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані

Закінчення таблиці 1.6.

персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
Управлінські		
нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
Соціально-психологічні		
психографічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
Природно-кліматичні, географічні		
близькість до сировинної бази, наукових установ	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

Джерело: [41, ст. 125-126].

З часом ідея М. Портера про три базові конкурентні стратегії набувала поширення та доповнення її іншими стратегіями. Зокрема, *стратегія сегментування ринку* – стратегія, яка націлена на забезпечення конкурентних переваг у межах відокремленого (і нерідко єдиного) сегменту ринку, який відрізняється від інших географічним, демографічним, поведінським та іншими принципами сегментації.

Ще одна стратегія – це *стратегія впровадження інновацій*, за якої товаровиробники не визначають основною метою знизити вартість виробництва продукції, а прагнуть до випередження конкурентів одноосібно зайняти ринкову нішу, на якій спостерігається незначна конкуренція.

Досить популярною для виробників є *стратегія негайного реагування на потреби ринку*, яка полягає у максимально швидкому задоволенні потреб споживачів у різних сферах бізнесу та реалізації проєктів, найбільш рентабельних у поточному періоді [43, ст. 82].

Імплементация існуючих теоретичних положень в існуючі виробничо-господарські умови діяльності підприємств дає змогу виокремити основні елементи та запропонувати комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства

Першим етапом ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його поточного рівня. Такий крок робиться з метою ідентифікації як загального рівня, так і «вузьких місць», ліквідація яких повинна впливати на зростання конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні немає єдиного підходу до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та склад коефіцієнтів, які входять до відповідних методів оцінювання. Систематизовані методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: [44, ст. 112-113].

За способом оцінювання розрізняють кількісні та якісні методи. *Кількісні методи* полягають у розрахунку відносних величин, за допомогою яких визначається рівень конкурентоспроможності або, об'єднуючи відносні величини, формується інтегральний показник оцінки. Розраховані показники за кількісним методом допомагають охарактеризувати реальну ситуацію на ринку, визначити стратегічні зони господарювання та прийняти ефективне управлінське рішення. Проте, одним і з недоліків застосування таких методів є певний рівень суб'єктивізму, адже нерідко в інтегральних показниках оцінки

конкурентоспроможності використовуються вагові коефіцієнти, визначені експертами.

Якісні методи оцінки переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертною оцінкою. Вони не дають можливості використовувати оцінки конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не відрізняються науковою строгістю, є певною мірою суб'єктивними та умовними. Однак якісні методи досить гнучкі, щоб оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, за умови використання надійної інформації [44, ст. 113].

За формою представлення результатів розрізняють матричні, індексні та графічні. *Матричні методи* базуються на використанні матриць, тобто впорядкованих таблиць за рядками та стовпцями. Найвідомішим прикладом методу є матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), у якій використовуються лише два вимірники: відносна частка ринку і темп росту ринку. Відповідно до поєднань градацій цих показників можна обрати необхідну активну стратегію [45, ст. 3]. Іншим матричним методом, який часто використовується, є SWOT-аналіз, який являє собою сумарну оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує суб'єкт господарювання. Абревіатура SWOT складається з англomовних слів: *strengths* (сильні сторони), *weaknesses* (слабкі сторони), *opportunities* (можливості), *threats* (загрози). Ця модель допомагає управлінцям виокремити ключові бар'єри, що постають перед підприємствами під час ґрунтового аналізу чотирьох елементів SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій особливий акцент робиться на ідентифіковані проблематичні місця [46, с. 507].

Індексні методи є розрахунковими, тобто передбачають проведення математичних дій для визначення одиничних коефіцієнтів (індексів) за окремими напрямками діяльності підприємства та зведення їх в інтегральні. У залежності від методики здійснення дослідження може передбачати як складні, так і прості математичні розрахунки. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, є характерним представником індексних групових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. В основі методу лежить

оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Об'єм випуску продукції}$
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{середньорічна вартість основних виробничих засобів}$
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	$R_{\pi} = \text{Прибуток від реалізації} * 100 / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	$\Pi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	$K_a = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	$K_{\pi} = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_{\text{л}} = \text{Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	$K_{\text{об}} = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічний залишок оборотних коштів}$
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	$RP = \text{Прибуток від реалізації} * 100 \% / \text{Обсяг продажу}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	$K_{\text{зат}} = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$

Закінчення таблиці 1.8.

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуто	$K_{звп} = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	$K_p = \text{Витрати на рекламу і стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Джерело: [47, ст. 38].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$)

розраховується за формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ – значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10П \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності продукції;

$П$ – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$)

розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20K_{п} + 0,36K_L + 0,15K_{об} \quad (1.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{OB} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту та просування товарів (E_3) розраховується за формулою:

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

R_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗВП}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{КТ}$) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства включає три логічні етапи:

1. Розрахунок індивідуальних показників 1.1-1.4 (табл. 1.8) конкурентоспроможності підприємства та переведення показників 1.1-3.4 у відносні величини (бали). Для переведення показників 1.1-1.4 у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками, ними можуть бути: середньогалузеві показники, показники будь-яких конкурентних компаній або компаній-лідерів ринку, показники оцінюваних компаній за роки. Показники переводили у відносні величини за 15-бальною шкалою. При цьому 5 балів нараховується за показники нижче базового значення, 10 балів – базовий рівень, при 15 – краще базового.

2. Розрахувати критерії конкурентоспроможності підприємства за описаними вище формулами.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства [47, ст. 37-39].

Сутність *графічних методів* закладена у назву: результати дослідження представляються у вигляді графіків, діаграм тощо. Так, наприклад, використовують багатокутник конкурентоспроможності, на якому представлено декілька осей-показників дослідження, на кожній осі відміряно відповідне значення для конкретного підприємства, точки на усіх осях з'єднуються, утворюючи багатокутних. Таких багатокутників буде декілька, залежно від того, скільки суб'єктів господарювання-конкурентів порівнюється. Перевагою графічних методів є наочність, зрозумілість та простота у виконанні, а також відразу видно слабкі місця підприємств відносно один одного (рис. 1.9).

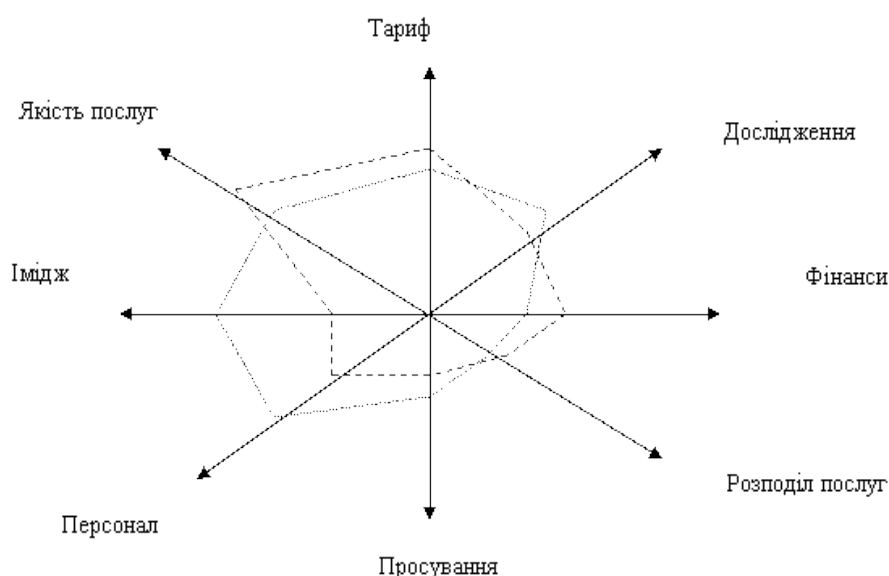


Рисунок 1.9 – Приклад застосування багатокутника конкурентоспроможності

Джерело: [48].

Методи із групи *спеціальних* спрямовані на діагностику та оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими аспектами функціонування: виробничим, збутовим, фінансовим тощо. У свою чергу, група *комплексних* методів передбачає використання комплексного підходу, тобто аналіз всього спектру параметрів діяльності підприємства. Такі методи дозволяють отримати найбільш точну інформацію про

конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, адже передбачається врахування як екзогенних, так і ендегенних факторів середовища.

Основною метою *стратегічних методів* є характеристика конкурентної позиції підприємства на ринку. *Тактичні методи* ґрунтуються на оцінці окремих аспектів діяльності, на основі якої приймається управлінське рішення, що зазвичай має короткостроковий характер.

Як видно з табл. 1.7, один і той же метод може відноситись до різних груп методів залежно від класифікаційної ознаки. Наприклад, матриця БКГ є представником матричного методу (вид презентації результатів у формі матриці), у залежності від показників, що використовуються у аналізі, метод матриці БКГ є методом, що характеризують ринкові позиції, а рішення, що здійснюються на основі цього методу стосуються зазвичай короткого часового проміжку. Тому, у практичному використанні методів можна прослідкувати їхню взаємопов'язаність, а для точності результатів часто використовують декілька методів, кожен із яких може мати свої переваги та недоліки (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності

Закінчення таблиці 1.9.

Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: [49, ст. 4].

Проаналізовані методи поодиночі не можуть задовольнити потреб сучасних підприємств у оцінці їх конкурентоспроможності, адже не вирішеними залишаються питання загальноприйнятої системи показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Окрім того, вибір методу є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання і визначається завданнями, які поставили перед підприємством для вирішення тих чи інших проблем.

Провівши необхідні дії та розрахунки за вищеописаними методами та отримавши низькі показники оцінки конкурентоспроможності можна стверджувати про низьку ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства та важливість перегляду політики управління, у тому числі і управління конкурентними перевагами.

Висновки до розділу 1

Особливістю трактування конкуренції є поєднання конкуренції та кооперації суб'єктів господарювання, необхідної умови функціонування економіки в умовах взаємозалежності. Конкуренція стає фактором створення нових продуктів і послуг, технологій, інновацій, спрямованих на задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів у внутрішньому та міжнародному просторі. За результатами проведеного дослідження трактувань поняття «конкурентоспроможність» пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання вести в конкурентному середовищі ефективну та успішну діяльність, яка характеризується досягненням цілей, визначеними його управлінською стратегією, націленою на досягнення конкурентних переваг над іншими учасниками ринку та формування позитивної динаміки основних показників прибутковості. Основою процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є вплив управління на діяльність суб'єкта господарювання для підтримання або зростання рівня конкурентоспроможності за допомогою створення нових та підтримки вже існуючих конкурентних переваг підприємства з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів середовища.

У ході дослідження трактування управління конкурентоспроможністю підприємства різними вченими було встановлено, що важливим аспектом є формування та підтримка конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами – це процес свідомого створення (підтримки та розвитку наявних і створення нових) конкурентних переваг з метою пристосування до вимог зовнішнього середовища, забезпечення довготривалого успіху підприємства, формування унікальних і інклюзивних конкурентних переваг, забезпечення прориву в економічному розвитку та створення стійких позицій для підприємств.

Першим етапом ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його поточного рівня. Такий крок робиться з метою ідентифікації як загального рівня, так і «вузьких місць», ліквідація яких повинна впливати на зростання конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізовані методи поодинці не можуть задовольнити потреб сучасних підприємств у оцінці їх конкурентоспроможності, адже не вирішеними залишаються питання загальноприйнятої системи показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Окрім того, вибір методу є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання і визначається завданнями, які поставили перед підприємством для вирішення тих чи інших проблем. Провівши необхідні дії та розрахунки за розглянутими методами та отримавши низькі показники оцінки конкурентоспроможності можна стверджувати про низьку ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства та важливість перегляду політики управління, у тому числі і управління конкурентними перевагами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «МОНОМАХ»

2.1 Господарсько-правові засади функціонування АТ «Мономах» та його загальної характеристики

Акціонерне товариство «Мономах» створено 9 липня 1993 року. Основні види діяльності – імпорт, переробка, пакування та продаж колоніальних товарів (95% чаю, близько 5% кави, інші колоніальні товари). Сфера діяльності була обрана через неможливість вирощувати чай і каву в Україні (але ця сфера займає значну частину ринку напоїв, який до того ж характеризується швидкою оборотністю капіталу) і попит на чай і каву, який є стійким і схильним до зростання. Крім того, вихід на ринок нових компаній обумовлений тривалим процесом налагодження партнерських відносин з постачальниками в різних країнах-експортерах сировини. Така ситуація обмежує конкуренцію.

З моменту заснування компанія «Мономах» імпортує фасований чай з натуральної країни походження під торговою маркою виробника. Поступово, за рахунок підвищення митних зборів та платежів на фасований чай, компанія переорієнтувалася на імпорт нефасованої сировини для подальшої переробки та пакування на власних виробничо-складських комплексах в с. Велика Димерка, Броварського району Київської області. Узагальнена інформація про компанію «Мономах» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена інформація про АТ «Мономах» станом на серпень 2023 р.

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МОНОМАХ
Скорочена назва	АТ «МОНОМАХ»
Код ЄДРПОУ	19421419
Дата реєстрації	09.07.1993
Уповноважені особи	Кондратенко Яна Вікторівна
Розмір статутного капіталу	28 421 350,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність

Закінчення таблиці 2.1.

Види діяльності	Основний: 10.83 Виробництво чаю та кави Інші: 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 82.92 Пакування 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
Місцезнаходження	07442, Київська область, Броварський район, смт. Велика Димерка, вулиця Комунальна, 10
Контакти	(044) 331-61-08

Джерело: складено автором на основі [50].

Засновниками АТ «Мономах» є Барабаш Володимир Володимирович та Дячук Володимир Олексійович, обидва є відомими експертами в галузі української чайної індустрії та знавцями чаю та чайної культури країн світу. Засновники налагодили бізнес і дружбу з країнами-виробниками чаю по всьому світу, зокрема з Індією, Шрі-Ланкою, Китаєм, В'єтнамом, Індонезією, Кенією тощо. При становленні компанії був використаний досвід Володимира Барабаша, отриманий за 9 років роботи в системі ЗЕД, та досвід керівної роботи Володимира Дячука в комерційних структурах.

Коротка історична довідка про становлення і розвиток компанії «Мономах» представлена у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Історія розвитку АТ «Мономах»

Рік	Події
1991	Рік заснування АТ «Мономах». З того часу компанія пройшла шлях від дистриб'ютора до провідного виробника відомих національних чайних і кавових брендів. Сформовано ефективну дилерську мережу, побудовано сучасний виробничо-складський комплекс, де працює висококваліфікований персонал.
2005	Компанія починає освоювати новий напрямок бізнесу – фасування чаю і кави під торговими марками клієнтів (private label), в тому числі для торгових мереж США і Євросоюзу. Успіхи компанії у цьому напрямі відзначені дипломами та сертифікатами.
2011	Запущено виробництво чаю преміум-сегменту під новим брендом «Lovage» і лінійка вагової чайно-кавової продукції «Чайні шедеври».
2016	Фабрика АТ «Мономах» однією з перших в Україні отримала міжнародний сертифікат FSSC 22000, що на найвищому рівні засвідчує бездоганну якість та безпечність продукції.

Закінчення таблиці 2.2.

2017	Компанія «Мономах» отримала міжнародний сертифікат Organic Standard, який надає право підприємству випускати органічну продукцію.
------	---

Джерело: складено автором на основі [51].

Своєю місією компанія «Мономах» визначила зміну світу кожної окремої людини в кращу сторону завдяки створенню досконалої продукції, яка даруватиме щодня яскравий смак і аромат, тепло, натхнення та гарний настрій. Для досягнення цієї місії було визначено наступні цінності компанії: інноваційність, лідерство, екологічність, динамічний розвиток і сила команди.

Приватне Акціонерне Товариство «Мономах» створене відповідно до рішення установчих зборів (Протокол №1 від 25 жовтня 2000 року), шляхом перетворення Товариства з обмеженою відповідальністю «Зовнішньоторговельна фірма «Мономах» (ідентифікаційний код 19421419) у Приватне акціонерне товариство «Мономах». Відповідно до Статуту Товариства, органами управління є загальні збори акціонерів, генеральний директор та наглядова рада (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3 – Інформація про органи управління АТ «Мономах»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори акціонерів	Колегіальний	Акціонери, відповідно до реєстру власників іменних цінних паперів, фізичні та юридичні особи, які в установленому чинним законодавством порядку набули право власності на акції Товариства.
Генеральний директор	Одноосібний	Кондратенко Яна Вікторівна
Наглядова рада	Колегіальний	Голова наглядової ради: Барабаш Б.О., члени наглядової ради: Барабаш Т.О., Тичино С.В.

Джерело: складено автором на основі інформації АТ «Мономах»

Таблиця 2.4 – Інформація про посадових осіб АТ «Мономах»

Прізвище, ім'я, по-батькові	Посада	Повноваження
Кондратенко Яна Вікторівна	Генеральний директор	керує поточними справами товариства; самостійно вирішує питання господарської діяльності.
Барабаш Богдан Олегович	Голова Наглядової ради	здійснює контроль за виконанням планів Товариства та рішень загальних зборів акціонерів.
Барабаш Тарас Олегович	Член наглядової ради	здійснює контроль за виконанням планів Товариства та рішень загальних зборів акціонерів.

Закінчення таблиці 2.4.

Тичино Сергій Валерійович	Член наглядової ради	здійснює контроль за виконанням планів Товариства та рішень загальних зборів акціонерів.
Пінчук Наталія Казьмирівна	Головний бухгалтер	забезпечує дотримання встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання та подання у встановлені строки фінансової звітності; організує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх бухгалтерських операцій.
Половко Вікторія Вікторівна	Ревізор	перевірка фінансово-господарської діяльності Товариства

Джерело: складено автором на основі інформації АТ «Мономах»

Виробничо-складський комплекс АТ «Мономах», загальна площа якого 7500 м², розташований у селі Велика Димерка Броварського району на приватизованій земельній ділянці площею 3 га, оснащений чеським та італійським обладнанням. У виробничо-складському комплексі здійснюється такі процеси, як обробка, фасування, пакування та збереження продукції, забезпечується доставка до дистриб'юторів (рис. 2.1). Виробництво характеризується турботою про довкілля, тому є екологічно чистим. Виробнича потужність комплексу становить 6500 тонн чаю на рік і 3600 тонн кави на рік. АТ «Мономах» має власний дизель-генератор, підстанцію, артезіанську свердловину, що дозволяє повністю забезпечити потреби виробництва в електроенергії та воді. Адміністративно-складський комплекс включає адміністративну будівлю, приміщення для службовців та житло персоналу, їдальню, склад сировини та готової продукції.



Рисунок 2.1 – Виробничо-складський комплекс АТ «Мономах»

Джерело: [52].

Організаційна структура АТ «Мономах» складається з:

- адміністрації;
- виробничо- складського комплексу;
- центрального офісу;
- дилерської мережі.

Головною функцією центрального офісу є координація діяльності різних підрозділів компанії. Крім того, до функцій центрального офісу також входить організація продажів, бухгалтерський облік, реклама, розробка дизайну упакування, організація виробничих процесів, юридичний супровід різноманітних відомчих заходів, митне оформлення, сертифікація та ін. Таким чином, створюється найбільша мережа збуту серед продавців чаю. Дилери обслуговують близько 8 тис. об'єктів роздрібної торгівлі. Обрана організаційна структура та форма взаємовідносин з дилерами наразі є найбільш оптимізованою. Дочірніх підприємств, філій та представництв немає.

Основним видами діяльності компанії «Мономах», як було зазначено вище, є виробництво чаю та кави, пакування, оптова торгівля кавою та чаєм. Чай фасований та ваговий реалізовується під такими торговими марками, як ТМ «LOVARE», ТМ «Мономах», ТМ «Три Слони», ТМ «Чайні Шедеври». ТМ «Ferrara», ТМ «Кавові Шедеври» є брендами фасованої та вагової кави.

Частки постачальників за основними видами сировини та матеріалів наступні: ТОВ «Кофітон» (кава зелена) – 17%, James Finlay (чай чорний та зелений) – 12%, основний постачальник пакування ТОВ «Укрпол», картонне пакування – 5% та ТОВ «СВС» – 3%.

Чайно-кавова сировина АТ «Мономах» вирощується на фермах, сертифікованих за програмою Rainforest Alliance. Сьогодні споживачі все більше віддають перевагу продукції свідомих компаній, тобто тих, хто раціонально використовує природні ресурси та дбає про довкілля. Сертифікат Rainforest Alliance є свідченням свідомого підходу до землекористування. Крім того, вся сировина проходить багаторазовий контроль якості. Професійні дегустатори (tea-testers) кожного дня перевіряють відповідність продукції еталонним стандартам перед відправкою тари в Україну. На заводі АТ

«Мономах» відділ якості, в тому числі сертифікована лабораторія хімічного аналізу, здійснює постійний контроль за процесом виробництва і зберігання продукції.

У 2020 році завод АТ «Мономах» пройшов сертифікацію за стандартом ISO 22000:2018. Цей документ підтверджує, що якість і безпека продукту підтверджені на міжнародному рівні. При отриманні сертифікату від АТ «Мономах» також був проведений міжнародний аудит. Компанія одна з перших серед українських колег пододала цей шлях, щоб підтвердити відповідність стандарту ISO 22000:2018 (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Сертифікати ISO 22000:2018 АТ «Мономах»

Джерело: [51].

Переїнявши досвід іноземних компаній, АТ «Мономах» одними із перших в Україні почали надавати послуги private label (приват лейбл, Власна Торгова Марка), які полягали у виробництві продукції під замовлення власника бренду. Так компанії «Мономах» працює майже з усіма великими мережами – Fozzy Group, VARUS, АТБ, Ашан, Еко-маркет, Кишеня, Метро, Таврія-В та інші, також є ряд клієнтів не мережових – кав'ярні, Укрзалізниця, деякі ресторани. Більшість лідерів ринку також фасують свою продукцію на фабриці «Мономах» [53].

На основі опрацьованої інформації складемо SWOT-матрицю аналізу АТ «Мономах» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Мономах»

Внутрішні чинники Зовнішні чинники	Сильні сторони: • сильні ринкові позиції; • позитивний імідж продукції; • висока якість продукції; • стабільний попит на продукцію; • сформовані партнерські відносини; • ретельно розроблена збутова політика; • налагоджена логістична система; • доступність для споживача; • висококваліфікований та спеціально навчений персонал.	Слабкі сторони: • велика кількість брендів, що викликає низьку впізнаваність; • недовіра споживачів; • незнання торгової марки кінцевим споживачем; • недовірливе ставлення до новинок; • залежність від імпорту; • можливі помилки маркетингу; • недостатня маркетингова та рекламна підтримка товару.
	Можливості: • розвинена дистриб'юторська мережа по всій Україні; • авторитет компанії на вітчизняному ринку; • створення новинок для задоволення потреб; • переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва.	WO-стратегії Низька собівартість продукції додасть переваг над конкурентами. Концентрація на одному сегменті ринку дасть можливість витіснити конкурентів. Підтримка позитивного іміджу завдяки креативним ідеям буде утримувати компанію на ринку
	Загрози: • велика кількість конкурентів; • помилки в просуванні нового товару на ринок; • відсутність власних ресурсів; • збільшення вимог споживачів.	WT-стратегії Через відсутність власних ресурсів компанія витрачає кошти для збереження свого місця на ринку. Компанія повинна акцентувати свою увагу на виготовленні або покращенні продукції для задоволення вимог споживачів, а також розробити чітку маркетингову політику для просування нового товару. Отримання дослідів європейських центрів та сертифікатів якості продукції для зменшення кількості конкурентів
	SO-стратегії Розвиток збутової системи та позитивний імідж продукції призведуть до збільшення частки ринку. Збільшення асортименту продукції призведе до збільшення споживачів.	ST-стратегії Зосередження на одному сегменті для закріплення на ринку. Розробка нової продукції, експорт якої є для задоволення потреб споживачів та витіснення конкурентів. Зниження витрат на виробництво. Створення системи електронних продаж.

Джерело: складено автором.

Сильні сторони компанії «Мономах» включають високу якість і стабільний попит на продукцію, що преалізується, партнерство із стейкхолдерами, ретельно сформульовану політику продажів і надійну систему логістики та ін. Недоліками є висока залежність від імпорту, велика кількість марок чаю на ринку, низька поінформованість споживачів, а також недостатня маркетингова та рекламна підтримка продукту. Якщо компанія не в змозі вплинути на перші дві слабкі сторони АТ «Мономах», вона може і повинна активізувати свої маркетингові та рекламні кампанії. Це забезпечить розширення клієнтської бази бізнесу, зростання доходів і прибутків, а також зростання позитивного іміджу АТ «Мономах».

Як зазначалось вище, АТ «Мономах» розташоване у Київській області, смт. Велика Димерка, яке на початку повномасштабного вторгнення було окуповане російськими загарбниками. Російські солдати знищували населений пункт, її інфраструктуру, у тому числі і підприємства. Зазнали ушкоджень і виробничо-складські будівлі «Мономаху», проте одразу після деокупації керівництво акціонерного товариства прийняло рішення про відновлення виробництва та зосередження зусиль на підтримку економіки країни. На сьогодні підприємство реалізовує соціальні проєкти, які останнім часом в основному націлені на підтримку Збройних Сил України: одним із проєктів була благодійна програма «10 мільйонів чашок тепла для наших героїв», тобто передача фірмового чаю підприємства централізованим складам ЗСУ, звідки чай доставлявся всім підрозділам різних типів військ (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Благодійна програма «10 мільйонів чашок тепла для наших героїв» від АТ «Мономах»

Джерело: [51].

Крім того, для потреб армії було закуплено квадрокоптер DJI Mavic 3 Fly More Combo та передано до одного з фронтових підрозділів ЗСУ, а також команда Lovare долучилась до соціальної ініціативи, надаючи продукції компанії мешканцям «Міста Добра» (цей проєкт підтримує жінок та дітей в умовах війни) [51].

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану АТ «Мономах»

1) Аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства

Активи підприємств – це ресурси, які контролюються суб'єктом господарювання та ефективне використання яких може призвести до збільшення економічних вигод. Основна інформація, що стосується стану, динаміки, структури, а також джерел формування активів підприємства представлена у фінансовій звітності – Форма №1 «Баланс».

