

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

**бакалавра**

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства, на прикладі  
ТОВ «Тернопільхлібпром»»**

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу групи БМ-41  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Задерейчук А. С.  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис) Шведа Н. М.  
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_  
(підпис) Мосій О. Б.  
(прізвище та ініціали)

Завідувач  
кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) Сороківська О. А.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(підпис) Шерстюк Р. П.  
(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2024

## АНОТАЦІЯ

### **Задерейчук А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства, на прикладі ТОВ «Тернопільхлібпром»**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 13 рисунків, 15 таблиць, 4 додатки, 24 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – конкурентоспроможність підприємства.

**Предмет дослідження** – управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Мета роботи** – проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільхлібпром» та обґрунтувати напрями її підвищення.

**Методи дослідження** – фінансовий аналіз; метод прогнозування; метод порівняння; логіко-економічний аналіз; метод аналізу; метод синтезу; системний підхід та інші.

Обґрунтовано пропозиції для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром», зокрема розробку стратегії інновацій та впровадження моделі оцінки і прогнозування рівня конкурентоспроможності для досліджуваного товариства.

Отримані при написанні роботи результати можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність досліджуваного товариства.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, хліб, хлібобулочні вироби, інновації, фінансово-економічні показники.

## SUMMARY

### **Zadereichuk A. Management of enterprise competitiveness (LLC «Ternopilkhlibprom» as a case study)**

Qualifying bachelor paper consists of 64 pages, 13 figures, 15 tables, 4 appendices and 24 references.

**The subject of paper** is management of enterprise competitiveness.

**The object of paper** is enterprise competitiveness.

**The aim of paper** is to analyze the competitiveness of LLC «Ternopilkhlibprom» and to substantiate the directions for its improvement.

**The results are obtained** with the following research methods: financial analysis; forecasting method; comparison method; logical and economic analysis; analysis method; synthesis method; system approach and others.

To develop the innovation strategy and to implement the model for assessing and forecasting competitiveness level for the enterprise as proposals for increasing the competitiveness of LLC «Ternopilkhlibprom» have been substantiated.

The obtained results can be recommended for implementation in the activities of the researched enterprise.

**Key words:** enterprise, competitiveness, bread, bakery products, innovations, financial and economic indicators.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Конкурентні переваги як основа конкурентоспроможності підприємства .....	7
1.2 Суть конкурентоспроможності підприємства і необхідність управління нею .....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ» .....	17
2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства .....	17
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» .....	25
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ» ....	35
3.1 Розробка стратегії інновацій як запоруки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» .....	35
3.2 Впровадження моделі оцінки і прогнозування рівня конкурентоспроможності для ТОВ «Тернопільхлібпром» .....	39
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ .....	52
4.1 Ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій на підприємстві .....	52
4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів .....	53
Висновки .....	58
Бібліографія.....	61
Додатки.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи** визначається тим, що сучасний світ дуже мінливий. За рахунок коливання кон'юнктури ринку, пандемії, воєнних дій та інших викликів глобального світу появилася проблема підтримання конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування конкурентних переваг. Всі підприємства, що діють на ринку, мають мету отримання максимуму прибутку за рахунок завоювання прихильності споживачів. Саме тому підприємства мають приділяти увагу пошуку шляхів завоювання прихильності власних споживачів і зміцнення позицій на ринку.

Науковці багато уваги приділяють питанням конкурентоспроможності підприємства і її підвищення. Можна знайти багато праць присвячених даній тематиці. Серед фахівців, що займались питаннями конкурентоспроможності підприємства, можна виділити Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [1], Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. [2], Балдинюк В. М. [4], Красняк О. П., Мицик В. О. [5], Пуцентейло П. Р. [6] та багато інших.

**Мета роботи** – проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільхлібпром» та обґрунтувати напрями її підвищення.

**Завдання роботи** включають:

- 1) вивчити основи конкурентоспроможності підприємства;
- 2) дослідити конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільхлібпром»;
- 3) обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного товариства;
- 4) дослідити питання ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на підприємстві і окреслити загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів.

**Об'єкт дослідження** – конкурентоспроможність підприємства.

**Предмет дослідження** – управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи дослідження:** фінансовий аналіз; метод прогнозування; метод порівняння; логіко-економічний аналіз; метод аналізу; метод синтезу; системний підхід та інші.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що одержані результати при написанні роботи можуть бути рекомендовані до впровадження для підприємств сфери виготовлення хліба і хлібо-булочних виробів.

**Інформаційна база роботи:** праці науковців із різних країн, підручники, посібники, методичні вказівки, монографії, фінансові і кадрові документи ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки.

**Структура та обсяг роботи.** Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Дослідження містить 64 сторінки тексту, 13 рисунків, 15 таблиць, 4 додатки. Бібліографія включає 24 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Конкурентні переваги як основа конкурентоспроможності підприємства

Сучасні процеси в світовій економіці вказують на те, що відбувається загострення конкурентної боротьби на ринках усіх товарів. Саме тому питання формування конкурентних переваг, а також управління конкурентоспроможністю підприємства стають актуальними. Досвід і наукові дослідження вказують, що впливати на ринок і зміцнювати свої