Аналіз активів АТ «Мономах» розпочнемо з дослідження їх стану та динаміки. На основі даних табл. 2.6 можна зробити висновок про зростання суми необоротних активів, зокрема за останній аналізований рік на 5,4%. Так сума нематеріальний активів за період 2022-2021 рр. не змінилась, а вартість основних засобів зросла на 7,4%, коли за попередній рік темп зміни становив понад 36%. Аналізуючи оборотні активи слід відмітити, що їх загальна вартість в основному зросла за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, що є негативною тенденцією та свідчить про неефективну дебіторську політику підприємства. Також варто зауважити, що темп зростання запасів у всіх його складових значно нижчий у період 2021/2022 рр, аніж у попередній період. Так, збільшення виробничих запасів у 2022 році становило 6,4%, коли аналогічний показник у 2021 році сягав 65,0%. Гроші та їх еквіваленти у 2022 році становили 6 млн грн, що на 20,6% більше, ніж попереднього року. Основна частка цієї статті балансу припадає на рахунки в банках, які в свою чергу за три роки зросли на 2,7 млн грн. За увесь аналізований період необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття були відсутніми.

Загалом, баланс активів у 2022 році зріс із 618,7 млн грн до 679 млн грн, що у відсотковому відношенні становить 9,7%.

Таблиця 2.6 – Стан та динаміка за період 2020-2022 рр. активів АТ «Мономах»

Актив	Роки, тис. грн.			Відхилення +;-, тис. грн		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
I. Необоротні активи	74 546	93 048	98 067	18 502	5 019	24,8	5,4
Нематеріальні активи	25 002	25 469	25 469	467	0	1,9	0,0
<i>первісна вартість</i>	25 266	25 733	25 733	467	0	1,8	0,0
<i>накопичена амортизація</i>	-264	-264	-264	0	0	0,0	0,0
Основні засоби	49 544	67 579	72 598	18 035	5 019	36,4	7,4
<i>первісна вартість</i>	77 888	111 140	120 892	33 252	9 752	42,7	8,8
<i>знос</i>	-28 344	-43 561	-48 294	-15 217	-4 733	53,7	10,9
II. Оборотні активи	327 841	525 698	580 902	197 857	55 204	60,4	10,5
Запаси:	117 475	193 851	206 339	76 376	12 488	65,0	6,4
- виробничі запаси	71 877	115 785	123 741	43 908	7 956	61,1	6,9
- незавершене виробництво	0	0	0	-	-	-	-
- готова продукція	45 598	76 852	82 598	31 254	5 746	68,5	7,5
- товари	0	0	0	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	177 579	219 420	310 334	41 841	90 914	23,6	41,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	9 966	65 171	21 360	55 205	-43 811	553,9	-67,2
за виданими авансами							
з бюджетом	1 280	12 561	7 523	11 281	-5 038	881,3	-40,1
- у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	11 534	20 756	19 456	9 222	-1 300	80,0	-6,3
Гроші та їх еквіваленти	3 253	4 981	6 008	1 728	1 027	53,1	20,6
- готівка	9	17	21	8	4	88,9	23,5
- рахунки в банках	3 244	4 964	5 987	1 720	1 023	53,0	20,6
Інші оборотні активи	6 754	8 958	9 882	2 204	924	32,6	10,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	-	-	-	-
Баланс	402 387	618 746	678 969	216 359	60 223	53,8	9,7

Джерело: складено автором.

Проаналізуємо пасивну частину балансу АТ «Мономах», яка розкриває джерела фінансування діяльності підприємства. Згідно з табл. 2.7, власний капітал підприємства, який складається зі статутного (zareєстрованого) капіталу, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку, зріс за останній рік на 3,1% за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 4,8 млн грн. Довгострокові зобов'язання та забезпечення в основній своїй частині складаються з довгострокових кредитів банків, вартість яких у 2022 році становила 268 млн грн, що зросло за рік на 11,2%. Поточні зобов'язання і забезпечення у період 2020-2021 рр. збільшились на 44,4%, а наступного року на 12%. У структурі цього розділу пасивів можемо побачити, що значна частина припадає на поточну кредиторську заборгованість з товари, роботи та послуги, яка у 2022 році складала 277,7 млн грн та збільшилась відносно попереднього року на 12,1%. У свою чергу кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, навпаки, скоротилась на 50 тис. грн. Негативним фактом є зростання заборгованості за розрахунками з оплати праці, що за останній рік зросла на 78,3%, що може негативно впливати на вмотивованість та продуктивність трудових ресурсів підприємства. Слід відмітити, що вартість поточних забезпечень у 2022 році становила 0 грн. Розділ 4 та 5 у частині пасиву балансу АТ «Мономах» були відсутніми.

Таблиця 2.7 – Стан та динаміка за період 2020-2022 рр. джерел фінансування АТ «Мономах»

Пасив	Роки, тис. грн			Відхилення +,-, тис. грн		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
I. Власний капітал	66 428	97 173	100 193	30 745	3 020	46,3	3,1
Зареєстрований (пайовий) капітал	28 421	28 421	28 421	0	0	0,0	0,0
Резервний капітал	2 165	3 773	1 987	1 608	-1 786	74,3	-47,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	35 842	64 979	69 785	29 137	4 806	81,3	7,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	144 010	244 353	268 210	100 343	23 857	69,7	9,8
Довгострокові кредити банків	144 010	241 138	268 210	97 128	27 072	67,4	11,2

Закінчення таблиці 2.7.

Цільове фінансування	0	3 215	0	3 215	-3 215	-	-100,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	191 949	277 220	310 566	85 271	33 346	44,4	12,0
Короткострокові кредити банків	11 789	15 040	16 780	3 251	1 740	27,6	11,6
Поточна кредиторська заборгованість за:	0	0	0	0	0	-	-
довгостроковими зобов'язаннями							
товари, роботи, послуги	167 390	247 695	277 735	80 305	30 040	48,0	12,1
розрахунками з бюджетом	624	652	602	28	-50	4,5	-7,7
- у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0	-	-
розрахунками зі страхування	529	649	511	120	-138	22,7	-21,3
розрахунками з оплати праці	945	1 457	2 598	512	1 141	54,2	78,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	100	0	0	-100	0	-100,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	2	2	1	0	-1	0,0	-50,0
Поточні забезпечення	279	157	0	-122	-157	-43,7	-100,0
Інші поточні зобов'язання	10 291	11 568	12 339	1 277	771	12,4	6,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	-	-
Баланс	402 387	618 746	678 969	216 359	60 223	53,8	9,7

Джерело: складено автором.

Вертикальний аналіз активів та джерел фінансування, що представлений у табл. 2.8, допоміг зробити наступні висновки: оборотні активи становлять понад 85% всіх активів АТ «Мономах», відповідно, необоротні активи – 15%. У середньому 45% активів фінансується з рахунків поточних зобов'язань та забезпечень, 40% – довгострокових зобов'язань та забезпечень, 15% – за рахунок власного капіталу. Основні засоби АТ «Мономах»: будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби та інші, частка кожного з яких представлена на рис. 2.4-2.6.

Таблиця 2.8 – Структура активів та джерел фінансування АТ «Мономах» за період 2020-2022 рр.

Розділ балансу	Значення, тис. грн			Частка в структурі, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Актив						
I. Необоротні активи	74 546	93 048	98 067	18,5	15,0	14,4
II. Оборотні активи	327 841	525 698	580 902	81,5	85,0	85,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Пасив						
I. Власний капітал	66 428	97 173	100 193	16,5	15,7	14,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	144 010	244 353	268 210	35,8	39,5	39,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	191 949	277 220	310 566	47,7	44,8	45,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0,0	0,0	0,0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Баланс	402 387	618 746	678 969	-	-	-

Джерело: складено автором.

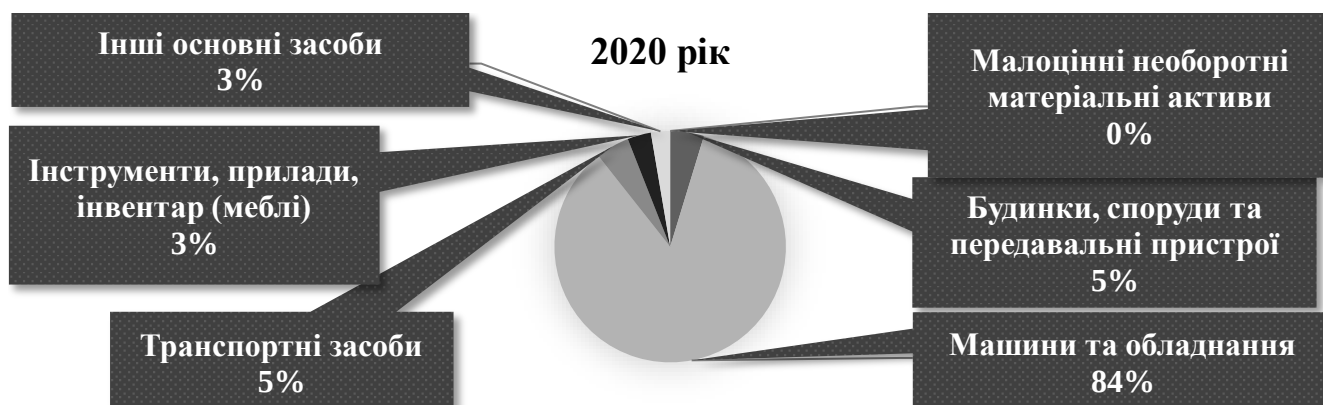


Рисунок 2.4 – Структура основних засобів АТ «Мономах» (2020 рік)

Джерело: побудовано автором.

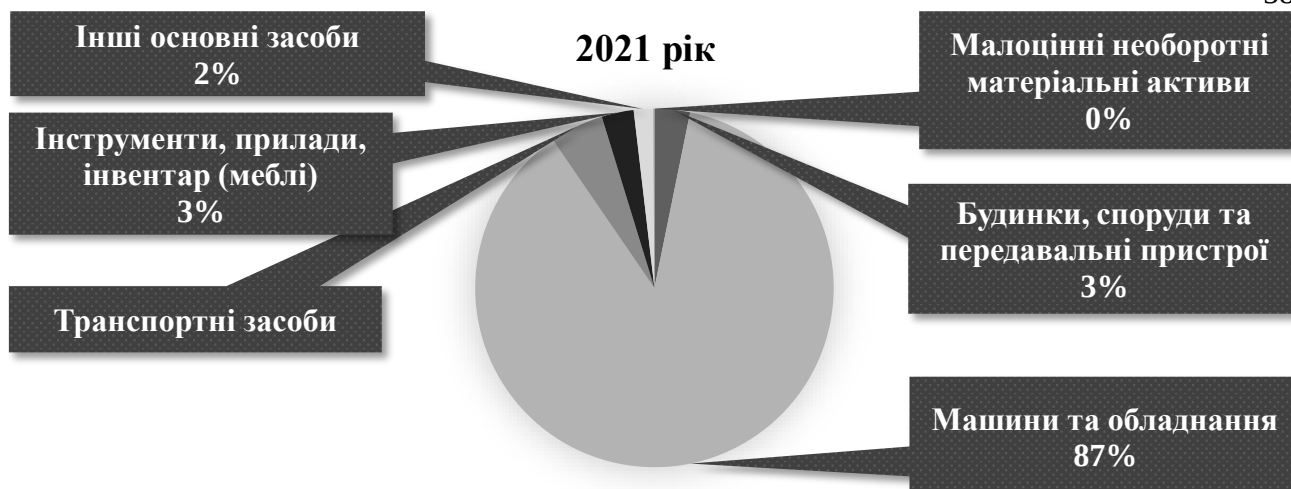


Рисунок 2.5 – Структура основних засобів АТ «Мономах» (2021 рік)

Джерело: побудовано автором.

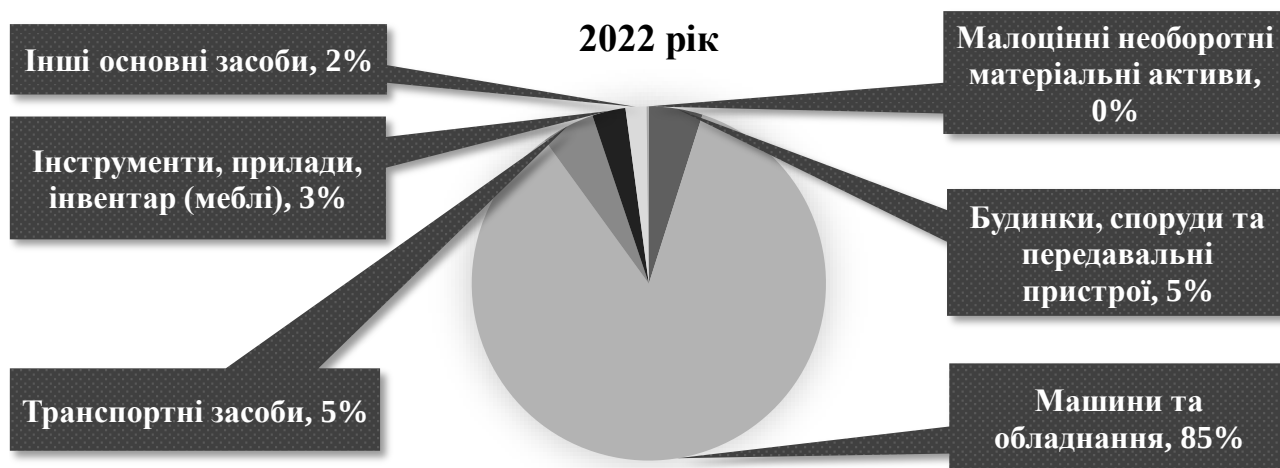


Рисунок 2.6 – Структура основних засобів АТ «Мономах» (2022 рік)

Джерело: побудовано автором.

Згідно з інформацією, представленою на рис. 2.4-2.6, переважну частину основних засобів становлять машини та обладнання (85%), будинки та споруди (в середньому за 3 роки – 5%), транспортні засоби – 5%. Згідно з даними АТ «Мономах» обраним методом нарахування амортизації основних засобів є прямолінійний та нормативний метод (застосування норм і методів, передбачених податковим законодавством).

Для більш ґрунтовного дослідження стану основних засобів використовують відносні показники, зокрема, такі як: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття. Коефіцієнт зносу визначає частку основних засобів, яку списано на витрати виробництва. Коефіцієнт придатності – протилежний коефіцієнту зносу і показує частину

основних засобів, які не піддалися зносу. Коефіцієнт оновлення та вибуття використовується для визначення частини основних засобів, які були придбані та списані, відповідно, у аналізованому періоді [54, ст. 117-118]. Описані вище показники, розраховані для АТ «Мономах» за період 2020-2023 рр. представлено на рис. 2.7.

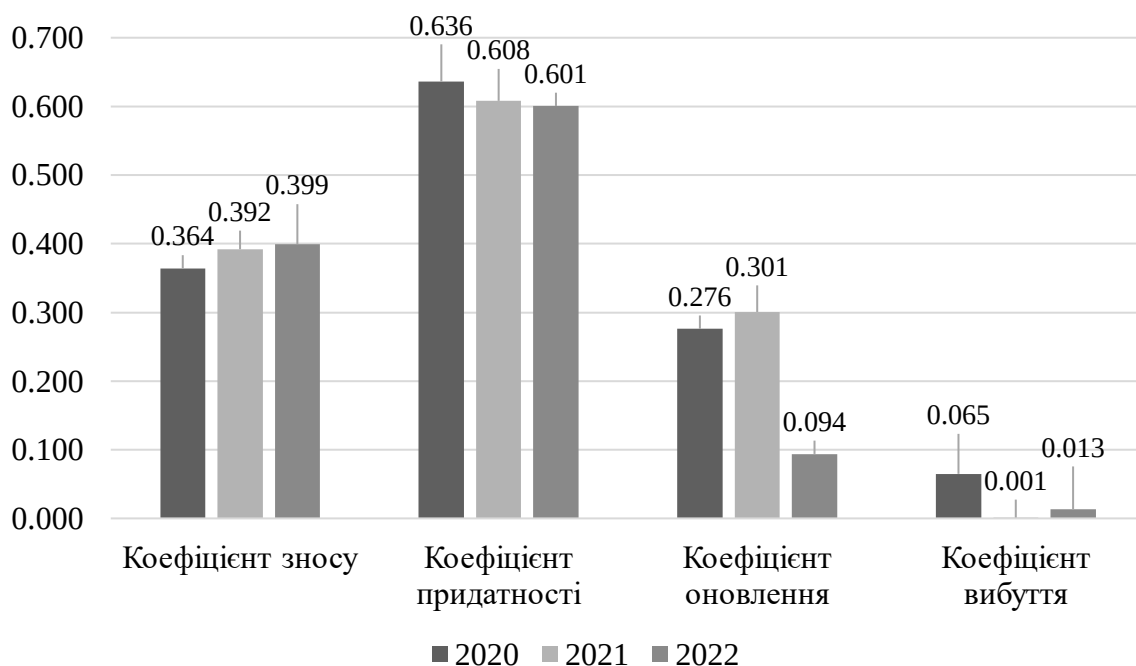


Рисунок 2.7 – Коефіцієнти стану основних засобів АТ «Мономах» (2020-2023 роки)

Джерело: побудовано автором.

Згідно з проведеними розрахунками, частка основних засобів, які стали не придатними, за аналізований період щорічно зростає, що говорить про застарівання основних виробничих фондів, проте коефіцієнт оновлення перевищує коефіцієнт вибуття, що свідчить про поступове оновлення устаткування та інших основних засобів.

Для аналізу використання основних засобів використовуються такі показники, як фондovіддача, фондомісткість та фондоозброєність. Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі засоби, тобто ефективність, з якою ці кошти були вкладені. Зростання показника свідчить про те, що компанія має стабільний позитивний розвиток. Фондомісткість – величина, зворотна фондovіддачі, показує частку витрат основних засобів на одну гривню

виробленого. Якщо фондівдача має тенденцію до зростання, то фондомісткість повинна мати тенденцію до зниження. Показник фондоозброєності відображає ступінь технічної озброєності праці і визначається як відношення вартості основних фондів до чисельності працівників. Динаміка цього показника залежить від існуючих технічних процесів. Якщо використовується автоматизований процес виробництва, фондоозброєність має тенденцію до зростання, якщо здійснення виробничого процесу передбачає використання ручної праці, то навпаки [55]. У табл. 2.9 розраховані показники для АТ «Мономах» у динаміці.

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти використання основних засобів АТ «Мономах» (2020-2023 роки)

Показник	2020	2021	2022
Фондовіддача, грн/грн	16,48	15,77	16,40
Фондомісткість, грн/грн	0,06	0,06	0,06
Фондоозброєність, тис. грн/особу	174,55	216,09	264,48

Джерело: розраховано та складено автором.

Ефективність управління основними засобами в компанії зростає. У 2021 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 15,8 гривень на кожному використовувану гривню основних засобів. З 2022 року показник зростає до 16,4 гривень. Причиною такої тенденції є підвищення обсягу продажів, а також оптимізація структури основних засобів – зайві були продані. Зростання фондоозброєності вказує про підвищення озброєності праці, рівень його механізації та автоматизації, а також про ріст продуктивності праці.

Для дослідження ефективності використання активів підприємства скористаємось коефіцієнтами оборотності активів та їх окремих складових, а також тривалість одного обороту в днях (табл. 2.10, рис. 2.8). Коефіцієнти оборотності показують, скільки оборотів здійснили активи та його складові за аналізований період. Тривалість одного обороту в днях показує, за який термін до підприємства повертаються його активи та складові у вигляді виручки від реалізації продукції.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти ефективності використання активів АТ «Мономах» (2020-2023 роки)

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,977	1,809	1,771
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,424	2,164	2,077
Коефіцієнт оборотності запасів	7,234	5,933	5,743
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,174	15,232	15,654
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	389,877	224,338	209,159

Джерело: розраховано та складено автором.

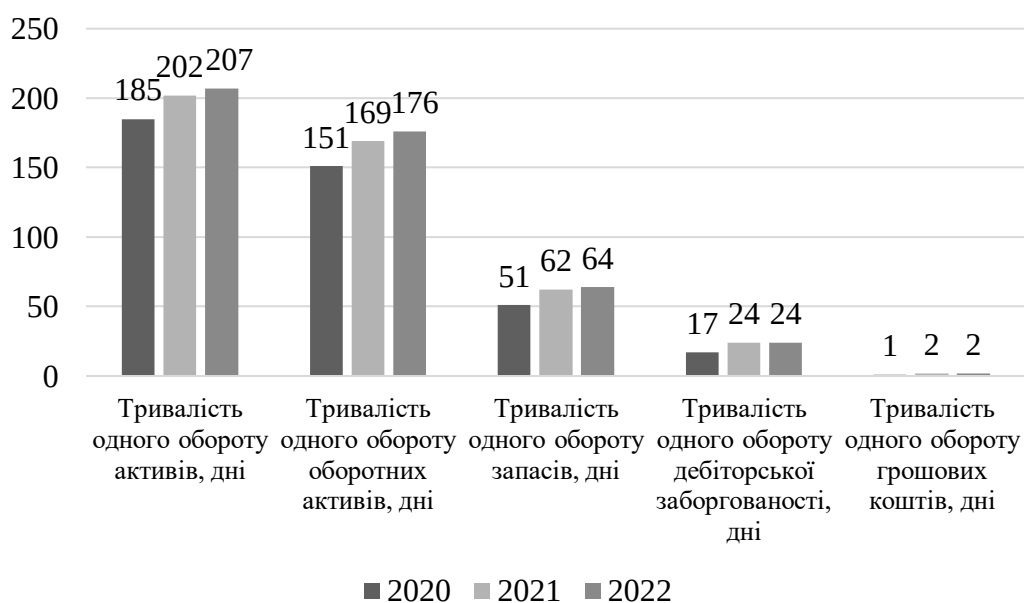


Рисунок 2.8 – Тривалості одного обороту активів АТ «Мономах» та його складових в днях (2020-2023 роки)

Джерело: побудовано автором.

Згідно з проведеними розрахунками, представленими вище, може зробити висновок про невідповідність політики ділової активності АТ «Мономах» поточній ситуації на підприємстві, що виражається збільшенням тривалості одного обороту активів, оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів. Тому, важливим для суб'єкта господарювання є завдання вчасної ідентифікації негативної тенденції та розробки заходів для їх уникнення.

Загалом, основними напрямками управління оборотними засобами можуть бути: зменшення складських матеріальних запасів і зменшення наднормативних запасів матеріалів, палива, інструменту тощо, поліпшення системи постачання.

За рахунок впровадження нової техніки і нових технологій скорочується цикл виробництва основних видів продукції, підвищується продуктивність праці та нормується ресурсоемність.

2) Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати

Трудові ресурси – це головний ресурс кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежить результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Управління трудовими ресурсами – є важливим елементом менеджменту підприємства, який полягає у цілеспрямованій діяльності керівного складу суб'єкта господарювання на розробку концепції, стратегії кадрової політики, а також методів управління людського ресурсу.

Для АТ «Мономах» основними цілями управління трудовими ресурсами є:

- формування висококваліфікованого персоналу, який характеризується відповідальністю за доручену справу, має сучасне економічне мислення, а також має розвинене почуття професійної гордості;
- задоволення потреб підприємства у відповідній до штатного розпису кількості працівників та професійно-кваліфікаційних характеристик посад;
- забезпечення ефективності діяльності колективу;
- узгодження вимог організації з інтересами та потребами працівників;
- забезпечення можливості персоналу реалізовувати цілі і завдання, що можуть час від часу змінюються у відповідності до вимог і запитів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації.

Для досягнення таких цілей АТ «Мономах» було обрано лінійну організаційну структурну управління (рис. 2.9). Основна характеристика такої структури управління – це вертикальна ієрархія: підпорядкування нижніх ланок верхнім. Перевагами такого управління можемо назвати чітку систему взаємозв'язків підрозділів, підпорядкованості, вираженої відповідальності, а

також швидкість реакції та виконання прямих вказівок вищих ланок керівництва. Проте, варто також акцентувати свою увагу і на недоліках лінійної структури: перевантаження керівників найвищих ланок, ефективність підрозділу не пов'язана з результатами роботи підприємства, а також мала гнучкість такої організації.

Генеральний директор АТ «Мономах» здійснює управління поточною діяльністю підприємства та вправі без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства. До компетенції Генерального директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради. Генеральний директор Товариства підзвітний Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор діє від імені Товариства у межах, встановлених Статутом Товариства і чинним законодавством.



Рисунок 2.9 – Структура управління АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором.

У 2022 році чисельність працівників АТ «Мономах» становила 265 осіб, що на 2,2% нижче, ніж у попередньому році (рис. 2.10). Незначне скорочення працівників обумовлене подіями на початку року – повномасштабне

вторгнення Російської Федерації. Оскільки підприємство має місцезнаходження у Київській області, Броварському районі, смт. Великий Димерці, яке було окуповане російськими загарбниками деякий час, окремі працівники, зокрема жіночої статі, вирішили змінити місце проживання, у тому числі і в іншій країні.

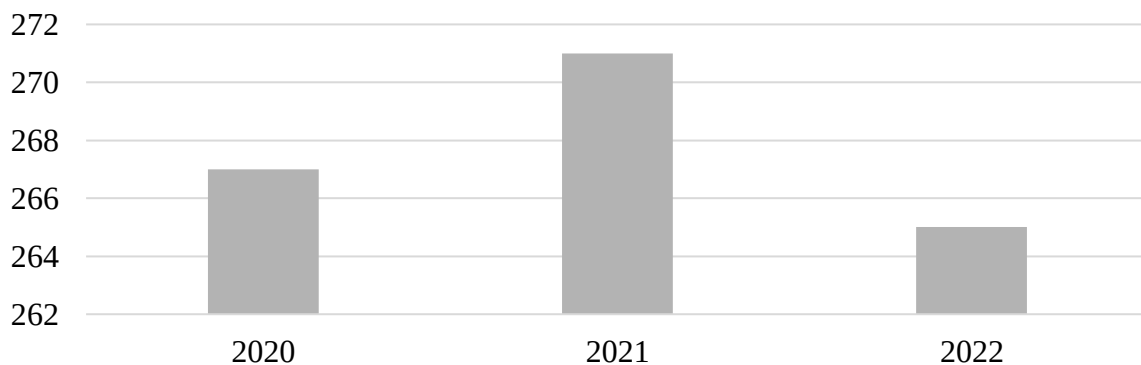


Рисунок 2.10 – Зміна чисельність працівників АТ «Мономах» за період 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором.

У 2022 році коефіцієнт загального обороту кадрів скоротився за рік до 0,179, тобто на 38%, що спричинено звільненням 27 осіб, у той час, коли прийнято 21 особу (рис. 2.11). Політика скорочення штату підприємства обґрунтована вимушеною ситуації в країні.

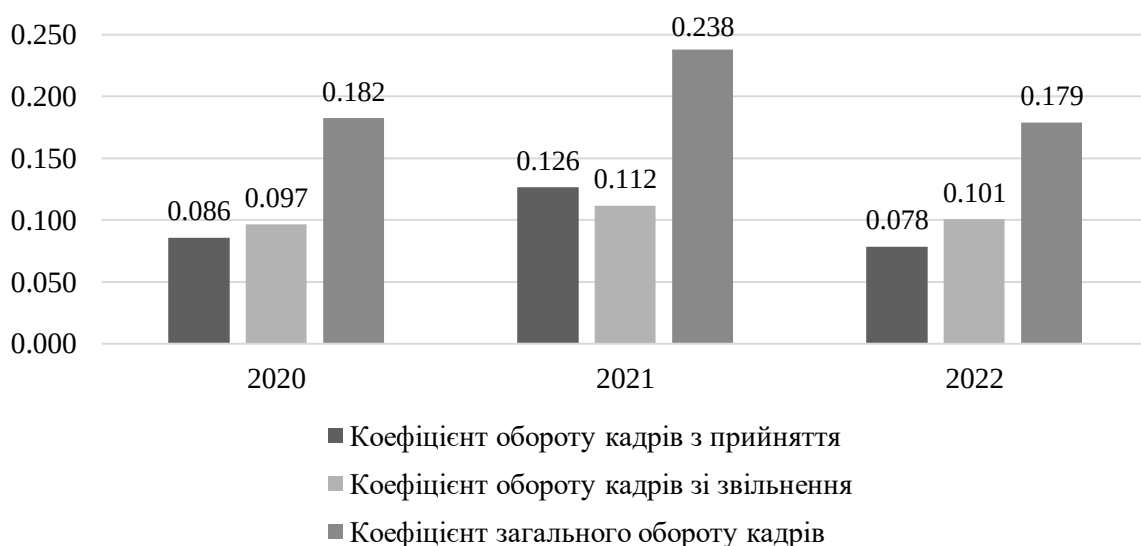


Рисунок 2.11 – Показники руху працівників АТ «Мономах» за період 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи ефективність використання трудових ресурсів АТ «Мономах» важливо визначити середню заробітну плату. Проте її абсолютні значення несуть малу інформативність для дослідження, тому проведемо порівняння такого показника зі аналогічним показником для працівників промисловості (відповідно до даних Державної служби статистики України) (рис. 2.12). Як бачимо, рівень заробітної плати на АТ «Мономах» значно нижчий, аніж середній по галузі. Позитивним лиш є той факт, що різниця між показниками скорочується, але повільними темпами. Зрештою, низький рівень заробітної плати може спричинити ряд негативних тенденцій: зменшення вмотивованості та, відповідно, продуктивності праці на підприємстві, відсутність ініціативності та залученості до оптимізації виробничих процесів, скорочення рівня відповідальності перед поставленими завданнями.

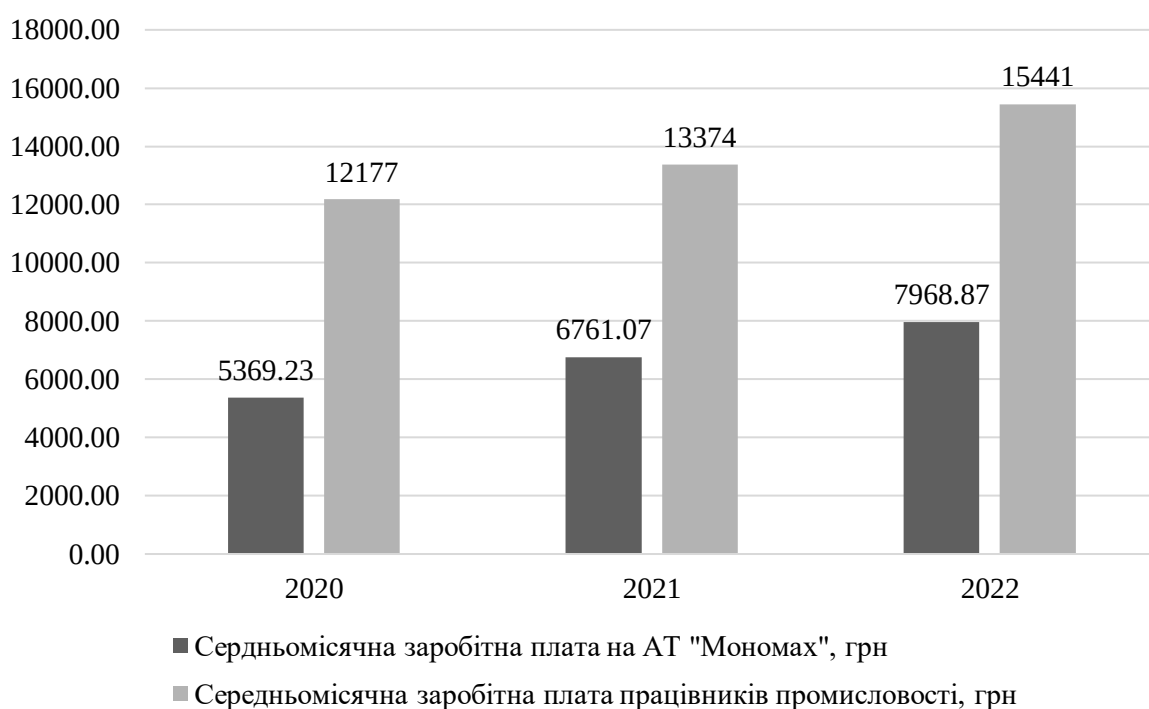


Рисунок 2.12 – Середньомісячна заробітна плата працівників АТ «Мономах» та працівників промисловості

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та Державної служби статистики України.

Основні показники, що використовуються для характеристики ефективності використання трудових ресурсів, є продуктивність праці та обернений до нього показник трудомісткості праці, коефіцієнти рентабельності та зарплатоємності продукції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання трудових ресурсів
АТ «Мономах» (2020-2022 рр.)

Показник	2020	2021	2022
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	2 875,9	3 408,1	4 336,7
Трудомісткість праці, особа/тис. грн.	0,00035	0,00029	0,00023
Коефіцієнт рентабельності праці	1,870	2,882	3,555
Зарплатоємність продукції, %	2,2	2,4	2,2

Джерело: розраховано та складено автором.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів АТ «Мономах» продемонстрував наступне: продуктивність праці зростає щороку за рахунок зростання чистого доходу, за останній рік таке зростання сягнуло позначки 928,6 тис. грн/особу. Оскільки трудомісткість – це обернений показник до продуктивності, тому і тенденція цього показника є оберненою. Коефіцієнт рентабельності праці, який визначається як співвідношення чистого прибутку до витрат на оплату праці, також зростає протягом аналізованого періоду, однак за останній рік темп приросту менший, аніж у період 2020-2021 рр., коли він становив +54%, а у 2022 році +23%. Зарплатоємність продукції тримається на одному рівні за увесь час – близько 2%.

Проаналізувавши ефективність використання основних засобів, вважаємо за доцільне для підприємства у рамках удосконалення системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємств використати такі заходи:

- оптимізація системи преміювання у контексті перегляду та доповнення умов;
- застосування методів наставництва та робочих груп для забезпечення підвищення та підтримки на високому рівні продуктивності праці;
- з'ясування кола інтересів та потреб усіх робітників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

3) Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства

Як зазначалось раніше, основний вид діяльності АТ «Мономах» є виробництво чаю та кави. Ринок чаю в Україні є повністю імпортозалежним, що характеризується рядом негативних факторів: неврожаї чи пожежі в країнах-виробниках спричиняють скорочення світових запасів чаю, що в сукупності зі збільшенням попиту в країнах Близького та Середнього Сходу

впливає на ціноутворення на світовому чайному ринку. Згідно з даними Державної митної служби України, основними країнами-імпортерами за останні чотири досліджувані роки були Шрі-Ланка, Китай, Об'єднані Арабські Емірати, Кенія, Індія та В'єтнам.

Наразі вітчизняний ринок чаю представлений такими компаніями та торговими марками, як АТ «Мономах» (бренди «LOVARE», «Три слона», «MONOMAX», «Чайні шедеври»), ТОВ «Компанія Май Україна» (бренд «Curtis»), ТОВ «Кордекс» (бренди «Akbar», «RITZ BARTON»), ТБК «Соломія» (бренди «Batik», «Askold», «Домашній чай»), ТОВ «ЕС ДЖІ ПРОДАКШН» (бренди «Grace», «g'tea», «TET», «RealTaste»), ТОВ «Продовольча компанія Екопродукт» (бренди «Карпатський чай», «Бабусин чай», «Екопродукт») та інші. Більшість компаній починали свій шлях з імпорту фасованого чаю та його дистрибуції, але з часом вони, зокрема АТ «Мономах», переорієнтувались на імпорт нерозфасованої сировини, а її переробку та фасування здійснюють на власних виробничих потужностях і реалізують на ринку під особистими торговими марками [56]. Цілком логічно, що для виробників є більш раціональним рішенням імпортувати чай нерозфасованим, масою нетто більше 10 кг, тому що відповідно до чинного Митного тарифу України ставка мита таких товарів (коди УКТ ЗЕД 0902 20 00 10 (зелений чай) та 0902 40 00 10 (чорний чай)) – 0%, у той час коли ставки для інших товарів групи 0902 (Чай, ароматизований чи неароматизований) сягають 10% [57].

Отже, розглянемо асортимент продукції АТ «Мономах»:

– бренд **MONOMAX** (назва товару: «Kenya» Кенійський чорний чай Рєкое, «Ceylon» Цейлонський чорний чай Рєкое, «Earl Grey» Цейлонський чорний чай Рєкое з бергамотом, «Exclusive Green Tea» Китайський зелений крупнолистовий чай, «Gold» Чай цейлонський чорний FBOP, «Зелена перлина» Китайський зелений крупнолистовий чай, «Belgian Truffle» Чорний чай, «1001 Nights» Чорний і зелений чай з ароматом винограду, «Wild Berry» Чорний чай з лісовими ягодами, «Champagne Moment» Чорний і зелений чай з квітами та ягодами, «Mon Plaisir» Чорний чай з квітами, фруктами і травами, «Summer

Tea» Квітковий чай каркаде зі шматочками і ароматом малини, «**Soursop**» Зелений чай з ароматом саусепа);

– бренд **LOVARE** (назва товару: «1001 ніч», «Бризки шампанського», «Ніч Клеопатри», «Полуничний зефір», «Ягідний джем», «Пристрасний фрукт», «Королівський десерт», «Дика ягода», «Багамський саусеп», «Альпійські трави», «Малина-ваніль», «Цитрусова меліса», «Бергамот асорті», «Чорний чай асорті», «Зелений чай асорті», «Квітковий чай асорті»);

– бренд **Три слона** (назва товару «Чай чорний», «**Gold**» Чай цейлонський чорний FBOP, «Чай чорний з бергамотом», «Чай чорний гранульований СТС», «Лісові ягоди» Чай чорний з ароматом лісових ягод, «Екзотика» Чай чорний з ароматом екзотику, «Суниця» Чай чорний з ароматом суниці, «Лимон» Чай чорний з ароматом лимону, «Малина» Чай чорний з ароматом малини, «Полуниця Ківі» Чай чорний з ароматом полуниці та ківі, «Чорниця» Чай чорний з ароматом чорниці, «Каркаде» Чай квітковий з пелюстків суданської троянди, «Ромашка» Чай квітковий з квітів ромашки, «М'ята» Чай трав'яний з листя м'яти, «Меліса» Суміш меліси та зеленого чаю, «Малина Каркаде», «Карпатський збір»);

– бренд **Чайні шедеври** (класичні сорти чаю: Exclusive Gun Powder (китайський зелений чай вищої якості) , Гірський Цейлон (Рекое), Англійський Аристократичний (цейлонський чорний чай особливо крупнолистовий), Бірюзовий Дракон (китайський оолонг), Ассам (Елітний сорт індійського чорного чаю), Молочний Улун (китайський оолонг); *композиції на основі чорного чаю*: 1001 ніч, Нахабний фрукт, Бризки шампанського, Загадка Сходу, Сер Чарльз Грей, Барбарис, 1002 ночі, Дика ягода, Ванільний бергамот, Справжнє задоволення, Бергамот; *композиції на основі зеленого чаю*: Казки лісу, Саусеп, Суниця з вершками, Соковитий манго, Кароль жасмину, Вибір імператора, Мохіто, Ніч Клеопатри; *чайні композиції з травами і фруктами*: Альпійський луг, Королівський десерт, Лісова ягода, Ягідний пиріг, Ранкова зоря, Вітамінний коктейль, Карпатський);

– бренд **FERARRA** (зернова кава: Arabica 100%, Blue Espresso; зерно-мелена кава: Crema Irlandese, Cuba Libre);

– бренд **Кавові шедеври** (*арабіка*: Ethiopia Djimmah; Colombis Exelso, Maragogype Nicaragua, Coffee Gold, Gusto Ricco; *робуста*: Coffee Strong, Coffee Espresso; *бленди арабіки і робусти*: Premium Blend, Extra Blend; *арабіка ароматизована*: Баварський шоколад, Ірландський крем, Кубинський ром, Вишневий каприз, Ванільний мигдаль) [56].

На основі вищепредставленої інформації визначимо частку торгової марки в структурі продукції АТ «Мономах» (табл 2.12).

Таблиця 2.12 – Частки торгових марок АТ «Мономах» у структурі продукції підприємства

Асортиментна одиниця	Номенклатурна кількість	Частка торгової марки в структурі продукції, %
ТМ "Monomax"	14	14,6
ТМ "Lovare"	16	16,7
ТМ "Три слона"	17	17,7
ТМ "Чайні шедеври"	32	33,3
ТМ "Ferarra"	3	3,1
ТМ "Кавові шедеври"	14	14,6

Джерело: розраховано та складено автором.

За типом продукції можна виокремити три основні групи: пакетований чай, листовий чай та кава (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Типи продукції АТ «Мономах»

Тип продукції	Підтип продукції	Характеристика	Фото
Пакетований чай	Пакетований чай в пакетиках без нитки і ярлика	Тип упаковки: однока-мерні прямокутні пакети для фасування дрібнолистового чаю, трав'яного чаю, чаю з добавками. Фасовка – від 0,5 г до 3 г в одному пакетику.	
	Пакетований чай в пакетиках з ниткою і ярликом	Тип упаковки: двокамерні пакети з фільтр-паперу з ниткою і ярликом, екологічні - без алюмінієвого дроту, для фасування дрібнолистового чаю, чаю з добавками і травами. Можлива упаковка в груповий внутрішній пакет. Фасовка – від 0,5 г до 2,5 г в одному пакетику.	

Закінчення таблиці 2.13.

	Пакетований чай в індивідуальному конверті	Тип упаковки: двокамерні пакети з фільтр-паперу з ниткою і ярликом, екологічні - без алюмінієвого дроту, для фасування дрібнолистового чаю, чаю з добавками і травами. Пакет в індивідуальному конверті. Фасовка – від 0,5 г до 2,5 г в одному пакету.	
	Чай в нейлонових пірамідках або подушечках з ниткою і ярликом	Тип упаковки: пакетики-пірамідки (або подушечки) з нейлону для фасування середньо- або крупнолистового чаю, з добавками: шматочків фруктів, ягід, пелюсток квітів, трав. Фасовка – від 1 г до 3,5 г в одному пакету.	
Листовий чай	Листовий чай (трави) в картонній упаковці, в тубусах, металевих банках та ін.	Типи упаковки: картонна пачка з внутрішнім пакетом для фасування листового чаю; картонно-металева банка (тубус) з внутрішнім пакетом з металізованої плівки для фасування листового чаю. Фасовка – від 20 г до 1000 г, від 50 г до 200 г (тубус)	
	Листовий чай (трави) в поліпропіленовій плівці або в металізованому пакеті з плоским дном	Типи упаковки: поліпропіленова плівка, кольорова або прозора для фасування листового чаю; стійкий пакет з плоским дном для фасування листового чаю. Фасовка – від 20 г до 1000 г.	
Кава	Натуральна кава в зернах або мелена	Типи упаковки: поліпропіленова плівка, кольорова або прозора для фасування кави; стійкий металізований пакет з плоским дном для фасування кави; вакуумний брикет з алюмінієвої (триплексної) плівки. Фасовка – від 20 г до 1000 г; від 200 г до 250 г (брикет).	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Процес виробництва чайної продукції полягає у проходженні п'яти етапів:

1. **Зав'ялювання:** свіжозібране чайне листя розкладається на провітрювані лотки для висихання. Під час цього процесу з листя виділяється приблизно 63% води, що робить листя м'яким і стійким до подальшої обробки.

2. **Скручування:** під механічним тиском листя скручуються, клітини розриваються, і клітинний сік витікає. Через 30 хвилин зволожене соком листя просіюється, щоб відокремити більш тонкі листя. Потім їх негайно відправляють на подальшу ферментацію, а залишилися грубі листя скручують під високим тиском ще 30 хвилин. При необхідності цей процес повторюють кілька разів. Під час процесу скручування клітинний сік виділяється і реагує з киснем, ініціюючи процес ферментації. Після цього виділяються ефірні масла, які є джерелом аромату напою.

3. **Ферментація:** потім листя чаю кладуть шарами в прохолодне і вологе місце на 1-3 години для завершення процесу ферментації. Товщина шару приблизно 10 см. Під час цього процесу речовини, що містяться в клітинах чаю, окислюються. Зелене листя поступово стає мідним. Колір і запах вказують на тривалість бродіння. Під час ферментації різні хімічні процеси викликають нагрівання листя. Максимальне переривання процесу бродіння, коли температура найвища, має вирішальне значення для якості чаю.

4. **Сушіння:** Потім листя чаю сушать гарячим повітрям при температурі приблизно від 850 до 880°C, щоб перервати процес окислення. Таким чином волога, що залишилася, висушується, виділений сік висихає на листках, а мідний колір стає темно-коричневим або чорним.

5. **Сортування:** Нарешті, висушене листя чаю просівають, щоб розділити різні сорти. Традиційні (ортодоксальні) методи виробництва забезпечують створення різних сортів: листя, шматки, крихта та пил. Розмір чайного листа визначає сорт. Однак це не обов'язково свідчить про якість чаю [58].

Як зазначалось вище, АТ «Мономах» імпортує нерозфасовану сировину, а її переробка та фасування здійснюється на власних виробничих потужностях і реалізуються на ринку під особистими торговими марками, описаних вище.

Виробництво кави на АТ «Мономах» полягає у обсмаженні зерен кави та розмелюванні її до необхідного рівня, а також фасуванні і упаковці.

Готова продукція поставляється у торговельні мережі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Кількість представлених номенклатурних одиниць АТ «Мономах» в торговельних мережах Auchan, Varus, Novus, Мегамаркет, Metro

Асортиментна одиниця	Кількість представлених номенклатурних одиниць в торговельній мережі				
	Auchan	Varus	Novus	Мегамаркет	Metro
ТМ «Мономах»	12	14	12	14	4
ТМ «Lovare»	16	16	16	16	14
ТМ «Три слона»	8	7	13	-	3
ТМ «Чайні шедеври»	29	12	18	32	-
ТМ «Ferarra»	3	2	3	3	2
ТМ «Кавові шедеври»	6	-	-	9	-

Джерело: складено автором на основі даних сайту Zakaz.ua.

Згідно з даними табл. 2.14 було встановлено, що в середньому торгова марка «Мономах» на 80,0% представлена на полицях представників вітчизняного ринку роздрібної торгівлі, ТМ «Lovare» - 97,5%, ТМ «Три слона» – 45,6%, ТМ «Чайні шедеври» – 71,1%, ТМ «Ferarra» – 86,7%, ТМ «Кавові шедеври» – 53,6%.

Всього обсяг виробництва чаю АТ «Мономах» у 2022 році становив 6500 тон, що дало змогу отримати чистий дохід у розмірі 741 млн грн, в свою чергу кави – 3600 тон та 278 млн грн. Позитивним фактором можемо визначити щорічне зростання обсягу виробництва (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка обсягу виробництва та чистого доходу АТ «Мономах»

Найменування продукції (виду продукції)	Од. виміру	Обсяг виробництва в натуральних одиницях			Чистий дохід (виручка від реалізації за звітний період) (тис. грн.)		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чай	тони	6000	6340	6500	525 985,5	582 792,2	741 248,2
Кава	тони	3000	3200	3600	152 036,7	200 421,4	278 841,5
Інші товари (послуги)					89 839,9	140 387,4	129 132,3
Всього					767 862,00	923 601,00	1 149 222,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Провівши дослідження ринку чаю нами було встановлено, що за даними гіпермаркетів «Ашан», «МегаМаркет» і «Новус» станом на липень 2023 року, в середньому 53% товарних пропозицій торгових мереж займає чорний чай, близько 22% – зелений чай, 14% – трав'яні чаї, 6% – фруктово-ягідні чаї, 4% – інші. Згідно із законом ринку Жана Батиста Сея, який стверджує, що попит

породжує пропозиції, можемо зробити висновок, що більша половина споживачів віддає перевагу чорному чаю над іншими видами та 22% – зеленому.

Порівнявши попит на ринку та відсоткове співвідношення видів чаю у структурі виробництва чаю АТ «Мономах» бачимо, що пропозиція виробника практично повністю відповідає попиту на ринку (рис. 2.13).

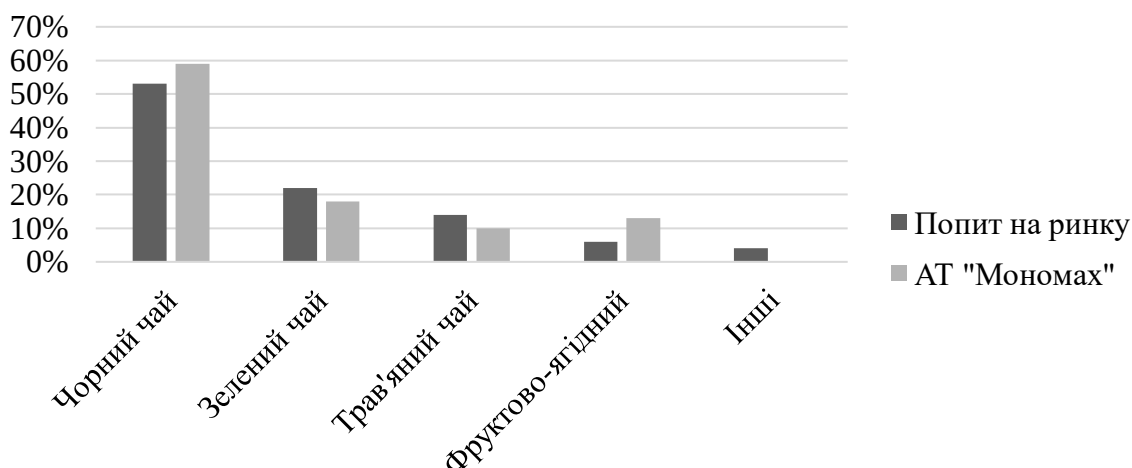


Рисунок 2.13 – Співвідношення ринкового попиту на чай з пропозицією виробника АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором.

Проте, як бачимо з інформації на рис. 2.14, не увесь обсяг виробництва реалізовується. Зокрема, частка нереалізованого чаю в загальному – 26,4%, а кави – 29,9%.

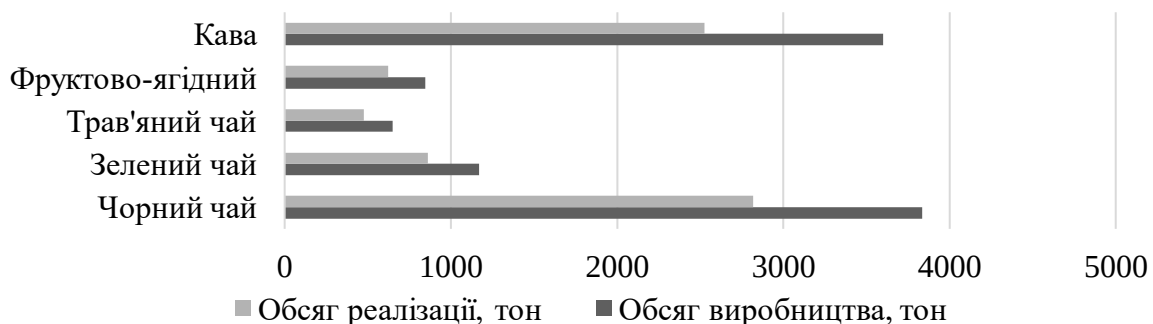


Рисунок 2.14 – Обсяги виробництва та реалізації продукції АТ «Мономах» (2022 рік)

Джерело: побудовано автором.

Проаналізувавши виробництво та реалізацію продукції підприємства «Мономах» можемо ідентифікувати таку проблему, як неповна реалізація товару, що призводить до профіциту та затоварюванням. Таким чином,

суб'єкту господарювання слід акцентувати свою увагу на пошуку нових каналів збуту.

4) Аналіз собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства

У ході проведення загальної характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства важливими є такі дослідження таких складових:

- ліквідність балансу;
- ліквідності підприємства;
- фінансової стійкості підприємства;
- рентабельності;
- структури собівартості виробництва.

Вид аналізу ліквідності балансу полягає у зіставленні коштів за активами, що згруповані за рівнем їх ліквідності, та зобов'язань за пасивом, об'єднаних за строками їх погашення і в порядку зростання цих строків. Групування активів і пасивів представлено у табл 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз ліквідності балансу АТ «Мономах»

Групи активів / пасивів	Ум. позначення	Характеристика	Значення показника		
			2020	2021	2022
Високоліквідні активи	A1	Грошові кошти	3 253,0	4 981,0	6 008,0
Швидколіквідні активи	A2	Дебіторська заборгованість	200 359,0	317 908,0	358 673,0
Повільноліквідні активи	A3	Матеріальні цінності	124 229,0	202 809,0	216 221,0
Важколіквідні активи	A4	Необоротні активи	74 546,0	93 048,0	98 067,0
Найбільш термінові пасиви	П1	Кредиторська заборгованість	0,0	0,0	0,0
Короткострокові пасиви	П2	Короткострокові кредити та позикові кошти	11 789,0	15 040,0	16 780,0
Довгострокові пасиви	П3	Довгострокові кредити та позикові кошти	144 010,0	244 353,0	268 210,0
Постійні пасиви	П4	Джерела власних коштів	66 428,0	97 173,0	100 193,0

Джерело: розраховано та складено автором.

Баланс є абсолютно ліквідним, якщо він відповідає умовам, представленим нижче (2.1):

$$\begin{cases} A_1 \geq P_1, \\ A_2 \geq P_2, \\ A_3 \geq P_3, \end{cases}$$

(2.1)

- найліквідніші активи є більшими, ніж негайні пасиви;
- активи, що швидко реалізуються, більші, ніж короткострокові пасиви;
- активи, що повільно реалізуються, більші, ніж довгострокові пасиви;
- активи, що важко реалізуються, менш, ніж постійні пасиви.

Як бачимо з табл. 2.16, за аналізований період всі співвідношення дотримуються, окрім третього. Проведений аналіз допоміг дійти висновку, що підприємство є високоліквідним, тобто АТ «Мономах» має можливість після погашення найбільш термінових зобов'язань використовувати зміну засобів на прискорення термінів розрахунків з банком, постачальниками та іншими структурами [59, с. 743]. Однак, такий варіант визначення ліквідності вважається приблизним, тому для більш точних результатів проведемо розрахунок відносних показників ліквідності підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Динаміка показників ліквідності АТ «Мономах» (2020-2022 рр.)

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %	
					2021/2020	2021/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2	1,708	1,896	1,870	11,0	-1,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	1,096	1,197	1,206	9,2	0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,017	0,018	0,019	6,0	7,7

Джерело: розраховано та складено автором.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує рівень покриття поточних зобов'язань поточними активами (оборотними засобами), швидкої – поточними активами без виробничих запасів, а абсолютної – грошовими коштами. Як і результат аналізу ліквідності балансу, показники ліквідності демонструють, що АТ «Мономах» є високо ліквідним підприємством, адже розраховані коефіцієнти, окрім коефіцієнту абсолютної ліквідності, перевищують

нормативні значення у позитивному контексті, а коефіцієнту абсолютної ліквідності має додатне відносне відхилення протягом аналізованого періоду.

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Мономах» продемонстрував, що підприємство має низьку фінансову незалежність, адже коефіцієнт автономії за три роки не відповідав нормативному значенню та мав низхідну тенденцію (табл. 2.18). Проте було встановлено, що частка позикового капіталу у валюті балансу за період 2020-2022 рр. була в нормативних межах. Загальна заборгованість підприємства у 2022 році покривається власним капіталом лише на 17,3%. Коефіцієнт фінансового левєриджу за аналізований період значно перевищує нормативне значення, а також негативним фактом є його щорічне зростання. Показники маневреності оборотних активів, власного та позикового капіталу відповідають нормативним значенням, що говорить про те, що підприємство здатне підтримувати рівень власного оборотного капіталу і поповнювати його за рахунок власних коштів. В загальному можна сказати, що розраховані показники характеризують підприємство як таке, що низький ступінь фінансової незалежності, залежність від довгострокових зобов'язань на високому рівні, відсутня необхідна кількість оборотних коштів для забезпечення його фінансової стійкості.

Таблиця 2.18 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Мономах» (2020-2022 рр.)

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %	
					2021/2020	2021/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), $K_{\text{фн}}$	$> 0,5$	0,165	0,157	0,148	-4,9	-6,0
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{\text{фз}}$	< 2	6,057	6,367	6,777	5,1	6,4
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості, $K_{\text{пз}}$	0,4-0,6	0,477	0,448	0,457	-6,1	2,1
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), $K_{\text{фс}}$	0,85-0,9	0,198	0,186	0,173	-5,8	-7,1

Закінчення таблиці 2.18.

Коефіцієнт фінансового левєриджу (фінансового ризику), $K_{\text{фл}}$	$< 0,25$	5,057	5,367	5,777	6,1	7,6
--	----------	-------	-------	-------	-----	-----

Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом, $K_{зз}$	> 0,5	1,565	1,451	1,515	-7,3	4,4
Коефіцієнт маневреності оборотних активів, $K_{ма}$	збільшення	0,561	0,535	0,538	-4,6	0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{мвк}$	> 0,4	2,767	2,895	3,121	4,6	7,8
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу, $K_{мпк}$	0,4-0,6	0,547	0,539	0,540	-1,4	0,2

Джерело: розраховано та складено автором.

Дослідження рівня витрат та його структури також характеризує підприємство у його політиці формування собівартості продукції. Згідно з табл. 2.19 можемо зробити висновок, що матеріальні витрати складають основну частину операційних витрат, а збільшення частки у 2022 році пов'язане зі зростанням цін та ускладнень імпортування сировини через повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну. Негативною тенденцією є скорочення частки витрат на оплату праці, що може бути пов'язане з економією бюджету на заробітній платі працівників, що може негативно відображатися на мотивації праці персоналу. Скорочення частки амортизації може пояснюватися застарівання основних засобів підприємства та необхідністю до модернізації устаткування.

Таблиця 2.19 – Динаміка та структура витрат АТ «Мономах» (2020-2022 рр.)

Стаття	2020		2021		2022	
	Показник, тис. грн	Частка у структурі витрат, %	Показник, тис. грн	Частка у структурі витрат, %	Показник, тис. грн	Частка у структурі витрат, %
Матеріальні затрати	52 363	58,1	79 349	59,5	135 712	62,8
Витрати на оплату праці	21 354	23,7	31 784	23,8	48 309	22,4
Відрахування на соціальні заходи	4 690	5,2	6 935	5,2	15 238	7,1
Амортизація	11 719	13,0	15 392	11,5	16 880	7,8
Інші операційні витрати	0	0,0	0	0,0	0	0
Разом	90 126	-	133 460	-	216 139	-

Джерело: розраховано та складено автором.

Отримання прибутку для суб'єкта господарювання є основною його метою та задоволення економічних інтересів його власників. У 2022 році АТ

«Мономах» отримало 1 149 222 тис. грн чистого доходу від реалізації продукції та 90 097 тис. грн чистого прибутку. Використовуючи MS Excel та його можливості у побудові ліній тренду, було визначено, що спостерігається позитивна тенденція до зростання описаних вище показників (рис. 2.15).

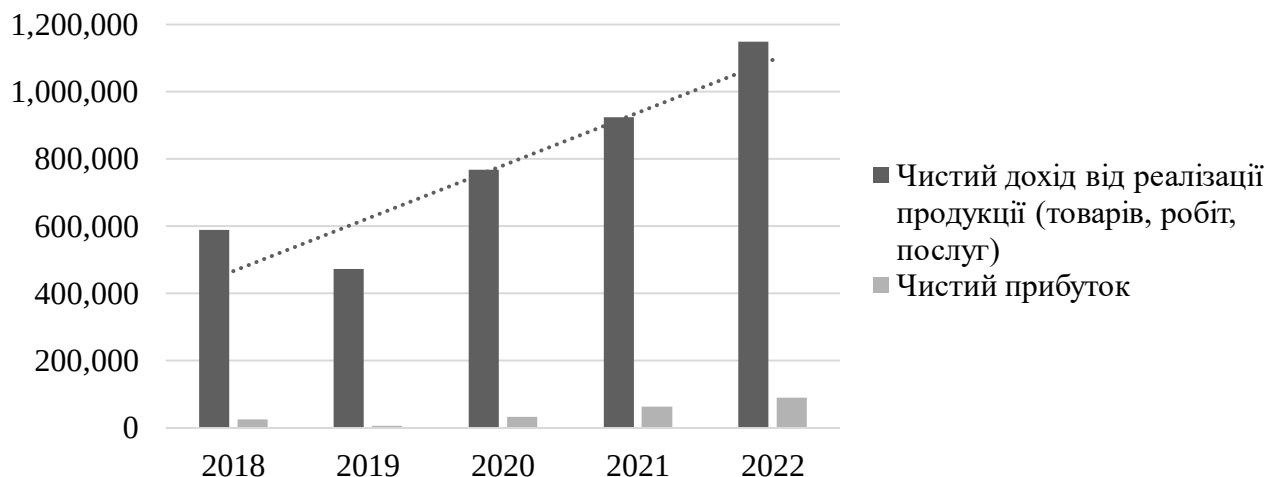


Рисунок 2.15 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку АТ «Мономах» (2018-2022 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Однак, не завжди абсолютні показники прибутковості відображають реальний стан діяльності підприємства. Для цього у аналізі частіше використовують відносні показники рентабельності, розрахунок яких представлена у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Показники рентабельності АТ «Мономах» (2020-2022 рр.)

Назва показника	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021
Рентабельність продаж	0,042	0,069	0,078	63,8	14,3
Рентабельність операційної діяльності	0,056	0,095	0,104	70,4	9,2
Рентабельність діяльності	0,051	0,093	0,102	80,2	9,9
Рентабельність власного капіталу	0,484	0,652	0,899	34,6	37,9
Рентабельність активів	0,097	0,125	0,162	28,1	29,6

Джерело: розраховано та складено автором.

Аналіз продемонстрував, що АТ «Мономах» є прибутковим підприємством та має позитивну динаміку показників рентабельності.

2.3 Оцінка управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

Одним із початкових етапів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є аналіз та оцінювання його поточного рівня. Основною метою цього етапу є ідентифікація як загального рівня, так і основних проблем, ліквідація яких пов'язана зі зростанням конкурентоспроможності підприємства.

Методика розрахунку оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства представлена у п. 1.3 розділу 1 дисертації (табл. 1.8). Використання цього методичного підходу полягає в розрахунку часткових та загальних коефіцієнтів за чотирма основними групами: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування та конкурентоспроможність товару. Розрахунок перших трьох груп, зокрема їх коефіцієнтів, представлено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Критерії та показники конкурентоспроможності АТ «Мономах» за період 2020-2023 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	2020	2021	2022
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>				
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	$B = \text{Валові витрати} / \text{Об'єм випуску продукції}$	0,991	0,943	0,927
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{середньорічна вартість основних виробничих засобів}$	16,476	15,771	16,397
1.3. Рентабельність товару	$P_n = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}$	0,056	0,095	0,104
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	$\Pi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$	2875,888	3408,122	4336,687
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>				
2.1. Коефіцієнт автономії	$K_a = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	0,165	0,157	0,148
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	$K_n = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	0,198	0,186	0,173
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_l = \text{Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	0,017	0,018	0,019

Закінчення таблиці 2.21.

2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{об} = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічний залишок оборотних коштів}$	2,424	2,164	2,077
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>				
3.1. Рентабельність продажу	$РП = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продажу}$	0,042	0,069	0,078
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$K_{зат} = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$	0,269	0,347	0,383
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$K_{звп} = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$	0,962	0,875	0,905
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	$K_p = \text{Витрати на рекламу і стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$	3,543	4,239	4,619

Джерело: розраховано та складено автором.

Для презентативності результатів отримані коефіцієнти необхідно нормалізувати. Нами було обрано правило переведення показників, яке полягало в тому, що показники переводили у відносні величини за 15-бальною шкалою, при цьому найменше значення коефіцієнту за аналізований період отримувало 5 балів (вважається, що показники нижче базового значення), 10 балів – базовий рівень, при найвищому значенні – 15 (краще базового).

Щодо четвертої групи показників – конкурентоспроможність товару – необхідно розрахувати 2 показники: якість товару та ціна товару. Нами було встановлено, згідно з даними офіційного сайту АТ «Мономах», що у 2020 році році у підприємства був 1 сертифікат якості, а у 2022 році підприємство отримало ще 2 сертифікати. Отже, за 2020 рік показник «якість товару» був найменшим, як і в 2021 році, і їм присвоєно 5 балів, в у 2023 – найвищим і, відповідно, присвоєно 15 балів.

Аналізуючи ціну товару, відповідно до результатів наукового дослідження [60, ст. 66-67], було встановлено, що товар АТ «Мономах» відноситься до середньої та високої цінової категорії (рис. 2.16, 2.17), а отже за увесь період даному показнику присвоєно 10 балів.



Рисунок 2.16 – Цінові категорії пакетованого чаю (25 шт.) торговельними мережами Auchan, МегаМаркет та Novus

Джерело: [60, ст. 66].



Рисунок 2.17 – Цінові категорії розсипного чаю (100 г) торговельними мережами Auchan, МегаМаркет та Novus

Джерело: [60, ст. 67].

Нормалізовані показники за чотирма групами оцінки конкурентоспроможності для АТ «Мономах» представлено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Нормалізовані значення критеріїв та показників конкурентоспроможності АТ «Мономах» за період 2020-2023 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2020	2021	2022
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	15	10	5
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	15	5	10
1.3. Рентабельність товару	5	10	15
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	5	10	15
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>			
2.1. Коефіцієнт автономії	15	10	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	15	10	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5	10	15
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	15	10	5
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>			
3.1. Рентабельність продажу	5	10	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	5	10	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	15	5	10

Закінчення таблиці 2.22.

3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	5	10	15
<i>4. Конкурентоспроможність товару</i>			
4.1. Якість товарів	5	5	15
4.2. Ціна товару	10	10	10

Джерело: розраховано та складено автором.

Для розрахунку значення критерія ефективності виробничої діяльності (E_v) скористаємось формулою (1.2), критерія фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) – формулою (1.3), критерія ефективності організації збуту та просування товарів (E_z) – формулою (1.4), а критерій конкурентоспроможності товару (K_T) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання. Результати розрахунку представлені у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Значення критеріїв конкурентоспроможності АТ «Мономах» за період 2020-2023 рр.

Критерій	2020	2021	2022
E_v	10,00	9,05	10,95
Φ_{Π}	11,40	10,00	8,60
E_z	7,15	9,05	14,10
K_T	0,50	0,50	1,50

Джерело: розраховано та складено автором.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{\text{КП}}$) розраховується як сума критеріїв з відповідними ваговими коефіцієнтами (формула (1.1)). Результат розрахунку коефіцієнта представлено на рис. 2.18.

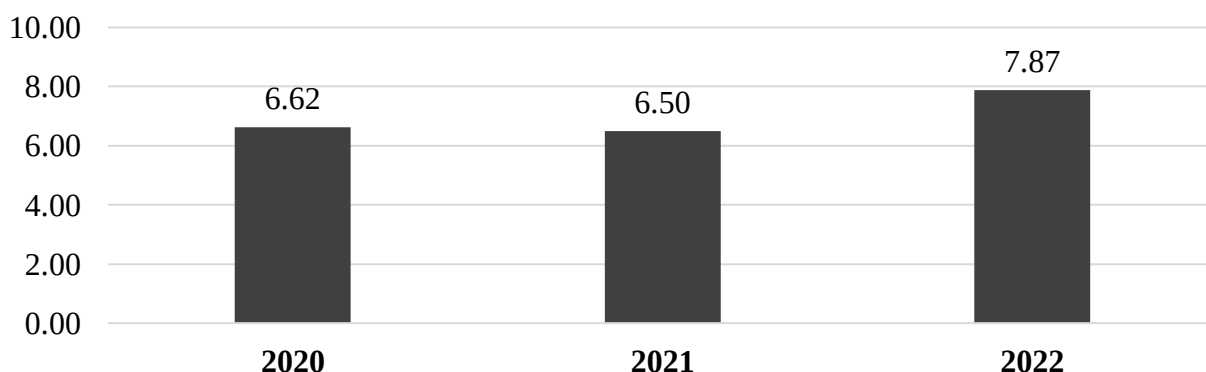


Рисунок 2.18 – Коефіцієнт конкурентоспроможності АТ «Мономах» у динаміці (2020-2023 рр.)

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Як видно з рис. 2.18, рівень конкурентоспроможності зріс з показника 6,62 до 7,87, тобто у відсотковому відношенні на 19%. Це говорить про те, що АТ «Мономах» має таку систему управління конкурентоспроможністю, яка забезпечує зростання цього показника на підприємстві.

Однак, для того, щоб стверджувати про високий рівень управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є порівняння цього показника з основними конкурентами на ринку, адже це і демонструє досягнення у конкурентній боротьбі.

Оскільки основна частка виробництва АТ «Мономах» припадає на чай, подальше дослідження аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» буде розглядати підприємство саме як виробник чаю.

Основними конкурентами АТ «Мономах» є ТОВ «Трипільське Сонце» (Україна), ТОВ «ЕС Джі Продакшн» (Sun Generation Limited, United Kingdom), ТОВ «Ті Клаб» (Україна).

1. ТОВ «Трипільське Сонце» – сучасне підприємство української чайної промисловості, розташоване в місті Обухів, Київської області. Виробничий комплекс підприємства оснащений новітніми автоматизованими лініями від провідних світових компаній в області обладнання для виробництва чаю: ІМА (Італія), BOSCH (Німеччина), TSUBAKIMOTO (Японія), SANKO (Японія) та ін. Завдяки сучасному потужному обладнанню, ТОВ «Трипільське Сонце» виготовляє всі існуючі форми чаю для ринку України під такими торговими марками як ТМ «Трипільське сонце», ТМ «Sherlock Secrets», ТМ «Tea Moments», ТМ «Чайна родина» [61].

2. Sun Generation Limited (ТОВ «ЕС Джі Продакшн») – британська чайна компанія, що випускає чай під торговими марками «TET» та «Grace!». У своєму виробництві SUN GENERATION LTD використовує виключно натуральні інгредієнти та чаї лише з Індії, Кенії, Шрі-Ланки та Китаю – країн, які вважаються найкращими для вирощування чаю. Компанія систематично контролює якість продукції на кожному етапі виробництва, тому смак кожної чашки чаю завжди залишається незмінним [62].

3. ТОВ «Ті Клаб» – компанія представляє різноманітні сорти чаю під брендами Tian Shan, Sun Gardens, Sonnet. Різновиди включають традиційний чорний чай, зелений чай, чай улун, чай пуер, поєднання крупнолистового зеленого чаю з улюбленими ягодами, фруктами, травами та спеціями [63].

Побудуємо конкурентну карту чайного ринку України середньої цінової категорії (табл. 2.24), вхідні дані для якої відображені в додатку А.

Таблиця 2.24 – Конкурентна карта чайного ринку України середньої цінової категорії

Класифікація за темпом зростання частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1. Лідер (більше 15 % ринку)	2. Сильна конкурентна позиція (5-15 % ринку)	3. Слабка конкурентна позиція (2-5 % ринку)	4. Аутсайдер (менше 2 %)
1. Швидке покращення конкурентної позиції (більше 15 % на рік)		ТМ «Lovare»	ТМ «Мономах»	
2. Покращення конкурентної позиції (10-15 % на рік)				ТМ «Трипільке сонце»
3. Збереження конкурентної позиції (приріст 5-10 %)			ТМ «TET»	ТМ «Tea Moments»
4. Погіршення конкурентної позиції (немає зростання)		ТМ «Sun Gardens»	ТМ «Grace!»	ТМ «Sherlock Secrets»; ТМ «Sonnet»

Джерело: побудовано автором.

Згідно з конкурентною картою чайного ринку, бренди ТОВ «Трипільське Сонце» мають розмір ринкової частки менше, ніж 4%, що робить їх аутсайдерами ринку, проте ТМ «Трипільке сонце» має покращення конкурентної позиції відносно попереднього року, адже темп приросту частки ринку сягнув 11,39%. Аналізовані торгові марки ТОВ «Ті Клаб» мають різні конкурентні позиції: ТМ «Sun Gardens» – сильна конкурентна позиція (5,14% частки ринку), ТМ «Sonnet» – аутсайдер (0,53%). ТОВ «ЕС Джі Продакшн» має слабку конкурентну позицію і має погіршення та збереження (немає зростання) конкурентної позиції.

За допомогою кількісного методу здійснимо оцінку конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів. Для проведення розрахунків за основні критерії виділимо дві групи показників:

споживчі (аромат і смак, настій, упаковка, колір розвареного листа, зовнішній вигляд чаю) та економічні (ціна). За об'єкт дослідження візьмемо чорний розсипний листовий чай без ароматизаторів в упаковці 80 г.

Для визначення кількості експертів, які візьмуть участь в опитуванні, скористаємось наступною формулою:

$$N = (3/\xi + 5) \times 0,5 \quad (2.2)$$

де

N – мінімальна кількість експертів;

ξ – помилка результатів експертизи ($0 < b < 1$) [64, ст. 238].

Отже, прийнявши припустимий рівень помилки результатів на рівні 0,2, отримуємо:

$$N = (3/0,2 + 5) \times 0,5 = 10 \text{ експертів}$$

Експерти оцінювали за 100-бальною системою. У додатку Б представлено результати оцінювання чорного чаю різних торгових марок, а також перевірши оцінки у ранги, де 1 – найвищий бал, а 4 – найнижчий, було розраховано коефіцієнти конкордації для визначення узгодженості думок експертів. За кожним із критеріїв коефіцієнт конкордації становив більше, ніж 0,7, що говорить про узгодженість думок експертів та репрезентативність таких результатів.

Наступним етапом здійнимо оцінку окремих, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності чорного чаю аналізованого підприємства «Мономах» та трьох його основних конкурентів. Вихідні дані для розрахунків зведено в табл. 2.25. Крім того, як було встановлено раніше, частка АТ «Мономах» на чайному ринку України становить – 11%, ТМ «Трипільське Сонце» – 4,7%, ТОВ «Ті Клаб» – 6,1%, ТОВ «ЕС Джі Продакшн» – 5,7%.

Оцінку індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності товару АТ «Мономах» будемо розраховувати відносно кожного з конкурентів.

Таблиця 2.25 – Зведена таблиця споживчих та економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємств чайного ринку України

№ з/п	Показник	Од. вимір.	Питома вага	Значення показника			
				№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ti Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
Споживчі параметри							
1	Аромат і смак	Бал	0,5	84,5	78,9	81	58,1
2	Настій	Бал	0,2	84,6	76,9	76,1	82,3
3	Надійність упаковки	Бал	0,15	79,8	62,4	76,4	83,5
4	Колір розвареного листя	Бал	0,1	77,2	80	80,5	88,6
5	Зовнішній вигляд листового чаю	Бал	0,05	75,8	64,6	80,4	71,5
Економічні параметри							
6	Ціна	грн / 80 грам	1	53	47,1	54,4	72

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Індивідуальний показник групи споживчих параметрів будемо розраховувати за наступною формулою (2.3):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i_k}} \quad (2.3)$$

де

q_i – одичний показник конкурентоспроможності;

P_i – значення параметру торгової марки, що оцінюється;

P_{i_k} – значення параметру конкурента-виробника торгової марки.

Груповий показник конкурентоспроможності враховує ваговий коефіцієнт параметра в групі і розраховується за формулою (2.4):

$$I = \sum_{i=1}^n a_i q_i \quad (2.4)$$

де

a_i – ваговий коефіцієнт параметра конкурентоспроможності у відповідній групі.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як співвідношення групових показників (формула (2.5)):

$$K = \frac{I_{c.n.}}{I_{e.n.}} \quad (2.5)$$

де

$I_{c.n.}$ – груповий показник конкурентоспроможності за споживчими параметрами;

$I_{e.n.}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Якщо $K > 1$ об'єкт, що оцінюється, випереджає об'єкт конкурента за конкурентоспроможністю, якщо $K < 1$ – поступається йому, якщо $K = 1$ – однаковий рівень конкурентоспроможності.

Використовуючи наведені вище формули, проведемо відповідні розрахунки, результати яких систематизовано в табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Індивідуальні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності АТ «Мономах» відносно основних конкурентів

№ з/п	Показник	Значення показника ТМ «Мономах» АТ «Мономах» відносно:		
		ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
Індивідуальні показники				
1	q _{а.с.}	1,071	1,043	1,454
2	q _{н.}	1,100	1,112	1,028
3	q _{н.у.}	1,279	1,045	0,956
4	q _{к.з.л.}	0,965	0,959	0,871
5	q _{з.в.ч.}	1,173	0,943	1,060
6	q _{ц.}	1,125	0,974	0,736
Групові показники				
7	I _{с.п.}	1,103	1,044	1,216
8	I _{е.п.}	1,125	0,974	0,736
Інтегральний показник				
9	К	0,980	1,071	1,652

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Отже, згідно з отриманих розрахунків, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» має досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищує торгові марки ТОВ «Ті Клаб» та ТОВ «ЕС Джі Продакшн», однак чай виробництва АТ «Мономах» поступається ТОВ «Трипільське Сонце».

Для оцінки конкурентоспроможності аналізованих підприємств використаємо експертний метод і оцінимо показники за 4 групами: організація і

управління, маркетинг, фінанси та виробництво. Результати аналізу наведено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27 – Аналіз конкурентоспроможності підприємств чайного ринку України

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	№1 АТ «Мономах»	№ 2 ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ					
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	0,1	0,4	0,5	0,3	0,3
Система стратегічного планування	0,05	0,25	0,2	0,15	0,15
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	0,2	0,2	0,15	0,15
Сума показників	-	0,850	0,900	0,600	0,600
Всього за розділом	-	0,063	0,070	0,045	0,045
МАРКЕТИНГ					
Частка ринку	0,07	0,28	0,14	0,21	0,21
Організація збуту	0,07	0,18	0,28	0,28	0,21
Реклама	0,03	0,06	0,09	0,06	0,06
Ціни	0,05	0,12	0,15	0,2	0,12
Репутація	0,03	0,1	0,2	0,12	0,12
Сума показників	-	0,740	0,860	0,870	0,720
Всього за розділом	-	0,043	0,046	0,050	0,041
ФІНАНСИ					
Рентабельність	0,1	0,4	0,4	0,3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	0,1	0,15	0,1	0,1
Співвідношення залучених та власних засобів	0,05	0,15	0,15	0,15	0,15
Сума показників	-	0,650	0,700	0,550	0,550
Всього за розділом	-	0,053	0,055	0,043	0,043
ВИРОБНИЦТВО					
Використання виробничої потужності	0,05	0,2	0,15	0,2	0,15
Система контролю якості продукції	0,07	0,28	0,35	0,21	0,14
Обсяг виробництва	0,08	0,24	0,24	0,32	0,24
Собівартість виробництва	0,15	0,55	0,55	0,55	0,55
Сума показників	-	1,270	1,290	1,280	1,080
Всього за розділом	-	0,131	0,134	0,133	0,119
ВСЬОГО	-	3,510	3,750	3,300	2,950
	1	0,289	0,304	0,270	0,247

Джерело: розраховано та побудовано автором.

На основі табл. 2.27 проранжуємо підприємства за загальним показником конкурентоспроможності (табл. 2.28).

Таблиця 2.28 – Ранжування конкурентів АТ «Мономах»

Підприємство	Ранг	Підсумовуючий бал
№ 2 ТОВ «Трипільське Сонце»	1	0,304
№ 1 АТ «Мономах»	2	0,289
№ 3 ТОВ «Ті Клуб»	3	0,270
№ 4 ТОВ «ЕС Джі Продакшн»	4	0,247

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Згідно з результатами отриманого рейтингу, АТ «Мономах» знаходиться на другому місці, поступаючись конкурентними перевагами ТОВ «Трипільське Сонце». Після проведених досліджень побудуємо багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на ринку чаю.

Представлена схема на рис. 2.19 наочно демонструє конкурентні переваги АТ «Мономах» перед іншими підприємствами. З багатокутника конкурентоспроможності видно, що для АТ «Мономах» сильними конкурентними перевагами є організація та управління, процеси виробництва, утім важливо досягти передові позиції з маркетингу та фінансів.

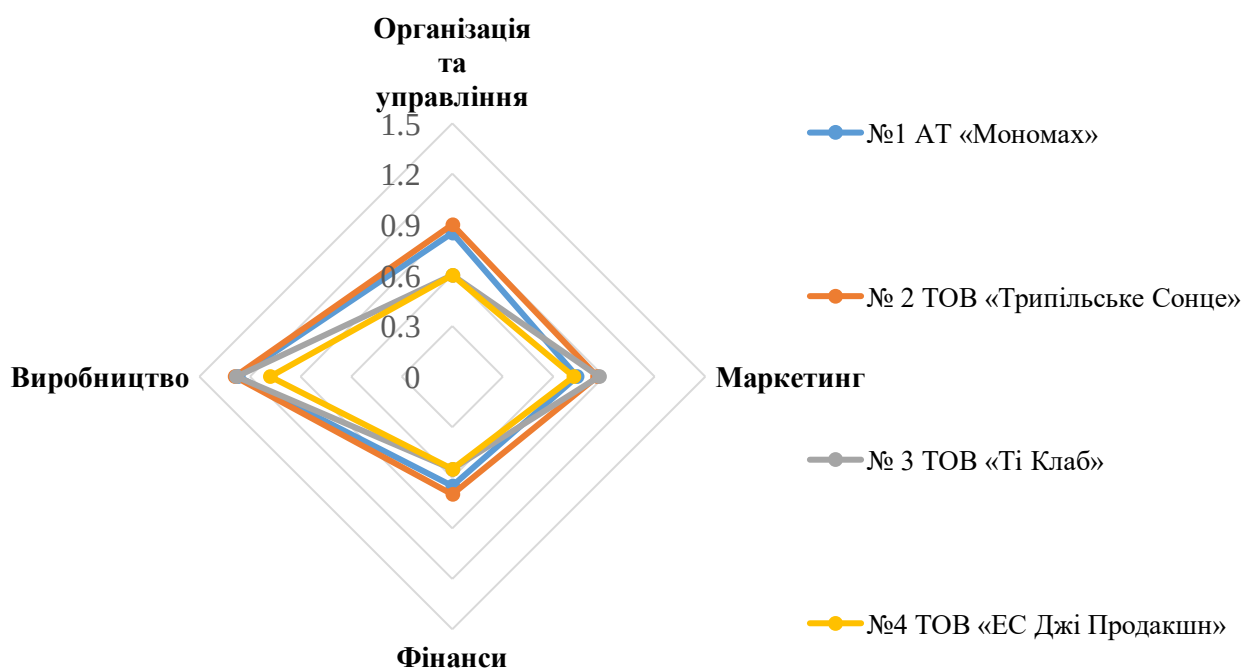


Рисунок 2.19 – Багатокутник конкурентоспроможності виробників чаю

Джерело: побудовано автором.

Отже, вважаємо за доцільне розробити та обрати найдоцільніші шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі результатів вищепроведеного аналізу.

2.4 Обґрунтування вибору напряму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь

У попередньому пункті роботи було встановлено, що рівень конкурентоспроможності АТ «Мономах» поступається ТОВ «Трипільське Сонце». Розглядаючи оцінку факторів конкурентоспроможності та порівнюючи показники двох вищезгаданих підприємств-конкурентів бачимо, що найбільша різниця між сумою факторів саме у групі маркетингу. Отже, для досягнення першого місця в рейтингу підприємств-конкурентів чайного ринку України та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» доцільно розробити проекти у маркетинговому спрямуванні.

Нами було викоремлено 4 напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»:

1. seo-просування (таргетована реклама в соціальних мережах);
2. друкована реклама (публікації в газетах);
3. редизайн сайту (модернізація сайту з новим функціоналом);
4. участь у виставках.

Кожен із цих напрямків впливає на конкурентоспроможність, адже seo-просування полягає у популяризації бренду в мережі та залученості цільової аудиторії; публікації в газетах націлені на старше покоління, їх ознайомлення з торговою маркою та поширення її впізнаваност; основне завдання редизайну сайту не тільки змінити зовнішній вигляд, але й вдосконалити функціонал, структуру, додати новий корисний контент, збільшити юзабіліті; участь у виставках сприяє обміну досвідом з іншими учасниками, допомагає у презентації своєї продукції.

Для визначення найоптимальнішого напряму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» скористаємось методом аналізу ієрархій та попарних порівнянь.

Метод аналізу ієрархій (MAI) – це розроблений американським вченим Томасом Сааті математичний метод, який використовується як інструмент

системного підходу для вирішення проблем прийняття рішень. Він визначає структурні елементи проблеми і формалізує зв'язки між ними. Основна ідея методу полягає в тому, щоб структурувати завдання прийняття рішення на основі багатокритеріальної ієрархії. Ієрархії є своєрідною абстракцією, яка полегшує вивчення структури системи, взаємодій компонентів та їх впливу на систему в цілому [65, ст. 1].

Першим кроком розробимо ієрархію проблеми, яка включатиме мету (верхній рівень ієрархії), альтернативи рішень (середній рівень ієрархії) та фактори впливу на альтернативи (нижній рівень ієрархії) (рис. 2.20). У даному випадку різновидом ієрархії є повна домінантна, адже кожен фактор пов'язаний з кожною із альтернатив.

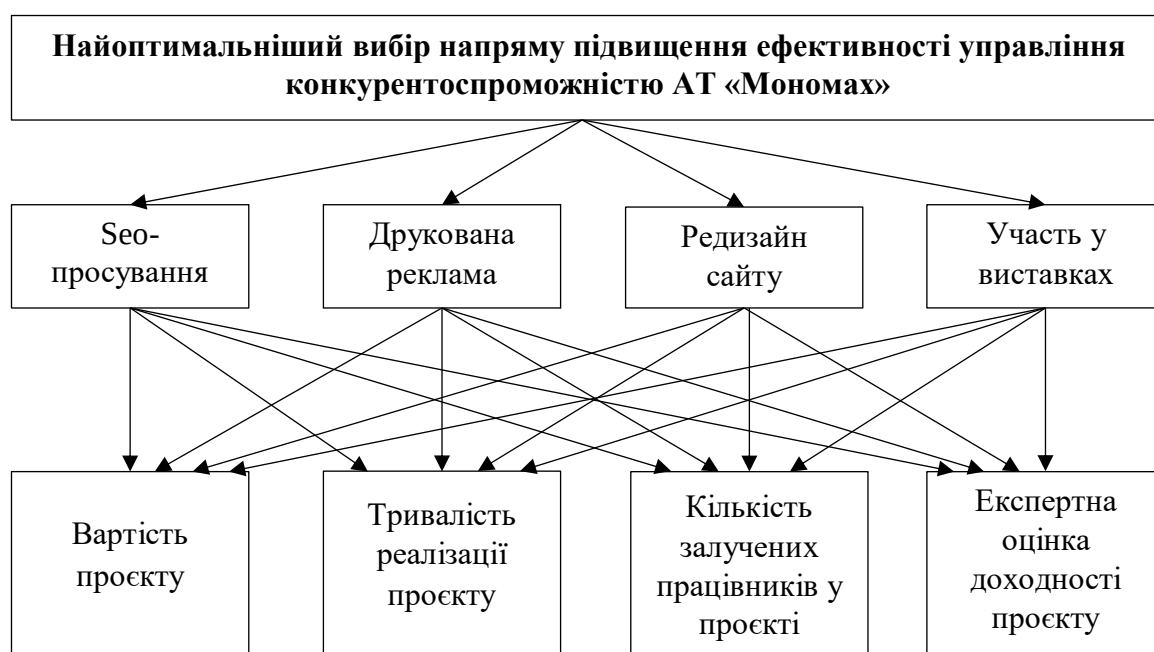


Рисунок 2.20 – Ієрархічна структура вибору напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором.

Використовуючи інформацію з Інтернет-ресурсів, побудуємо таблицю з вихідними даними (табл. 2.29).

Таблиця 2.29 – Вихідні дані для розрахунків

Напрямок підвищення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»	Вартість проєкту, тис. грн	Тривалість реалізації проєкту, місяці	Кількість залучених працівників у проєкті, осіб	Експертна оцінка доходності проєкту
Seo-просування	44,0	2	1	25%

Закінчення таблиці 2.29.

Друкована реклама	500,0	12	3	18%
Редизайн сайту	25,5	4	1	53%
Участь у виставці	200,0	9	20	10%

Джерело: побудовано автором на основі [66, 67, 68, 69].

Отже, здійснимо постановку задачі. Необхідно обрати найоптимальніший напрям підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах». Критерії, які було враховано: Q_1 – вартість проєкту, Q_2 – тривалість реалізації проєкту, Q_3 – кількість залучених працівників у проєкті, Q_4 – експертна оцінка доходності проєкту. Будуємо матрицю попарних порівнянь критеріїв (табл. 2.30). Порівнюючи попарно 4 напрями А, В, С, D (де А – seo-просування (таргетована реклама в соціальних мережах), В – друкована реклама (публікації в газетах), С – редизайн сайту (модернізація сайту з новим функціоналом), D – участь у виставках) за кожним критерієм отримаємо 4 матриць.

Для порівняння альтернатив і критеріїв викоритсовуємо шкалу відносної важливості МАІ (рис. 2.21).

Шкала відносної важливості МАІ		
Бал (к)	Визначення	Примітка
1	Рівна важливість	Рівний вклад
3	Помірна важливість	Легка перевага одного виду
5	Суттєва перевага	Відчутна перевага одного виду
7	Значна перевага	Значна перевага одного виду
9	Дуже велика перевага	Очевидна перевага домінування одного виду
2,4,6,8	Проміжні варіанти	Застосовуються в перехідних випадках
1/к	Обернені величини	Оцінка непереважуючих видів

Рисунок 2.21 – Шкала відносної важливості МАІ

Джерело: [65, ст. 2].

Матриці попарних порівнянь заповнюємо парами елементів, симетричних відносно головної діагоналі, що відображають кожне твердження експерта. Оскільки об'єкт є рівноважливим сам до себе, то на головній діагоналі такої матриці.

Таблиця 2.30 – Матриця попарних порівнянь критерії

	Вартість (Q_1)	Тривалість (Q_2)	Працівники (Q_3)	Доходність (Q_4)
Вартість (Q_1)	1	5	3	9
Тривалість (Q_2)	1/5	1	3	5
Працівники (Q_3)	1/3	1/3	1	3
Доходність (Q_4)	1/9	1/5	1/3	1

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 2.31 – Матриця попарних порівнянь альтернатив А, В, С, D за критеріями

Q ₁	A	B	C	D	Q ₂	A	B	C	D
A	1	9	1/3	5	A	1	9	3	5
B	1/9	1	1/9	1/3	B	1/9	1	1/3	1/3
C	3	9	1	5	C	1/3	3	1	5
D	1/5	3	1/5	1	D	1/5	3	1/5	1
Q ₃	A	B	C	D	Q ₄	A	B	C	D
A	1	3	1	9	A	1	3	1/3	5
B	1/3	1	1/3	5	B	1/3	1	1/5	3
C	1	3	1	9	C	3	5	1	5
D	1/9	1/5	1/9	1	D	1/5	1/3	1/5	1

Джерело: побудовано автором.

Проведемо розрахунки локальних векторів пріоритетів, а також індекс узгодженості і відношення узгодженості для матриць попарних порівнянь критеріїв (табл. 2.30) та альтернатив А, В, С, D, Е, F за критеріями (табл. 2.31).

Локальні пріоритети визначаються за допомогою обчислення середнього геометричного рядків матриці попарних порівнянь з наступною нормалізацією всіх складових вектора (формула (2.5)):

$$x_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} / \sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \text{ де} \quad (2.5)$$

де a_{ij} – елемент матриці попарних порівнянь.

Для оцінки однорідності тверджень застосуємо відхилення величини максимального власного значення від порядку матриці. Якщо порядок матриці n збігається з максимальним власним числом $\lambda_{\max}$, то судження узгоджені.

Для встановлення непослідовності тверджень будемо використовувати індекс узгодженості та відношення узгодженості.

Індекс узгодженості визначаємо за формулою (2.6):

$$I_y = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \text{ де } \lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n (x_j \times \sum_{i=1}^n a_{ij}) \quad (2.6)$$

Відношення узгодженості визначаємо за формулою (2.7):

$$I_o = I_y / M(I_y), \text{ де} \quad (2.7)$$

$M(I_y)$ – середнє значення індексу узгодженості для випадкових матриць розмірності n . Якщо розраховане значення нижче 30%, то рівень узгодженості вважається прийнятним.

Скориставшись формулами (2.5-2.7) розраховуємо вектор пріоритетів критеріїв, отриманий в результаті розрахунку головного власного вектора з наступною його нормалізацією.

Таблиця 2.32 – Розрахунок вектора локальних пріоритетів матриці критеріїв

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Вектор пріоритетів
Q ₁	1	5	3	9	0,590
Q ₂	1/5	1	3	5	0,228
Q ₃	1/3	1/3	1	3	0,132
Q ₄	1/9	1/5	1/3	1	0,051

Джерело: побудовано автором.

Отже, для побудовано матриці індекс узгодженості та відношення однорідності становитиме:

$$I_o = 0,115; I_y = 0,128$$

Отримане значення індексу узгодженості відповідає нормативному значення.

В розглянутому випадку вартість проєкту є найважливішим при виборі напряму підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Аналогічно розраховуємо локальні пріоритети для даних шести альтернатив за кожним з критеріїв (табл. 2.33).

Таблиця 2.33 – Розраховані значення локальних пріоритетів для альтернатив за кожним критерієм

Q ₁	A	B	C	D		Q ₂	A	B	C	D	
A	1	9	1/3	5	0,316	A	1	9	3	5	0,585
B	1/9	1	1/9	1/3	0,041	B	1/9	1	1/3	1/3	0,057
C	3	9	1	5	0,548	C	1/3	3	1	5	0,257
D	1/5	3	1/5	1	0,095	D	1/5	3	1/5	1	0,101
				I _y =	0,090					I _y =	0,068
				I _o =	0,081					I _o =	0,061
Q ₃	A	B	C	D		Q ₄	A	B	C	D	
A	1	3	1	9	0,404	A	1	3	1/3	5	0,334
B	1/3	1	1/3	5	0,153	B	1/3	1	1/5	3	0,150
C	1	3	1	9	0,404	C	3	5	1	5	0,440
D	1/9	1/5	1/9	1	0,039	D	1/5	1/3	1/5	1	0,076
				I _y =	0,005					I _y =	0,247
				I _o =	0,004					I _o =	0,274

Джерело: побудовано автором.

Далі розраховуємо глобальні пріоритети. Ця процедура зводиться до формування матриці $P_1^{(1)}$ локальних пріоритетів альтернатив за критеріями з подальшим її множенням на вектор $x_1^{(1)}$ пріоритетів критеріїв.

$$x_1^{(1)} = [0,590; 0,228; 0,132; 0,051]^T, \text{ де}$$

T – транспонована матриця.

$$P_1^{(1)} = \begin{bmatrix} 0,316 & 0,585 & 0,404 & 0,334 \\ 0,041 & 0,057 & 0,153 & 0,150 \\ 0,548 & 0,257 & 0,404 & 0,440 \\ 0,095 & 0,101 & 0,039 & 0,076 \end{bmatrix}$$

$$P_1^{(1)} = P_1^{(1)} \times x_1^{(1)} = \begin{bmatrix} 0,390 \\ 0,065 \\ 0,458 \\ 0,088 \end{bmatrix}$$

Згідно з проведеними розрахунками, для прийняття ефективного управлінського рішення, яке сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства, для АТ «Мономах» найоптимальнішим буде вибір напряму з редизайну сайту, загальна оцінка якого сягає 0,458, що є найвищим показником.

Висновки до розділу 2

Акціонерне товариство «Мономах» створено 9 липня 1993 року. Основні види діяльності – імпорт, переробка, пакування та продаж колоніальних товарів (95% чаю, близько 5% кави, інші колоніальні товари). Чай фасований та ваговий реалізовується під такими торговими марками, як ТМ «LOVARE», ТМ «Мономах», ТМ «Три Слони», ТМ «Чайні Шедеври». ТМ «Ferrara», ТМ «Кавові Шедеври» є брендами фасованої та вагової кави. Засновниками АТ «Мономах» є Барабаш Володимир Володимирович та Дячук Володимир Олексійович. Своєю місією компанія «Мономах» визначила зміну світу кожної окремої людини в кращу сторону завдяки створенню досконалої продукції, яка даруватиме щодня яскравий смак і аромат, тепло, натхнення та гарний настрій. Для досягнення цієї місії було визначено наступні цінності компанії: інноваційність, лідерство, екологічність, динамічний розвиток і сила команди. Приватне Акціонерне Товариство «Мономах» створене відповідно до рішення установчих зборів, шляхом перетворення Товариства з обмеженою відповідальністю «Зовнішньоторговельна фірма «Мономах» у Приватне акціонерне товариство «Мономах». Відповідно до Статуту Товариства, органами управління є загальні збори акціонерів, генеральний директор та наглядова рада.

Аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства допоміг дійти наступних висновків. Оборотні активи становлять понад 85% всіх активів АТ «Мономах». Зростання заборгованості за розрахунками з оплати праці, що за останній рік зросла на 78,3%, що може негативно впливати на вмотивованість та продуктивність трудових ресурсів підприємства. Переважну частину основних засобів становлять машини та обладнання (85%). Частка основних засобів, які стали не придатними, за аналізований період щорічно зростає, що говорить про застарівання основних виробничих фондів. Ефективність управління основними засобами в компанії зростає. Причиною такої тенденції є підвищення обсягу продажів, а також оптимізація структури основних засобів – зайві були продані. Зростання фондоозброєності вказує про підвищення озброєності праці, рівень його механізації та автоматизації, а також про ріст продуктивності праці. Невідповідність політики ділової активності АТ «Мономах» поточній ситуації на підприємстві виражається збільшенням тривалості одного обороту активів, оборотних активів, запасів, дебіторської

заборгованості, грошових коштів. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів АТ «Мономах» продемонстрував наступне: продуктивність праці зростає щороку за рахунок зростання чистого доходу, зарплатоємність продукції тримається на одному рівні. Проаналізувавши виробництво та реалізацію продукції підприємства «Мономах» можемо ідентифікувати таку проблему, як неповна реалізація товару, що призводить до профіциту та затоварюванням. Таким чином, суб'єкту господарювання слід акцентувати свою увагу на пошуку нових каналів збуту. Аналіз прибутковості продемонстрував, що АТ «Мономах» є прибутковим підприємством та має позитивну динаміку показників рентабельності.

Згідно з отриманих розрахунків індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності товару, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» має досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищує торгові марки ТОВ «Ті Клуб» та ТОВ «ЕС Джі Продакшн», однак чай виробництва АТ «Мономах» поступається ТОВ «Трипільське Сонце». Для оцінки конкурентоспроможності аналізованих підприємств було використано експертний метод і оцінено показники за 4 групами: організація і управління, маркетинг, фінанси та виробництво. Згідно з результатами, АТ «Мономах» знаходиться на другому місці, поступаючись конкурентними перевагами ТОВ «Трипільське Сонце». Встановлено, що для АТ «Мономах» сильними конкурентними перевагами є організація та управління, процеси виробництва, утім важливо досягти передові позиції з маркетингу та фінансів. Отже, вважаємо за доцільне розробити та обрати найдоцільніші шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі результатів вищепроведеного аналізу.

Обґрунтування вибору напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було здійснено на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь. Критерії, які було враховано: вартість проєкту, тривалість реалізації проєкту, кількість залучених працівників у проєкті, експертна оцінка доходності проєкту. Порівнюючи попарно 4 напрями, seo-просування, друкована реклама, редизайн сайту, участь у виставках, було встановлено, що для АТ «Мономах» найоптимальнішим буде вибір напрямку з редизайну сайту, загальна оцінка якого сягає 0,458, що є найвищим показником.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «МОНОМАХ»

3.1 Визначення стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

Чітко і правильно сформульована місія підприємства сприяє визначенню стратегічних цілей такого суб'єкта господарювання. Як було зазначено раніше, місією компанії «Мономах» є зміна світу кожної окремої людини в кращу сторону завдяки створенню досконалої продукції, яка даруватиме щодня яскравий смак і аромат, тепло, натхнення та гарний настрій. Як бачимо, основна мета націлена не на отримання прибутку, а на те, щоб привабливість продукту переважала прибутковість.

Серед рівнів стратегічного планування прийнято виділяти 3 основні: загальна стратегія, стратегічні економічні плани, функціональна стратегія, які у комплексі утворюють піраміду стратегій розвитку підприємства (рис. 3.1).

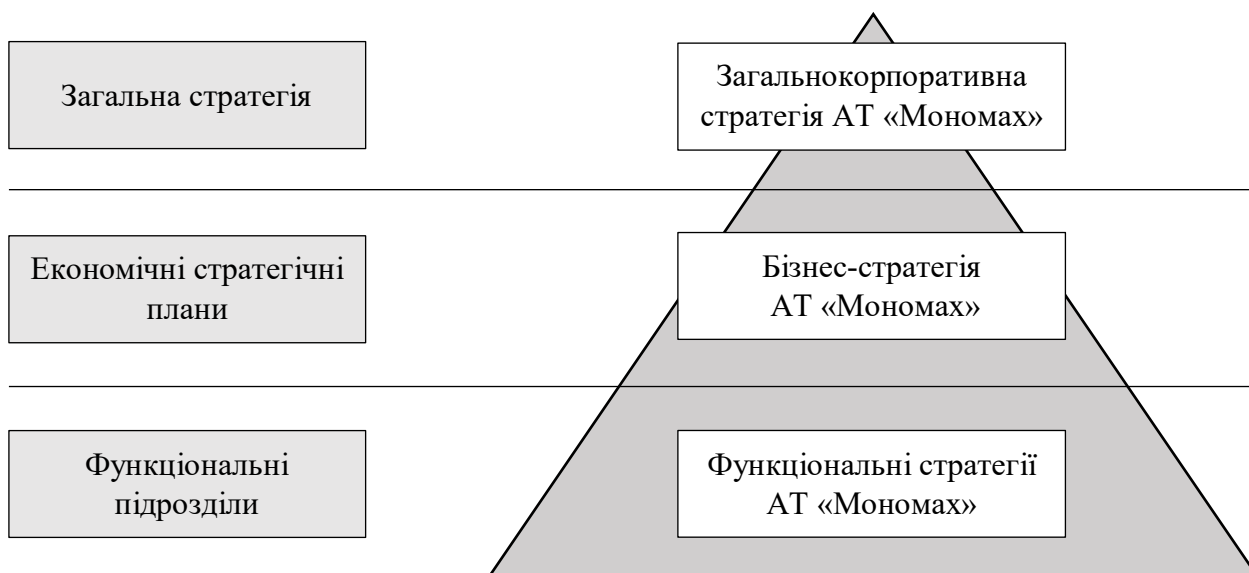


Рисунок 3.1 – Піраміда стратегій розвитку АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором.

Вище керівництво суб'єкта господарювання розробляє загальнокорпоративну стратегію, яка націлена на можливість обрати бажану позицію на конкурентоспроможному ринку. Для цього важливо враховувати роль бізнесу в конкурентному середовищі, види діяльності, якими займається

підприємство, рентабельність такої діяльності та інші показники. Економічні стратегічні плани відображають очікуваний приріст прибутку, частку підприємства на ринку, оновлений асортимент продукції чи послуг, ключові переваги підприємства над конкурентами. У функціональній стратегії відображаються конкретні функції, що стосуються закупівлі, маркетингу виробництва продукції чи послуг, раціональне використання ресурсів та інші. Кожен із цих рівнів є важливим елементом у структурі, вони є взаємопов'язаними та спрямованими на реалізацію стратегії. Окрім цього, всі рівні стратегічного планування прямо впливають на ефективність управління суб'єктом господарювання та його конкурентоспроможність.

АТ «Мономах» своєю конкурентною стратегією визначило стратегію фокусування, основна мета якої полягає у посиленні бар'єрів входу на ринок або в галузь для конкурентів. У зв'язку з цим, було обрано відповідну ринкову нішу, що характеризується потенціалом до зростання, не переповнена великою кількістю конкурентів, розмір такої ніші дозволяє забезпечувати необхідну прибутковість, проте цю стратегія не дає можливості АТ «Мономах» розвиватися та реалізовувати свої можливості.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів показав, що підприємство неповною мірою використовує стратегію фокусування, адже є певні проблеми, що пов'язані з нереалізацією його можливостей. Це і обумовлює необхідність вибору нової стратегії, а саме – «стратегії лідера», яка спрямована на зростання конкурентоспроможності АТ «Мономах» і збільшення частки ринку.

Стратегію лідера переймають компанії, які мають велику частку ринку, та є еталоном для наслідування конкурентам, які діють за двома принципами: або намагаються атакувати, або уникають компанію-лідера. Оскільки саме лідер контролює ринок і диктує правила іншим підприємствам, у його розпорядженні велика кількість стратегічних прийомів. Проте, варто зауважити, що головний ризик використання цієї стратегії – це те, що лідер вимушений витратити свої ресурси для підтримки своєї позиції на ринку, а також відбиття атак від конкурентів.

Використовуючи стратегію лідера, АТ «Мономах» зможе усунути вузькі місця згідно з SWOT-аналізом (табл. 2.5).

Для обґрунтування вибору виду стратегії «лідера» було виокремлено основні її переваги, що систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги стратегії «лідера»

Переваги	Результат
Розширення ринку	Збільшення загального попиту на продукцію компанії
Захист наявної ринкової частки	Зниження ймовірності атак конкурентів та зниження інтенсивності можливого нападу
Збільшення частки ринку	Значне зростання прибутку підприємства

Джерело: побудовано автором.

Наступним етапом, враховуючи результати аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його SWOT-аналіз, окреслимо завдання, досягнення яких націлено на обрану стратегію:

- удосконалення структури маркетингового відділу (розширення штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера»);
- удосконалення товарної політики підприємства (розширення товарного асортименту шляхом збільшення видів чаю);
- оновлення веб-ресурсу (редизайн сайту підприємства з метою покращення його функціональності, зростанням пізнаваності брендів та розширенням ринку збуту шляхом онлайн-продажів).

Таким чином, застосування стратегії лідера дозволить АТ «Мономах» вирішити проблеми, що пов'язані з наступним:

- задоволення вимог споживачів шляхом створення новинок;
- часткове повернення частки ринку через військовий стан в країні.

Етапи застосування стратегії для АТ «Мономах» відображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження стратегії «Лідер» АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором.

Отже, аналізуючи стратегію лідера, можемо зробити висновок, що для АТ «Мономах» вона є вигіршною та придатною для реалізації її можливостей в умовах діяльності підприємства. Наступним етапом стратегічного управління після визначення відповідної стратегії є необхідність реалізувати намічену стратегію. У випадку підприємства «Мономах» реалізація стратегії лідера спрямована на розробку та впровадження інноваційних проєктів, що зможуть усунути проблемні місця компанії відносно конкурентів.

У таблиці 3.2 представлені вимоги та завдання для учасників проєкту з «Впровадження стратегії лідера».

Таблиця 3.2 – Вимоги та поставлені завдання для учасників проєкту з «Впровадження стратегії лідера»

Тип стратегії	Об'єкт реалізації	Відповідальні працівники
Корпоративна стратегія	Досягнення цілей стратегії. Реструктуризація відділу. Встановлення пріоритетів.	Топ-менеджмент (директор, заступники директора, головний бухгалтер, головний інженер)
Бізнес-стратегія	Створення конкурентних переваг на рівні бізнес-стратегії. Формування системи стимулювання зростання ефективності праці	Керівники структурних підрозділів
Функціональні стратегії	Покращення функціонування бізнес-стратегії. Покращення функціонування структурних підрозділів.	Керівники відділів, провідні фахівці

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, впровадження стратегії лідера для АТ «Мономах» дозволить:

- розширити асортимент чайних виробів;
- збільшити кількість покупців;
- збільшити обсяги продажів;
- збільшити частку ринку.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

На основі проведеного дослідження, для удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було виокремлено три пропозиції:

- 1) удосконалення структури маркетингового відділу;
- 2) оновлення веб-ресурсу – редизайн сайту підприємства;
- 3) удосконалення асортиментної політики.

Наразі діюча структура відділу маркетингу АТ «Мономах» включає три посади:

- Начальник відділу;
- Менеджер зі зв'язків з громадськістю;
- Маркетинговий аналітик.

Керівником відділу є одна посада, решта – у підпорядкуванні. Таким чином, можна визначити, що вид організаційної структури маркетингового відділу АТ «Мономах» – лінійний. Схематично діючу організаційну структуру маркетингового відділу аналізованого підприємства представлено на рис. 3.3.

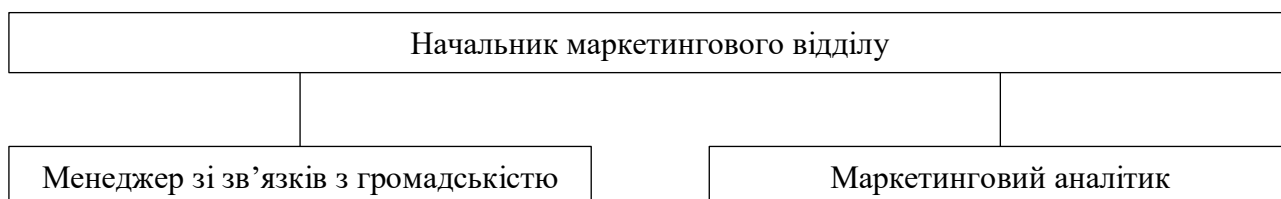


Рисунок 3.3 – Діюча організаційна структура маркетингового відділу АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором на основі інформації АТ «Мономах».

Метою функціонування маркетингового відділу підприємства є підпорядкування усієї господарської і комерційної діяльності суб'єкта господарювання законам конкурентного ринку.

Основна характеристика маркетингового відділу представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Завдання, функції, права та вимоги до працівників відділу маркетингу АТ «Мономах»

Характеристика	Суть
Підпорядкування відділу	Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства, який підпорядковується відповідно до прийнятої моделі його побудови.
Завдання відділу	• дослідження цільових ринків; • планування нової продукції; • забезпечення реалізації продукції; • комплексне, своєчасне та рівномірне забезпечення потреб підприємства якісними ресурсами виробництва; • організація роботи матеріально–технічного постачання підприємства.
Функції, які виконує відділ	• аналіз і прогнозування основних кон'юктуроутворюючих факторів, потенційних ринків збуту, фінансовим станом потенційних покупців, платоспроможного попиту на продукцію підприємства; • дослідження конкурентоспроможності виробленої продукції; • виявлення передових тенденцій у світовому виробництві продукції за спеціалізацією підприємства; • прогноз платоспроможного попиту на серійну і нову продукцію; • координація і погодження дій всіх функціональних відділів у розробці єдиної комерційної політики; • розрахунок частки ринку продукції підприємства; • інформаційне забезпечення маркетингу підприємства; • дослідження конкурентного середовища;
	• організація участі підприємства в ярмарках, виставках – продажах, демонстраціях продукції підприємства; • формування фірмового стилю, організація реклами; • SWOT – аналіз підприємства та основних конкурентів; • аналіз ефективності реклами; • аналіз організації оптової торгівлі, збутової мережі та оцінка ефективності їх роботи; • аналіз стану реалізації продукції підприємства; • формування нових потреб з метою розширення ринку; • розробка пропозицій з виготовлення принципово нової продукції; • організація та планування відвантаження готової продукції; • організація роботи сервісних центрів; • розробка товарної і цінової політики підприємства; • розробка програми маркетингової діяльності підприємства тощо.

Закінчення таблиці 3.3.

Права відділу	• вимагати від підрозділів підприємства матеріалів, що необхідні для здійснення роботи, що входить у компетенцію відділу; • представляти підприємство зовнішнім органам та іншим організаціям при обговоренні питань реалізації продукції підприємства; • вносити пропозиції керівництву підприємства щодо санкцій по відношенню до керівників підрозділів, відповідальних за порушення строків виготовлення продукції; • вносити пропозиції керівництву підприємства про зняття з виробництва продукції, яка не має збуту на ринку.
Вимоги до працівників	• відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, дисциплінованість, уміння керувати людьми); • мати належні системні знання, стратегічне мислення, аналітичні здібності; • мати підприємницькі здібності; • відзначатись творчим ставленням до справи; • володіти умінням вести переговори; • знати одну з поширених європейських мов; • мати спеціальну підготовку в галузі менеджменту та маркетингу; • добре володіти комп'ютером.

Джерело: побудовано автором на основі інформації АТ «Мономах».

Вважаємо, що менеджер зі зв'язків з громадськістю та маркетинговий аналітик не можуть виконувати широкий спектр функцій відділу з високою ефективністю. У такому разі пропонується внести до штату підприємства дві посади: менеджер з реклами та бренд-менеджер. Таким чином, на рис. 3.4 представлено видозміни організаційної структури відділу маркетингу АТ «Мономах» у зв'язку з розширенням штату працівників.

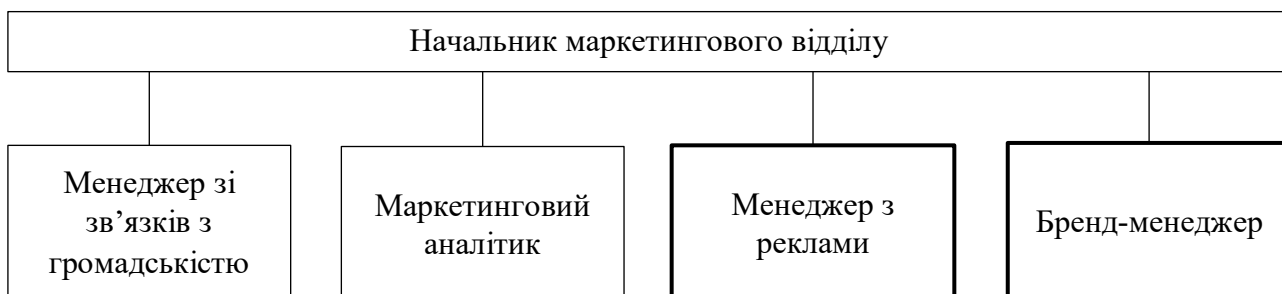


Рисунок 3.4 – Запропонована організаційна структура маркетингового відділу АТ «Мономах»

Джерело: побудовано автором на основі інформації АТ «Мономах».

Оскільки, за результатами аналізу-порівняння конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів, одним із найслабших місць у діяльності «Мономаху» є маркетинг, створення двох додаткових посад

допоможе розширити функціональні обов'язки відділу маркетингу, приймати раціональні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Завдання та функціональні обов'язки нових посад відділу маркетингу АТ «Мономах»

Бренд-менеджер	Менеджер з реклами
<i>Основна задача:</i>	
Розробка, просування і розвиток корпоративної або продуктової торгової марки.	Розробка та розміщення реклами на вигідних умовах в засобах масової інформації, відстеження її ефективності, проведення маркетингових досліджень.
<i>Функціональні обов'язки:</i>	
- Відповідає за питання, пов'язані з корпоративною або продуктовою маркою. - Бере участь у розробці стратегії марки та її індивідуальності. - Організовує маркетингові дослідження по всьому спектру питань, необхідних для прийняття рішень щодо створення, просування і розвитку торгової марки. На основі аналізу результатів досліджень готує пропозиції щодо модифікацій продукту або послуги, ціноутворення, каналів руху товару, маркетингових комунікацій. - Розробляє довгострокові і короткострокові плани розвитку ввіреної йому торгової марки.	- Організовує роботу з рекламування продукції, що виробляється, та послуг, що надаються з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів та послуг, що рекламуються. - Розробляє плани рекламних заходів з одного виду або групи товарів (послуг) і визначає затрати на їх проведення. - Здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. - Бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності.
- Здійснює систематичний моніторинг торгової марки (обсяги та структура продажів, репутація, дії конкурентів, скарги на якість товару, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища). - Виявляє фактори, що негативно впливають на продажі і імідж торгової марки, та вносить пропозиції щодо їх усунення. Контролює дії співробітників компанії або субпідрядників, які виконують роботи з розробки та реалізації маркетингових комунікацій ввіреній йому торгової марки (фахівців з реклами, РІ, стимуляції продажів): розробляє бріфи на виконання робіт і критерії оцінки ефективності виконаних робіт. - Розробляє і вносить на розгляд керівництва програму управління маркою, що дозволяє зберегти її індивідуальність і	- Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення. - Визначає конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання. - Вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів та термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на яких слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю. - Організовує розроблення рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність, реклами, додержання норм громадської моралі, не допускаючи порушень правил

Закінчення таблиці 3.4.

цілісність (якщо це відповідає корпоративній політиці компанії).	конкурентної боротьби.
• Бере участь у плануванні маркетингових та рекламних бюджетів компанії: обґрунтовує бюджет торгової марки.	• Здійснює контроль за розробленням та реалізацією договорів і контактів з рекламування продукції та послуг.
• Виконує інші завдання, що виникли в ході роботи, на вимогу його безпосереднього керівництва.	• Виконує інші завдання, що виникли в ході роботи, на вимогу його безпосереднього керівництва.

Джерело: побудовано автором.

Важливим етапом у реструктуризації відділу маркетингу АТ «Мономах» залишається забезпечення широкої функціональної взаємодії між керівництвом та співробітниками відділу, а також між відділами підприємства.

Розрахуємо витрати на впровадження заходу з удосконалення структури маркетингового відділу з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» (табл. 3.5, 3.6, 3.7).

Таблиця 3.5 – Початкові інвестиції за проєктом «Реструктуризація відділу маркетингу»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Переобладнання приміщення	80,7
Офісне обладнання (комп'ютери, офісні засоби)	67,2
Усього	147,9

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 3.6 – Заплановані витрати за статтями «Заробітна плата» та «Нарахування на заробітну плату» для відділу маркетингу

Працівник	Заробітна плата, грн/місяць	Кількість осіб	Загальна сума, грн/місяць
Керівник підрозділу	25 500	1	25 500
Менеджер зі зв'язків з громадськістю	22 000	1	22 000
Маркетинговий аналітик	22 000	1	22 000
Менеджер з реклами	22 000	1	22 000
Бренд-менеджер	22 000	1	22 000
Нарахування	-	-	24 970
Усього	-	-	138 470

Джерело: побудовано автором.

Поточні витрати за рік у плановому періоді для маркетингового відділу АТ «Мономах» становитимуть:

основна та додаткова заробітна плата – 1362 тис. грн;

відрахування на соціальні заходи – 299,64 тис. грн.

Таблиця 3.7 – Заплановані витрати за статтею «Адміністративні витрати» для відділу маркетингу

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн	За рік, тис. грн
Заробітна плата з нарахуваннями	138,5	1662,0
Адміністративні витрати	2,0	24,0
Усього	115,5	1686,0

Джерело: побудовано автором.

Наступним заходом для удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було визначено оновлення веб-ресурсу, тобто редизайн основного сайту АТ «Мономах».

Важливість проведення редизайну сайту обумовлена декількома причинами:

- Веб-сайт виглядає застарілим і програє своїм конкурентам.
- Дані аналітики показали, що сайт став менш цікавим для відвідувачів, вони проводили на сайті менше часу, а показники конверсії значно впали. Необхідно оновлювати контент і розвивати дизайн.
- Необхідно виконати пошукову оптимізацію, яка вимагає швидкого завантаження веб-сайту та чистого коду.
- Компанія відкриває нові горизонти, розширює сфери діяльності, змінює маркетингову політику та модернізує продукцію та інше.

Процес редизайну веб-сайту проводиться у декілька етапів (рис. 3.5).

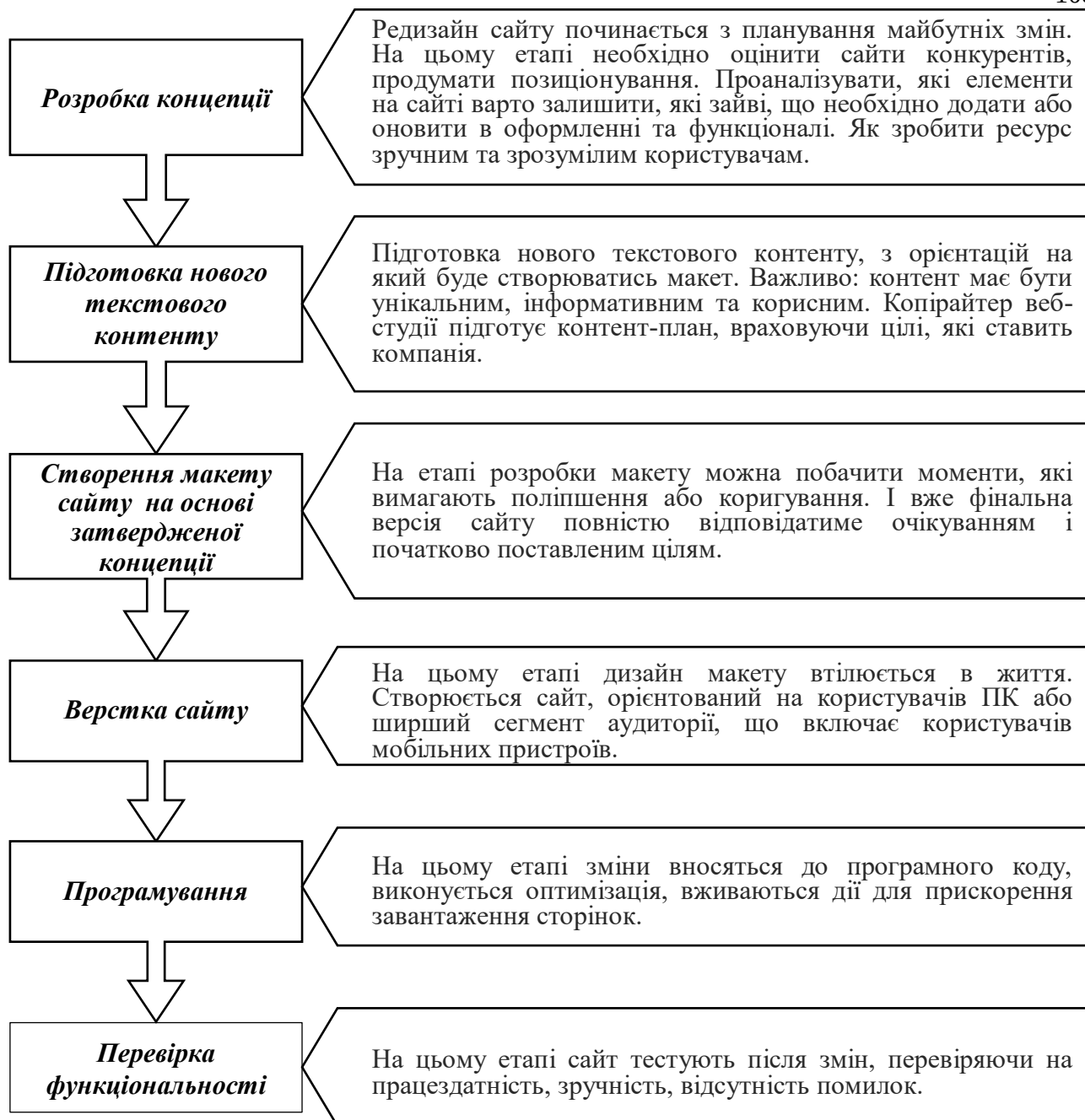


Рисунок 3.5 – Етапи проведення проєкту «Редизайн сайту»

Джерело: побудовано автором на основі [70].

Для вибору постачальника послуг з редизайну для АТ «Мономах» скористаємось методом аналізу ієрархій Сааті (додаток В).

Згідно з проведеними розрахунками, для прийняття ефективного управлінського рішення, яке сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства, для АТ «Мономах» найоптимальнішим буде вибір компанії Wezom, загальна оцінка якого сягає 0,397, що є найвищим показником.

Отже, редизайн сайту буде замовлено у фірмі Wezom, а також його підтримка протягом року. Після редизайну сайту потрібно його

прорекламувати, просунути в топ списків для відображення після запиту потенційних клієнтів.

Запропонований захід за мету має збільшення переваг у конкурентній боротьбі. Кошторис витрат на проведення заходу відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Кошторис витрат на проєкт з редизайну сайту АТ «Мономах»

Основні витрати	Сума, тис. грн
Редизайн сайту	30
Підтримка сайту	6,2
Просування сайту	8,9
Разом	45,1

Джерело: складено автором.

Отже, загальний бюджет на проєкт з редизайну сайту складає:

$$30 + 6,2 + 8,9 = 45,1 \text{ тис. грн.}$$

Вплив визначеної пропозиції для АТ «Мономах» визначимо за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на основі інформації, отриманої в результаті експертних оцінок. На першому етапі визначимо прогнозне значення чистого доходу від реалізації послуги з редизайну сайту у абсолютному виразі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації послуги, тис. грн.	20 571,07	20 594,66	20 626,25	20 650,35	20 677,85	20 703,55	20 725,05

Джерело: складено автором

Ці прогнозовані значення необхідно перевірити на достовірність і тимчасовість. Для цього визначимо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує ступінь розкиду думок кожного із експертів відносно середнього (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							Σ
	1	2	3	4	5	6	7	
Приріст чистого доходу від реалізації послуги, тис. грн.	20 571,07	20 594,66	20 626,25	20 650,35	20 677,85	20 703,55	20 725,05	144 548,77
$Q_{\text{сер}}$	20 649,82							
ΔQ	-78,75	-55,16	-23,58	0,52	28,02	53,72	75,22	-
ΔQ^2	6 201,72	3 043,07	555,87	0,27	785,29	2 886,16	5 658,50	19 130,88

Джерело: складено автором

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$a = \sqrt{(\Delta Q^2)/n} \quad (3.1)$$

де

n – кількість експертів.

$$a = \sqrt{(19\,130,88)/7} = 19,76$$

Визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = a / Q_{\text{сер.}} \cdot 100 \% \quad (3.2)$$

$$W = 19,76 / 20\,649,82 \cdot 100 \% = 0,1 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації W менше, ніж 33 %, то набір експертних думок можна вважати однорідним, що вказує на те, що дані, оцінені експертами, можуть бути використані для подальших розрахунків.

Найбільш ймовірне значення приросту чистого доходу (B) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 20 650,35 тис. грн., за песимістичним сценарієм значення (Π) – 20 571,07 тис. грн., а за оптимістичним – значення (O) – 20 725,05 тис. грн.

Проведемо розрахунок прогнозованого значення зростання обсягів продажу продукції АТ «Мономах» в результаті редизайну сайту:

$$ОП = (\Pi + 5B + O)/7 \quad (3.3)$$

де

ОП – обсяг продажів.

$$\text{ОП} = (20\,571,07 + 5 \cdot 20\,650,35 + 20\,725,05) / 7 = 20\,649,69 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуги у % представлено нижче:

$$(20\,649,69 / 1\,149\,222,00) \cdot 100\% = 1,79\%$$

де 1 149 222,00 тис. грн – це значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2022 рік.

Розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції. У 2022 р. повні витрати на виробництво продукції АТ «Мономах» склали 1 084 586 тис. грн. Постійні витрати (15%) – 162 687,9 тис. грн., а змінні (85%) – 921 898,1 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції АТ «Мономах» на 1,79% та збільшення на 45,1 тис. грн. експлуатаційних витрат, до того ж вони є змінними за своїм характером також:

$$921\,898,1 \cdot (1,79/100) + 45,1 = 16\,454,89 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, що пов'язані із запровадженням даної пропозиції за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть:

$$1\,084\,586 + 16\,454,89 = 1\,101\,040,89 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації послуги, що очікується, тобто додатковий прибуток, розраховується як різниця між приростом виручки від реалізації та приростом змінних витрат:

$$20\,649,69 - 16\,454,89 = 4\,194,80 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток складе:

$$109\,874 + 4\,194,80 = 114\,068,80 \text{ тис. грн.,}$$

де 109 874 тис. грн. – фінансовий результат до оподаткування у 2022 році.

Очікуваний приріст ЧП від реалізації послуги (додаткового ЧП) визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації послуги):

$$4\,194,8 \cdot (1 - 0,18) = 3\,439,74 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток в проектному році буде дорівнювати:

$$90\,097 + 3\,439,74 = 93\,536,74 \text{ тис. грн.},$$

де 90 097 тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Очікувані результати від провадження пропозиції у вигляді приросту виручки від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку в тисячах гривень (3.11).

Таблиця 3.11 – Очікувані результати від впровадженого заходу

Назва показника, що змінюється	Величина показника, тис. грн
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	20 649,69
Приріст повних витрат	16 454,89
Приріст прибутку від реалізації продукції	4 194,80
Приріст чистого прибутку	3 439,74

Джерело: складено автором

Аналізуючи показники таблиці, можна зробити висновок, що такі показники зазнають змін: приріст ЧД (виручки) від реалізації послуги збільшиться на 20 649,69 тис. грн, повні витрати – на 16 454,89 тис. грн, прибуток від реалізації продукції збільшиться на 4 194,80 тис. грн, а чистий прибуток зросте – на 3 439,74 тис. грн.

Останнім заходом для удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» було визначено удосконалення асортиментної політики, а саме розширення асортименту продукції АТ «Мономах».

Випуск на ринок інноваційного продукту є однією із тактик стратегії лідера. Споживач чайного ринку звик до стандартних видів чаю: розсипний та в пакетиках. Виробники намагаються зацікавити потенційних покупців дизайном упакування, формою чайного пакетика тощо. Проте, віднедавна, серед продавців чайної продукції ручної роботи з'явився чай у сферах з ізомальту (додаток Г, рис. Г.1). Такий спосіб подачі чаю полягає в тому, що порція чаю знаходиться всередині сфери з ізомальту (інвертний цукор, отриманий з цукрових буряків, за смаком менш солодкий, ніж звичайний цукор, але має меншу швидкість кристалізації). Після додавання гарячої води, ізомальтова сфера розчиняється, і чай починає процес заварювання в чашці.

Пропонується запустити лінію чаю в сфері з ізомальту під назвою «Чайні бомбочки» ТМ «Мономах». Кожна пачка вміщуватиме 6 сфер, загальною вагою 180 г, з них 60 г – чаю. Пакування здійснюватиметься у картонні коробки з 6 секціями, кожна сфера додатково вкладатиметься у паперову формочку (додаток Г, рис. Г.2).

Серед видів різновидів «Чайних бомбочок» пропонуються наступні:

- «**Mon Plaisir**» (склад: чорний чай, плоди шипшини, яблуко, цедра апельсина, пелюстки волошки);
- «**1001 Nights**» (склад: чорний чай, зелений чай, яблуко, пелюстки волошки, сафлору, троянди, календули, бутони троянд);
- «**Wild Berry**» (склад: чорний чай, журавлина, ягоди глоду, бузини, горобини, полуниця, шкірка шипшини, пелюстки троянд);
- «**Champagne Moment**» (склад: чорний чай, чай сенча, ягоди годжі, полуниця, пелюстки волошки);
- «**Summer Tea**» (склад: каркаде, плоди шипшини, ягоди малини);
- «**Belgian Truffle**» (склад: чорний чай, лапачо, квіти апельсина);
- «**Acorti**» (склад: по 1 чайній бомбочці кожного виду: «Mon Plaisir», «1001 Nights», «Wild Berry», «Champagne Moment», «Summer Tea», «Belgian Truffle»).

Процес створення «Чайних бомбочок» потребує такого виробничого інструментарію, як:

1. силіконові форми (форми для приготування десертів, матеріал – харчовий силікон, розмір сфери – 4,8 см діаметр, температурний режим – від -40 до +230 градусів);
2. сотейник з товстим дном (для того, щоб зварити карамель з ізомальта);
3. силіконова кісточка для розподілу розтопленого ізомальта у формі.

Сам процес виконання «Чайних бомбочок» представлено на рис. 3.6.

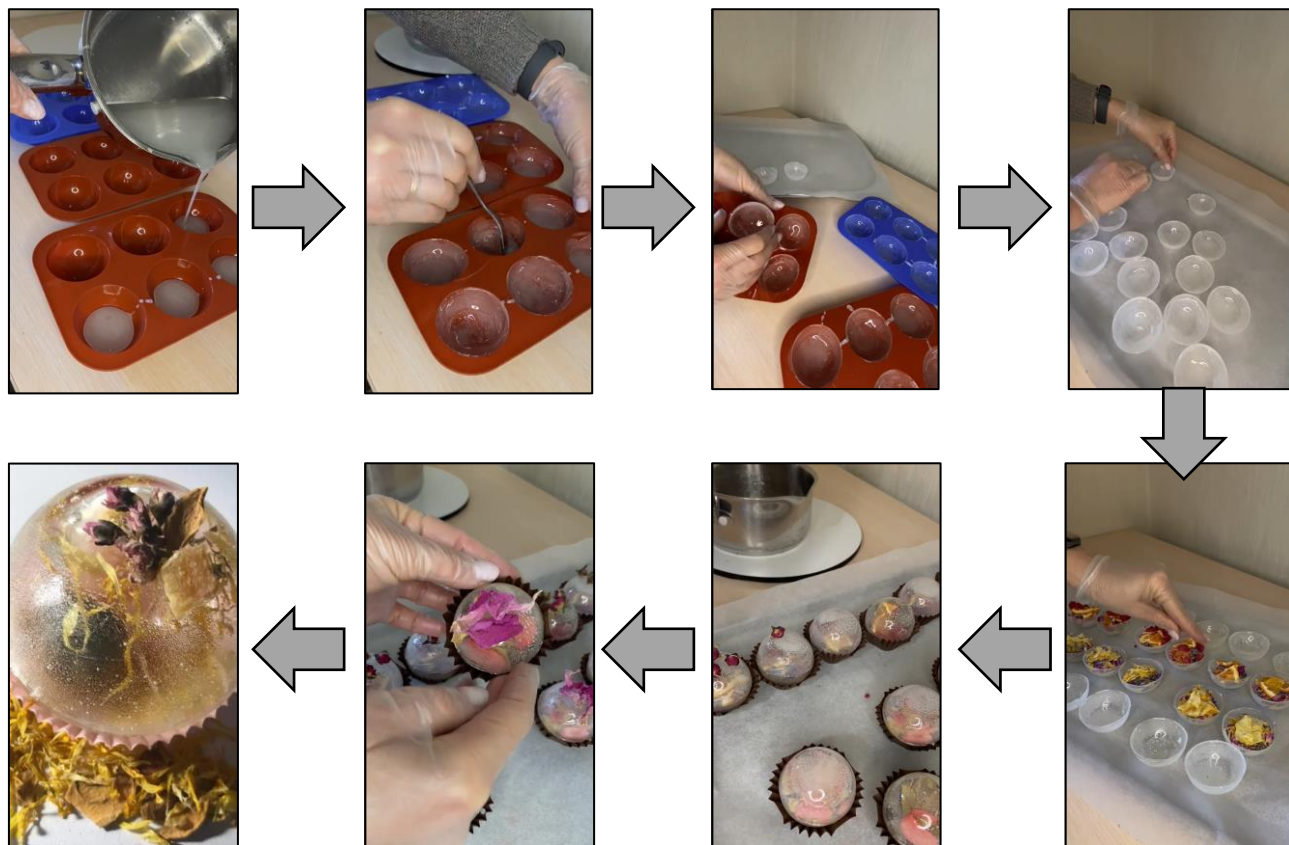


Рисунок 3.6 – Процес створення чаю у сфері з ізомальту

Джерело: побудовано автором на основі інформації мережі Інтернет.

Отже, рецептура виготовлення «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Рецептура «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

Компонент рецептури	Вага, г
<i>на 1 чайну бомбочку</i>	
ізомальт	20
чай	10
<i>на 1 пачку (6 чайних бомбочок)</i>	
ізомальт	120
чай	60
<i>на 1 кг чайних бомбочок</i>	
ізомальт	667
чай	333

Джерело: побудовано автором.

Розрахуємо витрати на виробництво та реалізацію нової продукції АТ «Мономах».

Витрати на сировину та матеріали для «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» представлені в табл. 3.13. Для розрахунків враховуємо, що плановий річний обсяг виробництва нової продукції – це 1 млн упаковок чаю.

Таблиця 3.13 – Розрахунок вартості сировини

Сировина та матеріали	Витрати на одиницю продукції			Витрати на рік	
	Кількість, г/кг	Ціна, грн за 1 кг	Вартість, грн	Кількість, кг	Сума, грн
Ізомальт	667	550,00	366,85	120 000	44 022 000,00
Чай	333	95,64	31,85	60 000	1 910 887,20
Всього сировини					45 932 887,20
Коробка для 6 шт.			11,46		1 146 000,00
Формочка для 1 шт.			0,34		204 000,00
Всього допоміжні матеріали					1 350 000,00

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, загальні витрати на сировину та матеріали виробництва 1 млн упаковок «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» становите 45 932 887,20 + 1 350 000,00 = 47 282 887,20 грн.

Розрахунок витрат на паливо та енергію представлено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Розрахунок витрат на паливо та електроенергію

Енергоносій	Витрати на одиницю продукції			Витрати на рік	
	Кількість, од. вим.	Ціна, грн за од. вим.	Вартість, грн	Кількість	Сума, грн
Електроенергія, кВт×год	2050	5,2	10 660,00	410 000	2 132 000,00
Виробнича вода, м3	6	45,34	272,04	1 200	54 408,00
Всього	-	-	10 932,04	-	2 186 408,00

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Як видно з таблиці 3.15, сума витрат на паливо та енергію за рік становить 2 186 408,00 грн.

Розрахуємо витрати на заробітну плату працівників (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Витрати на заробітну плату працівників

Назва посади	Кількість робітників	Тарифний розряд	Тарифна погодинна ставка	Кількість днів роботи за рік	Всього тарифний фонд	Нарахування (22%), грн
Налагоджувач обладнання	1	4	80	262	167 680,00	36 889,60
Лаборант	1	2	50	262	104 800,00	23 056,00
Апаратник змішувача	1	3	60	262	125 760,00	27 667,20
Оператор лінії	2	1	50	262	104 800,00	23 056,00
Фасувальник	2	2	50	262	104 800,00	23 056,00
Всього	7	-	-	-	607 840,00	133 724,80

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, річна заробітна плата працівників, що залучені до виробництва «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах», становитиме 607 480 грн. При цьому, сума нарахувань – 133 724,80 грн.

Розподіл витрат на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничих, адміністративних та витрат на збут здійснимо за обсягом виробництва (табл. 3.16). Коефіцієнт розподілу непрямих витрат розраховуватимемо як відношення обсягу виробленої нової продукції до загальної суми обсягів виробництва, між якими здійснюється розподіл витрат.

Таблиця 3.16 – Розподіл непрямих витрат на виробництво «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

Непрямі витрати	Загальна сума, грн	Коефіцієнт перерозподілу	Сума, грн
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	16 880 643,46	0,028	467 458,78
Загальновиробничі витрати	274 250 800,23	0,028	7 594 553,16
Адміністративні витрати	38 118 423,54	0,028	1 055 575,38
Витрати на збут	123 513 372,37	0,028	3 420 332,31

Джерело: побудовано та розраховано автором.

В табл 3.17 сформовані всі витрати на виробництво нового чаю за рік.

Таблиця 3.17 – Планова калькуляція «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

№ з/п	Найменування статей калькуляції	Витрати на плановий обсяг, грн	Витрати на 1 пачку чаю, грн
1	Сировина і матеріали	47 282 887,20	47,28
2	Паливо та енергія	2 186 408,00	2,19
3	Основна заробітна плата робітників	607 840,00	0,61
4	Відрахування на соціальні заходи	133 724,80	0,13
5	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	467 458,78	0,47
6	Загальновиробничі витрати	7 594 553,16	7,59
7	Виробнича собівартість	58 272 871,94	58,27
8	Адміністративні витрати	1 055 575,38	1,06
9	Витрати на збут	3 420 332,31	3,42
10	Собівартість реалізації	62 748 779,63	62,75

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Розрахуємо відпускну ціну «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» (табл. 3.18). Відпускна ціна знаходиться шляхом добутку собівартості реалізації на рентабельність. Рентабельність виробництва «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» закладено на рівні 65%.

Таблиця 3.18 – Розрахунок відпускної ціни «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

Показники	Сума на 1 пачку чаю
Собівартість реалізації продукції, грн	62,75
Оптова ціна (без ПДВ), грн	103,54
ПДВ (20%), грн	20,71
Відпускна ціна з ПДВ, грн	124,24

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Розрахуємо прибуток від реалізації нового чаю (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Розрахунок прибутку від виробництва та реалізації «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах»

Показник	У розрахунку на 1 пачку чаю	У розрахунку на увесь плановий обсяг
Виробнича собівартість, грн	58,27	58 272 871,94
Дохід, грн	124,24	124 242 583,67
Чистий дохід, грн	103,54	103 535 486,39
Прибуток, грн	45,26	45 262 614,45

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Таким чином, ціна (з ПДВ) 1 пачки «Чайних бомбочок» ТМ «Мономах» – 124,24 грн, при цьому прибуток з пачки – 45,26 грн.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»

В попередньому пункті роботи було запропоновано три напрями у удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах», загальна вартість реалізації яких становить – 64 627 779,63 грн.

Проведемо аналіз економічної ефективності запропонованих заходів. Фінансовий результат від провадження комплексу пропозицій, представлено у табл. 3.20.

Таблиця 3.20 – Фінансовий результат від впроваджених заходів

Показник	Фактичне значення	Прогнозоване значення	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1 149 222	1 252 757	103 535	109,01

Закінчення таблиці 3.20.

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-865 008	-927 757	-62 749	107,25
Валовий прибуток від обсягу реалізації продукції, тис. грн.	284 214	325 001	40 787	114,35
Інші операційні доходи, тис. грн.	25 458	25 458	0	100,00
Адміністративні витрати, тис. грн.	-38 118	-39 804	-1 686	104,42
Витрати на збут, тис. грн.	-123 512	-123 701	-189	100,15
Інші операційні витрати, тис. грн.	-20 382	-20 382	0	100,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	127 660	166 572	38 912	130,48
Інші фінансові доходи	3	3	0	100,00
Фінансові витрати	-17 789	-17 789	0	100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	109 874	148 786	38 912	135,41
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-19 777	26 781	46 558	-135,42
Чистий фінансовий результат: Прибуток	90 097	122 004	31 907	135,41

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, після впровадження заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 103 535 тис. грн або на 9,01% у плановому періоді відносно фактичного. Чистий прибуток зросте на 31 907 тис. грн або на 135,41%

Розрахуємо показники рентабельності підприємства для оцінки ефективності заходів (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Аналіз показників рентабельності фактичного та планового періодів АТ «Мономах»

Показник	Фактичне значення	Прогнозоване значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,102	0,126	0,025
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,104	0,132	0,027
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,078	0,097	0,019
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,111	0,116	0,005

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Отже, втілення запропонованих пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» допоможе підвищити рентабельність підприємства, зокрема коефіцієнти рентабельності зростуть наступним чином: коефіцієнт рентабельності діяльності – на 2,5%, коефіцієнт рентабельності

операційної діяльності – на 2,7%, коефіцієнт рентабельності продажів – на 1,9%, коефіцієнт рентабельності продукції – 0,5%.

Наступним етапом здійнимо оцінку окремих, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності чорного чаю аналізованого підприємства «Мономах» після впроваджених заходів та трьох його основних конкурентів. Оцінку індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності товару АТ «Мономах» будемо розраховувати відносно кожного з конкурентів.

Таблиця 3.22 – Зведена таблиця споживчих та економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємств чайного ринку України

№ з/п	Показник	Од. вимір.	Питома вага	Значення показника чаю торгових марок			
				№1 АТ «Мономах»	№ 2 ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
Споживчі параметри							
1	Аромат і смак	Бал	0,5	87,5	78,9	81	58,1
2	Настій	Бал	0,2	84,6	76,9	76,1	82,3
3	Надійність упаковки	Бал	0,15	79,8	62,4	76,4	83,5
4	Колір розвареного листя	Бал	0,1	81,2	80	80,5	88,6
5	Зовнішній вигляд листового чаю	Бал	0,05	76,8	64,6	80,4	71,5
Економічні параметри							
6	Ціна	грн / 80 грам	1	53	47,1	54,4	72

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Індивідуальний показник групи споживчих параметрів будемо розраховувати за наступною формулою (2.3). Груповий показник конкурентоспроможності враховує ваговий коефіцієнт параметра в групі і розраховується за формулою (2.4). Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як співвідношення групових показників (формула (2.5)). Якщо $K > 1$ об'єкт, що оцінюється, випереджає об'єкт конкурента за конкурентоспроможністю, якщо $K < 1$ – поступається йому, якщо $K = 1$ – однаковий рівень конкурентоспроможності.

Використовуючи наведені вище формули, проведемо відповідні розрахунки, результати яких систематизовано в табл. 3.23.

Таблиця 3.23 – Індивідуальні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності АТ «Мономах» відносно основних конкурентів

№ з/п	Показник	Значення показника АТ «Мономах» відносно:		
		ТОВ «Трипільське Сонце»	ТОВ «Ті Клаб»	ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
Індивідуальні показники				
1	q _{а.с.}	1,109	1,080	1,506
2	q _{п.}	1,100	1,112	1,028
3	q _{п.у.}	1,279	1,045	0,956
4	q _{к.з.л.}	1,015	1,009	0,916
5	q _{з.в.ч.}	1,189	0,955	1,074
6	q _{ц.}	1,125	0,974	0,736
Групові показники				
7	I _{с.п.}	1,127	1,068	1,247
8	I _{е.п.}	1,125	0,974	0,736
Інтегральний показник				
9	K	1,002	1,096	1,694

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Отже, згідно з отриманих розрахунків, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» матиме досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищує усі аналізовані підприємства ТОВ «Трипільське Сонце», ТОВ «Ті Клаб», ТОВ «ЕС Джі Продакшн».

Таким чином, можемо стверджувати, що запропоновані заходи для АТ «Мономах» підтвердили свою економічну ефективність та продемонстрували зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, що говорить про ефективність застосування стратегії «лідера» щодо управління конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 3

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів показав, що підприємство неповною мірою використовує обрану стратегію фокусування, адже є певні проблеми, що пов'язані з нереалізацією його можливостей. Це і обумовлює необхідність вибору нової стратегії, а саме – «стратегії лідера», яка спрямована на зростання конкурентоспроможності АТ «Мономах» і збільшення частки ринку.

Враховуючи результати аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його SWOT-аналіз, було окреслено завдання, досягнення яких націлено на обрану стратегію:

- удосконалення структури маркетингового відділу (розширення штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера»);
- удосконалення товарної політики підприємства (розширення товарного асортименту шляхом збільшення видів чаю);
- оновлення веб-ресурсу (редизайн сайту підприємства з метою покращення його функціональності, зростання пізнаваності брендів та розширення ринку збуту шляхом онлайн-продажів).

Таким чином, застосування стратегії лідера дозволить АТ «Мономах» вирішити проблеми, що пов'язані з наступним:

- задоволення вимог споживачів шляхом створення новинок;
- часткове повернення частки ринку через військовий стан в країні.

Загальна вартість реалізації запропонованих заходів становить 64 627 779,63 грн. При цьому, витрати на реструктуризацію відділу будуть наступні: заробітна плата і нарахування – 1662 тис. грн, адміністративні витрати – 24 тис. грн, витрати на переоснащення кабінетів – 147,9 тис. грн. Витрати на редизайн, підтримку та просування сайту становитимуть 45,1 тис. грн. Розширення товарного асортименту АТ «Мономах» пропонується шляхом виробництва нового чаю – «Чайні бомбочки» ТМ «Мономах». Собівартість реалізації пачки такого чаю становитиме 62,75 грн, а відпускна ціна – 124,24 грн (з ПДВ).

Після впровадження заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 103 535 тис. грн або на 9,01% у плановому періоді відносно фактичного. Чистий прибуток зросте на 31 907 тис. грн або на 135,41%. Крім того, обрані заходи допоможуть підвищити рентабельність підприємства, зокрема коефіцієнти рентабельності зростуть наступним чином: коефіцієнт рентабельності діяльності – на 2,5%, коефіцієнт рентабельності операційної

діяльності – на 2,7%, коефіцієнт рентабельності продажів – на 1,9%, коефіцієнт рентабельності продукції – 0,5%.

Отже, згідно з отриманих розрахунків, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» матиме досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищуватиме торгові марки усіх підприємств ТОВ «Трипільське Сонце», ТОВ «Ті Клаб», ТОВ «ЕС Джі Продакшн».

Таким чином, можемо стверджувати, що запропоновані заходи для АТ «Мономах» підтвердили свою економічну ефективність та продемонстрували зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, що говорить про ефективність застосування стратегії «лідера» щодо управління конкурентоспроможністю.

ВИСНОВКИ

Згідно з обраним напрямом наукового дослідження, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних аспектів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах, об'єктом дослідження було визначено процес управління конкурентоспроможністю підприємства, а предметом – сукупність теоретичних підходів та практичних напрямів вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» в сучасних умовах.

В межах мети роботи було окреслено та виокремлено 10 завдань:

дослідити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства;

проаналізувати концепції управління конкурентними перевагами підприємства;

розглянути методичні підходи щодо оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства;

провести дослідження господарсько-правових засад функціонування АТ «Мономах» та його загальної характеристики;

проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;

оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;

обґрунтувати вибір напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь;

визначити стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;

обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах»;

обґрунтувати економічну ефективність впровадження пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах».

Виконуючи кожне із вищеперечислених завдань було зроблено наступні висновки. Особливістю трактування конкуренції є поєднання конкуренції та

кооперації суб'єктів господарювання, необхідної умови функціонування економіки в умовах взаємозалежності. За результатами проведеного дослідження трактувань поняття «конкурентоспроможність» пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання вести в конкурентному середовищі ефективну та успішну діяльність, яка характеризується досягненням цілей, визначеними його управлінською стратегією, націленою на досягнення конкурентних переваг над іншими учасниками ринку та формування позитивної динаміки основних показників прибутковості. У ході дослідження трактування управління конкурентоспроможністю підприємства різними вченими було встановлено, що важливим аспектом є формування та підтримка конкурентних переваг.

Важливим етапом ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його поточного рівня. Проаналізовані методи поодинці не можуть задовольнити потреб сучасних підприємств у оцінці їх конкурентоспроможності, адже не вирішеними залишаються питання загальноприйнятої системи показників та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Окрім того, вибір методу є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання і визначається завданнями, які постали перед підприємством для вирішення тих чи інших проблем.

За базу дослідження було обрано акціонерне товариство «Мономах», що функціонує на ринку з 9 липня 1993 року. Основні види діяльності – імпорт, переробка, пакування та продаж колоніальних товарів (95% чаю, близько 5% кави, інші колоніальні товари). Чай фасований та ваговий реалізовується під такими торговими марками, як ТМ «LOVARE», ТМ «Мономах», ТМ «Три Слони», ТМ «Чайні Шедеври». ТМ «Ferrara», ТМ «Кавові Шедеври» є брендами фасованої та вагової кави. Засновниками АТ «Мономах» є Барабаш Володимир Володимирович та Дячук Володимир Олексійович. Приватне Акціонерне Товариство «Мономах» створене відповідно до рішення установчих зборів, шляхом перетворення Товариства з обмеженою відповідальністю «Зовнішньоторговельна фірма «Мономах» у Приватне акціонерне товариство

«Мономах». Відповідно до Статуту Товариства, органами управління є загальні збори акціонерів, генеральний директор та наглядова рада.

Аналіз фінансового стану АТ «Мономах» допоміг встановити наступне:

- Зростання заборгованості за розрахунками з оплати праці, що за останній рік зросла на 78,3%, що може негативно впливати на вмотивованість та продуктивність трудових ресурсів підприємства.
- Частка основних засобів, які стали не придатними, за аналізований період щорічно зростає, що говорить про застарівання основних виробничих фондів.
- Зростання фондоозброєності вказує про підвищення озброєності праці, рівень його механізації та автоматизації, а також про ріст продуктивності праці.
- Невідповідність політики ділової активності АТ «Мономах» поточній ситуації на підприємстві виражається збільшенням тривалості одного обороту активів, оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів.
- Продуктивність праці зростає щороку за рахунок зростання чистого доходу, зарплатоємність продукції тримається на одному рівні.
- Проаналізувавши виробництво та реалізацію продукції підприємства «Мономах» можемо ідентифікувати таку проблему, як неповна реалізація товару, що призводить до профіциту та затоварюванням.

Таким чином, суб'єкту господарювання слід акцентувати свою увагу на пошуку нових каналів збуту. Аналіз прибутковості продемонстрував, що АТ «Мономах» є прибутковим підприємством та має позитивну динаміку показників рентабельності.

Згідно з отриманих розрахунків індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності товару, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» має досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищує торгові марки ТОВ «Ті Клуб» та ТОВ «ЕС Джі Продакшн», однак чай виробництва АТ «Мономах» поступається ТОВ «Трипільське Сонце». Для оцінки конкурентоспроможності

аналізованих підприємств було використано експертний метод і оцінено показники за 4 групами: організація і управління, маркетинг, фінанси та виробництво. Згідно з результатами, АТ «Мономах» знаходиться на другому місці, поступаючись конкурентними перевагами ТОВ «Трипільське Сонце». Встановлено, що для АТ «Мономах» сильними конкурентними перевагами є організація та управління, процеси виробництва, утім важливо досягти передові позиції з маркетингу та фінансів. Отже, вважаємо за доцільне розробити та обрати найдоцільніші шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі результатів вищепроведеного аналізу.

У пункті 2.4 роботи, було здійснено обґрунтування вибору напрямку підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» на основі застосування методу аналізу ієрархій та попарних порівнянь. Критерії, які було враховано: Q1 – вартість проєкту, Q2 – тривалість реалізації проєкту, Q3 – кількість залучених працівників у проєкті, Q4 – експертна оцінка доходності проєкту. Будуємо матрицю попарних порівнянь критеріїв. Порівнюючи попарно 4 напрями А, В, С, D (де А – seo-просування (таргетована реклама в соціальних мережах), В – друкована реклама (публікації в газетах), С – редизайн сайту (модернізація сайту з новим функціоналом), D – участь у виставках), було встановлено, що для АТ «Мономах» найоптимальнішим буде вибір напрямку з редизайну сайту, загальна оцінка якого сягає 0,458, що є найвищим показником.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його основних конкурентів показав, що підприємство неповною мірою використовує обрану стратегію фокусування, адже є певні проблеми, що пов'язані з нереалізацією його можливостей. Це і обумовлює необхідність вибору нової стратегії, а саме – «стратегії лідера», яка спрямована на зростання конкурентоспроможності АТ «Мономах» і збільшення частки ринку. Враховуючи результати аналізу конкурентоспроможності АТ «Мономах» та його SWOT-аналіз, було окреслено завдання, досягнення яких націлено на обрану стратегію:

- удосконалення структури маркетингового відділу;

- удосконалення товарної політики підприємства;
- оновлення веб-ресурсу.

Перший напрям полягає у розширенні штату працівників маркетингового відділу посадами «менеджера з реклами» та «бренд-менеджера». Розширення товарного асортименту АТ «Мономах» пропонується шляхом виробництва нового чаю – «Чайні бомбочки» ТМ «Мономах». І останній напрям – редизайн сайту підприємства з метою покращення його функціональності, зростання пізнаваності брендів та розширення ринку збуту шляхом онлайн-продажів.

Загальна вартість реалізації запропонованих заходів становить 64 627 779,63 грн.

Після впровадження заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мономах» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 103 535 тис. грн або на 9,01% у плановому періоді відносно фактичного. Чистий прибуток зросте на 31 907 тис. грн або на 135,41%. Крім того, обрані заходи допоможуть підвищити рентабельність підприємства, зокрема коефіцієнти рентабельності зростуть наступним чином: коефіцієнт рентабельності діяльності – на 2,5%, коефіцієнт рентабельності операційної діяльності – на 2,7%, коефіцієнт рентабельності продажів – на 1,9%, коефіцієнт рентабельності продукції – 0,5%. Окрім того, згідно з отриманих розрахунків, ТМ «Мономах» АТ «Мономах» матиме досить сильну конкурентну позицію на ринку чорного чаю, адже його інтегральний показник конкурентоспроможності перевищуватиме торгові марки усіх підприємств ТОВ «Трипільське Сонце», ТОВ «Ті Клуб», ТОВ «ЕС Джі Продакшн».

Таким чином, можемо стверджувати, що запропоновані заходи для АТ «Мономах» підтвердили свою економічну ефективність та продемонстрували зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, що говорить про ефективність застосування стратегії «лідера» щодо управління конкурентоспроможністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Словник української мови: в 11 томах. Том 4, 1973. Стор. 261.
2. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Адам Сміт ; О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
3. Соболева М. В. Розвиток теорії монополістичної конкуренції. Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 2, Том 1. С. 192-197.
4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з англ. В. Старк. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 244 с.
5. Ярошенко А.С. Дослідження еволюційного розвитку теоретичних уявлень про конкуренцію. Економічна наука XXI століття: реалії та перспективи: зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2013. С. 241–247.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 13.01.2023).
7. Катан Л. І., Зубко О. В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності галузі рибництва. Агросвіт. 2019. № 13-14. С. 33–38.
8. Богомолова К. С. Сутність та фактори формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 200 «Економічні науки». 2019. С. 118-128.
9. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
10. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, (154). 2020. С. 93-97.
11. Пуш Д.Т., Досин О.М. Сутність конкурентоспроможності аграрних підприємств. Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за

результатами науково-дослідної роботи у 2019 р. / за заг. ред. Я.С. Янишина, Г.В. Марків, Р. І. Содоми – м. Кам'янка-Бузька, 2020. С. 350-353.

12. Джеджула В. В., Єпіванова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88-92.

13. Рибак О. М. Сутність та зміст конкурентоспроможності аграрних підприємств. Екологічна безпека держави: тези доповідей Другого всеукраїнського круглого столу, м. Київ, 15 грудня 2021 року/ редкол. О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. С. 162-166.

14. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (дата звернення: 20.01.2023).

15. Чупікова М. В. Аналіз змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність». Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, 17 трав. 2019 р., м. Харків. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19> (дата звернення: 20.01.2023).

16. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства/ Європейський вектор економічного розвитку: 36. наук. пр. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. Вип. 2 (9). С. 190-198.

17. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография]. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.

18. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.

19. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2.
20. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”]. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
21. Мансуров Р. Е. Про економічну сутність понять „конкурентоспроможність підприємства” та „управління конкурентоспроможністю підприємства”. Маркетинг. 2006. № 2 (52). С. 91- 94.
22. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
23. Савел’єва Н.А. Управління конкурентоспроможністю фірми : навч. посібник. Феникс, 2009. 382 с.
24. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245–248.
25. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23-29.
26. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42.
27. Зось-Кіор М. В., Співак С. І. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2021. № 1. С. 25-34.
28. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2021. 270 с.
29. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. 2019. Випуск 36. С. 93–97.
30. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. К. : ТОВ "Знання КОО", 1998. 512 с.

31. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
32. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91 – 97.
33. Гаврилук С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4. С. 76 – 80.
34. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. Випуск №10. С. 427 – 432.
35. Бреус С. В., Шусть Т. А. Сутність конкурентних переваг та управління ними в сучасних умовах. Editorial Board. 2020. С.127 – 131.
36. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. Інфраструктура ринку. Випуск 36. 2019. С. 93 – 98.
37. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (17). 2018. С. 223-230.
38. Демиденко В.В., Демиденко С.Л. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.). URL: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>. (дата звернення: 20.02.2023).
39. Легомінова С.В. Управління конкурентними перевагами підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес № 4 (26). 2018. С. 69 – 76.
40. Легомінова С.В. Концепція управління конкурентними перевагами підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 2 (28), 2019. С. 50-57.
41. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки № 4, 2012. С. 121-128.

42. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. С.108-111.

43. Мандич О.В. Комплекс стратегій забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. Випуск 4. 2017. С. 80-82.

44. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 1(54). С. 111–118.

45. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15 (дата звернення: 25.02.2023).

46. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенерогомаш». Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 506–512.

47. Пастухова Т.Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції. Альянс наук: вчений – вченому : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 берез. 2012 р. : у 6 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2012. С. 38-40.

48. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності транспортної послуги. Ефективна економіка. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1133> (дата звернення: 25.02.2023).

49. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 23.02.2023).

50. АТ «Мономах». Сайт YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19421419/ (дата звернення: 01.08.2023).

51. Офіційний сайт АТ «Мономах». URL: <https://monomakh.com.ua/> (дата звернення: 05.08.2023).

52. Б. Барабаш На ринке більше всего ценятся качество, опыт и гибкость. Журнал «Private Label – 2017». С. 8-10. URL: <https://monomakh.com.ua/wp-content/uploads/2018/04/monomakh.pdf> (дата звернення: 17.08.2023).

53. Б. Барабаш Чому private label – не панацея, або якого виробника шукають великі мережі. Досвід АТ «Мономах». TradeMaster. URL: <https://trademaster.ua/intervju/312873> (дата звернення: 17.08.2023).

54. Мулик Т. О. Аналіз основних засобів підприємства: методичні та практичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. № 46. С. 113-123.

55. Давидова А. О. Управління ефективністю використання основних засобів підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/70.pdf> (дата звернення: 08.09.2023).

56. Сайт АТ «Мономах». URL: <https://monomakh.com.ua/> (дата звернення: 09.09.2023 р.)

57. Додаток до Закону України "Про Митний тариф України" від 19 жовтня 2022 року № 2697-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n2> (дата звернення: 09.09.2023 р.)

58. ТОВ «Українська кавова компанія ЛТД». Процес виготовлення чаю. URL: <https://coffee-ucc.com/ua/pro-kavu-ta-chay/proces-vygotovlennya-chayu> (дата звернення: 10.09.2023 р.)

59. Мулик Я. І. Організація аналізу основних показників діяльності підприємства у процесі аудиту балансу (звіту про фінансовий стан). Інфраструктура ринку. Випуск 37. 2019. С. 739-748.

60. Шевчук Н. А., Корнєєв Д. Е. Аналіз ринку чаю в Україні. Агросвіт. №17. 2023. С. 63-70.

61. ТОВ «Трипільське Сонце». URL: <https://tsun.com.ua/> (дата звернення: 09.10.2023 р.)

62. SUN GENERATION LTD. URL: <https://sun-generation.co.uk/> (дата звернення: 09.10.2023 р.)

63. ТОВ «Ті Клуб». URL: <http://teclub.ua/> (дата звернення: 09.10.2023 р.)
64. Яловий Г. К., Цеслів А. С. Оцінювання стану інтеграційних підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2013. № 10. С. 236–240.
65. Щипський Ю. О., Діденко Ю. В., Прозор О. П., Яровий А. А.. Реалізація методу аналізу ієрархій при прийнятті рішень. Щипський Ю. О. Реалізація методу аналізу ієрархій при прийнятті рішень. Проблеми вищої математичної освіти: виклики сучасності. 2020. 6 с.
66. Сайт «WonderWeb». 2023. URL: <https://wonder-web.com.ua> (дата звернення: 05.10.2023).
67. Сайт «Голос України». 2023. URL: http://www.golos.com.ua/print_ad (дата звернення: 05.10.2023).
68. Сайт «Centum-D». 2023. URL: <https://www.centum-d.com/> (дата звернення: 05.10.2023).
69. Сайт «Міжнародний Виставковий Центр». 2023. URL: <https://mvc-expo.com.ua/> (дата звернення: 05.10.2023).
70. Сайт «ТОВ "Бізнес Сайт Груп"». 2023. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/redizajn-sajtu.html> (дата звернення: 05.11.2023).

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1 – Вхідні дані для побудови конкурентну карту чайного ринку України середньої цінової категорії

Торгова марка	Виробник	Частка ринку, %		Темп приросту частки ринку, %
		2022	2023	
Трипільське сонце	ТОВ «Трипільське Сонце»	1,30	1,44	11,39
Sherlock Secrets	ТОВ «Трипільське Сонце»	1,69	1,76	4,38
Tea Moments	ТОВ «Трипільське Сонце»	1,43	1,51	6,15
TET	ТОВ «ЕС Джі Продакшн»	3,11	3,28	5,21
Grace!	ТОВ «ЕС Джі Продакшн»	2,85	2,81	-1,52
Sun Gardens	ТОВ «Ті Клуб»	5,32	5,14	-3,34
Sonnet	ТОВ «Ті Клуб»	0,52	0,53	2,16
Мономах	АТ «Мономах»	2,59	2,96	14,11
Lovare	АТ «Мономах»	6,87	8,03	16,74

Джерело: розраховано та складено автором.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Експертна оцінка **аромату і смаку** чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	79	83	82	56
2	90	80	82	66
3	83	78	75	62
4	85	77	80	60
5	91	80	90	52
6	78	77	80	52
7	80	76	79	54
8	80	78	75	64
9	89	83	84	62
10	90	77	83	53
Середнє	84,5	78,9	81	58,1

Таблиця Б.1.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою **аромату і смаку** чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	3	1	2	4
2	1	3	2	5
3	1	2	3	4
4	1	3	2	4
5	1	3	2	4
6	2	3	1	4
7	1	3	2	4
8	1	2	3	4
9	1	3	2	4
10	1	3	2	4
Сума рангів, y_j	13	26	21	41
Середня сума рангів, $\bar{y}$	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-12	1	-4	16
$(y_j - \bar{y})^2$	144	1	16	256
$\sum (y_j - \bar{y})^2$	417			
Коефіцієнт конкордації, W	0,834			

Таблиця Б.2 – Експертна оцінка **настояю** чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	84	83	76	85
2	84	78	80	81
3	82	80	72	78
4	88	76	79	81
5	83	78	73	82
6	84	74	78	83
7	88	74	77	83
8	86	76	74	83
9	85	71	82	84
10	82	79	70	83
Середнє	84,6	76,9	76,1	82,3

Таблиця Б.2.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою **настояю** чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клуб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	2	3	4	1
2	1	4	3	2
3	1	2	4	3
4	1	4	3	2
5	1	4	3	2
6	1	3	4	2
7	1	4	3	2
8	1	3	4	2
9	1	4	3	2
10	2	3	4	1
Сума рангів, y_j	12	34	35	19
Середня сума рангів, $\bar{y}$	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-13	9	10	-6
$(y_j - \bar{y})^2$	169	81	100	36
$\sum(y_j - \bar{y})^2$	386			
Коефіцієнт конкордації, W	0,772			

Таблиця Б.3 – Експертна оцінка **надійності упаковки чаю**

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	85	70	77	81
2	76	56	73	81
3	76	61	75	88
4	76	72	81	82
5	85	52	79	83
6	81	71	75	82
7	80	61	68	83
8	77	64	80	85
9	83	61	81	82
10	79	56	75	88
Середнє	79,8	62,4	76,4	83,5

Таблиця Б.3.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою **надійності упаковки чаю**

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	1	4	3	2
2	2	4	3	1
3	2	4	3	1
4	3	4	2	1
5	1	4	3	2
6	2	3	4	1
7	2	4	3	1
8	3	4	2	1
9	1	4	3	2
10	2	4	3	1
Сума рангів, y_j	19	39	29	13
Середня сума рангів, $\bar{y}$	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-6	14	4	-12
$(y_j - \bar{y})^2$	36	196	16	144
$\sum (y_j - \bar{y})^2$	392			
Коефіцієнт конкордації, W	0,784			

Таблиця Б.4 – Експертна оцінка кольору завареного листа чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	72	83	73	91
2	80	83	86	91
3	74	75	78	85
4	81	85	83	86
5	79	77	87	90
6	83	76	73	90
7	77	73	79	84
8	75	83	85	93
9	75	85	76	86
10	76	80	85	90
Середнє	77,2	80	80,5	88,6

Таблиця Б.4.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою кольору завареного листа чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	4	2	3	1
2	4	3	2	1
3	4	3	2	1
4	4	2	3	1
5	3	4	2	1
6	2	3	4	1
7	3	4	2	1
8	4	3	2	1
9	4	2	3	1
10	4	3	2	1
Сума рангів, y_j	36	29	25	10
Середня сума рангів, $\bar{y}$	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	11	4	0	-15
$(y_j - \bar{y})^2$	121	16	0	225
$\sum (y_j - \bar{y})^2$	362			
Коефіцієнт конкордації, W	0,724			

Таблиця Б.5 – Експертна оцінка **зовнішнього вигляду** чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ «Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	71	68	82	73
2	79	65	89	75
3	79	70	78	74
4	78	70	86	67
5	84	68	83	70
6	66	56	75	73
7	74	62	84	73
8	66	65	72	70
9	77	60	80	75
10	84	62	75	65
Середнє	75,8	64,6	80,4	71,5

Таблиця Б.5.1 – Ранжування торгових марок за оцінкою **зовнішнього вигляду** чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 ТМ«Мономах» АТ «Мономах»	№ 2 ТМ «Трипільське Сонце» ТОВ «Трипільське Сонце»	№ 3 ТМ «Sun Gardens» ТОВ «Ті Клаб»	№4 ТМ «Grace!» ТОВ «ЕС Джі Продакшн»
1	3	4	1	2
2	2	4	1	3
3	1	4	2	3
4	2	3	1	4
5	1	4	2	3
6	3	4	1	2
7	2	4	1	3
8	3	4	1	2
9	2	4	1	3
10	1	4	2	3
Сума рангів, y_j	20	39	13	28
Середня сума рангів, $\bar{y}$	25	25	25	25
$(y_j - \bar{y})$	-5	14	-12	3
$(y_j - \bar{y})^2$	25	196	144	9
$\Sigma(y_j - \bar{y})^2$	374			
Коефіцієнт конкордації, W	0,748			

Додаток В

Розробимо ієрархію із викремленою метою, альтернативами рішень проблеми та факторами впливу на кожну із цих альтернатив (рис. В.1). У нашому випадку вид ієрархії є повна домінантна, оскільки кожен фактор є пов'язаним з кожною із альтернативою.

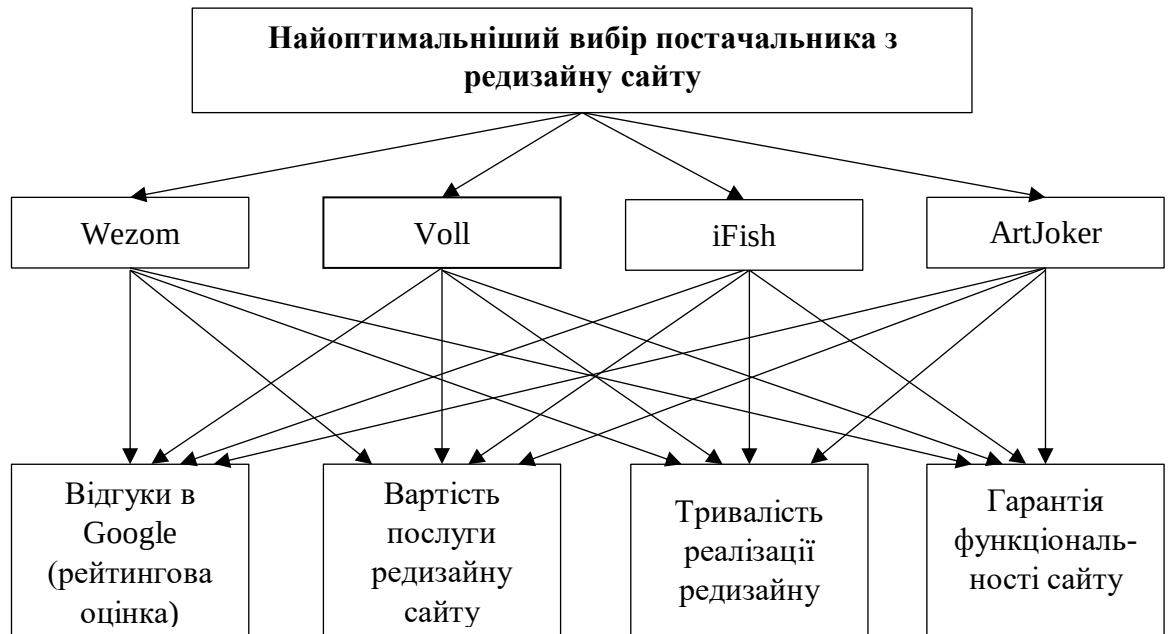


Рисунок В.1 – Ієрархічна структура вибору постачальника послуг для АТ «Мономах»

Джерело: складено автором.

Використовуючи інформацію, яка представлена на офіційних сайтах постачальників послуги з розробки сайту, побудуємо таблицю з вихідними даними (табл. В.1).

Таблиця В.1 – Вихідні дані для розрахунків

Постачальник послуг	Відгуки в Google (рейтингова оцінка, макс. – 5)	Вартість створення корпоративного сайту, грн	Тривалість розробки сайту, місяці	Гарантія функціональності сайту, % помилок
Wezom	4,2	30 000,00	3,5	5
Voll	5,0	50 000,00	5,0	8
iFish	3,5	32 500,00	3,0	2
ArtJoker	4,0	40 000,00	4,5	3

Джерело: складено автором.

Для побудови шкали пріоритетів, яка використовується при експертному висловленні суджень про рівень розходження між порівнюваними об'єктами, будемо застосовувати метод парних порівнянь (табл. В.2).

Таблиця В.2 – Порівняння показників, який впливають на вибору постачальника послуг для АТ «Мономах»

	Відгуки	Вартість	Тривалість розробки	Гарантія функціональності	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Відгуки	1,0	0,3	5,0	9,0	1,9680	0,357
Вартість	3,0	1,0	3,0	5,0	2,5900	0,469
Тривалість розробки	0,2	0,3	1,0	3,0	0,6687	0,121
Гарантія функціональності	0,1	0,2	0,3	1,0	0,2934	0,053

Джерело: складено автором.

Для даних табл. В.2 ступінь погодженості для експертних суджень є прийнятним (ІП – 0,166; ВІ – 0,900; ВП – 0,184)

Порівняємо постачальників за визначеними показниками за аналогічною схемою. Порівнюючи показники між двома постачальниками, кращим є той, який має краще значення, тобто вищий рейтинг по відгукам, нижча вартість послуги, менша тривалість виконання замовлення та нижчий відсоток помилок. Отримані результати наведені у табл. В.3 – В.6.

Таблиця В.3 – Порівняння постачальників послуги з редизайну сайту АТ «Мономах» за характеристикою «Відгуки»

Відгуки	Wezom	Voll	iFish	ArtJoker	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Wezom	1	0,2	7,00	5,00	1,6266	0,245
Voll	5	1	9,00	7,00	4,2129	0,633
iFish	0,1	0,11	1	0,3	0,2697	0,041
ArtJoker	0,2	0,14	3,0	1	0,5411	0,081

Джерело: складено автором.

Для даних табл. В.3 ступінь погодженості для експертних суджень є прийнятним (ІП – 0,125; ВІ – 0,900; ВП – 0,139).

Таблиця В.4 – Порівняння постачальників послуги з редизайну сайту АТ «Мономах» за характеристикою «Вартість»

Вартість	Wezom	Voll	iFish	ArtJoker	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Wezom	1	9	3	5	3,4087	0,561
Voll	0,11	1	0,14	0,14	0,2182	0,036
iFish	0,33	7	1	3	1,6266	0,268
ArtJoker	0,20	7	0,33	1	0,8265	0,136

Джерело: складено автором.

Для даних табл. В.4 ступінь погодженості для експертних суджень є прийнятним (ІП – 0,077; ВІ – 0,900; ВП – 0,085).

Таблиця В.5 – Порівняння постачальників послуги з редизайну сайту АТ «Мономах» за характеристикою «Тривалість розробки»

Тривалість розробки	Wezom	Voll	iFish	ArtJoker	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Wezom	1	9	0,33	7	2,1407	0,323
Voll	0,11	1	0,11	0,20	0,2229	0,034
iFish	3	9	1	7	3,7078	0,559
ArtJoker	0,14	5	0,14	1	0,5652	0,085

Джерело: складено автором

Для даних табл. В.5 ступінь погодженості для експертних суджень є прийнятним (ІП – 0,123; ВІ – 0,900; ВП – 0,137).

Таблиця В.6 – Порівняння постачальників послуги з редизайну сайту АТ «Мономах» за характеристикою «Гарантія функціональності»

Гарантія функціональності	Wezom	Voll	iFish	ArtJoker	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Wezom	1	5	0,20	0,33	0,7598	0,146
Voll	0,20	1	0,11	0,14	0,2374	0,046
iFish	5	9	1	3	2,5900	0,497
ArtJoker	3	7	0,33	1	1,6266	0,312

Джерело: складено автором

Для даних табл. В.6 ступінь погодженості для експертних суджень є прийнятним (ІП – 0,190; ВІ – 0,900; ВП – 0,211).

Для прийняття рішень здійснимо загальну оцінку постачальників послуг (табл. В.7).

Таблиця В.7– Загальна оцінка постачальників послуги з редизайну сайту АТ «Мономах»

	Відгуки	Вартість	Тривалість розробки	Гарантія функціональності	Загальна оцінка
Вектор пріоритетів показників	0,357	0,469	0,121	0,053	-
Wezom	0,245	0,561	0,323	0,146	0,397
Voll	0,633	0,036	0,034	0,046	0,249
iFish	0,041	0,268	0,559	0,497	0,234
ArtJoker	0,081	0,136	0,085	0,312	0,120

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Додаток Г



Набір чай-бомбонів від Lvivski Kraftovi Bombony "Весняний"

Залишити відгук

Код: 395761977

Продавець: KraftianiUa

Недостатньо оцінок для формування рейтингу

493 ₴

Замовлення від 1 шт

Є в наявності

Купити

0

2

Доставка в Київ

Доставка кур'єром Нової Пошти

Тариф
перевізника

Самовивіз з відділень поштових операторів

Дивитись на мапі

Тариф
перевізника

Оплата. Безготівковий для фізичних осіб. Оплата картою Visa/MasterCard (LiqPay). Безготівковий для юридичних та фізичних осіб. Передплата на картку продавця. PrivatPay...

Гарантія. Законом про захист прав споживачів не передбачено повернення цього товару належної якості.

Поскаржитись на товар

Набір чай-бомбонів від Lvivski Kraftovi Bombony "Вітамінний"

Залишити відгук

Код: 395761965

Продавець: KraftianiUa

Недостатньо оцінок для формування рейтингу

493 ₴

Замовлення від 1 шт

Є в наявності

Купити

0

2

Доставка в Київ

Доставка кур'єром Нової Пошти

Тариф
перевізника

Самовивіз з відділень поштових операторів

Дивитись на мапі

Тариф
перевізника

Оплата. Безготівковий для фізичних осіб. Оплата картою Visa/MasterCard (LiqPay). Безготівковий для юридичних та фізичних осіб. Передплата на картку продавця. PrivatPay...

Гарантія. Законом про захист прав споживачів не передбачено повернення цього товару належної якості.

Поскаржитись на товар

Рисунок Г.1 – Приклади пропозицій чаю у сфері з ізомальту

Джерело: складено автором на основі інформації мережі Інтернет.

Новиність: Неможливо в наявності

Відгуки: 11 ★★★★★

Виробник: Bana Planet

Хіт продажі

Форми продаються окремо
Посилання в описі

Ціна за 1 шт – 11.46 грн.

11.46 грн.

50 або більше 11.46 грн.

Доставка

Доставка по Україні 2-3 робочих днів

Сертифікація

Новиність: В наявності

Відгуки: 101 ★★★★★

Виробник: Bana Planet

Хіт продажі

Ціна за 1 шт – 0.34 грн.

170.00 грн.

500 або більше 0.34 грн.
1000 або більше 0.33 грн.
2000 або більше 0.31 грн.

Мінімальна кількість замовлення цього товару 500

Кількість: - 500 +

В кошик

КУПИТИ

Рисунок Г.2 – Приклади пропозицій пакування чаю у сфері з ізомальту

Джерело: складено автором на основі інформації мережі Інтернет.

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Мономах» (2020-2022 рр.)

Актив	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	25 002	25 469	25 469
первісна вартість	1001	25 266	25 733	25 733
накопичена амортизація	1002	-264	-264	-264
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	49 544	67 579	72 598
первісна вартість	1011	77 888	111 140	120 892
знос	1012	-28 344	-43 561	-48 294
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	74 546	93 048	98 067
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	117 475	193 851	206 339
- виробничі запаси	1101	71 877	115 785	123 741
- незавершене виробництво	1102	0	0	0
- готова продукція	1103	45 598	76 852	82 598
- товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	177 579	219 420	310 334
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 966	65 171	21 360

Продовження таблиці Г.1.

за виданими авансами				
з бюджетом	1135	1 280	12 561	7 523
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 534	20 756	19 456
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 253	4 981	6 008
- готівка	1166	9	17	21
- рахунки в банках	1167	3 244	4 964	5 987
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
- в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
- в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
- в резервах незароблених премій	1183	0	0	0
- в інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	6 754	8 958	9 882
Усього за розділом II	1195	327 841	525 698	580 902
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	402 387	618 746	678 969
Пасив	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 421	28 421	28 421
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
- емісійний дохід	1411	0	0	0
- накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2 165	3 773	1 987
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35 842	64 979	69 785
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	66 428	97 173	100 193
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	144 010	241 138	268 210
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Закінчення таблиці Г.1.

- довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	3 215	0
- благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
- резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
- резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
- резерв незароблених премій	1533	0	0	0
- інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	144 010	244 353	268 210
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	11 789	15 040	16 780
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0	0
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	167 390	247 695	277 735
розрахунками з бюджетом	1620	624	652	602
- у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	529	649	511
розрахунками з оплати праці	1630	945	1 457	2 598
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	100	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2	2	1
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	279	157	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	10 291	11 568	12 339
Усього за розділом III	1695	191 949	277 220	310 566
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	402 387	618 746	678 969

Таблиця Г.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ
«Мономах» (2020-2022 рр.)

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	767 862	923 601	1 149 222
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-574 437	-664 053	-865 008
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий:	2090	193 425	259 548	284 214
прибуток				
збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	32 549	24 325	25 458
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-33 957	-40 041	-38 118
Витрати на збут	2150	-89 989	-132 213	-123 512
Інші операційні витрати	2180	-51 379	-20 029	-20 382
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	50 649	91 590	127 660
прибуток				
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	9	5	3

Закінчення таблиці В.2.

Інші доходи	2240	5	0	0
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	-11 436	-14 332	-17 789
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	39 227	77 263	109 874
прибуток				
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 061	-13 907	-19 777
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	32 166	63 356	90 097
збиток	2355			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	32 166	63 356	90 097

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Роки		
		2020	2021	2022
Матеріальні затрати	2500	52 363	79 349	135 712
Витрати на оплату праці	2505	21 354	31 784	48 309
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 690	6 935	15 238
Амортизація	2515	11 719	15 392	16 880
Інші операційні витрати	2520	0	0	0
Разом	2550	90 126	133 460	216 139

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	<i>Роки</i>		
		<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0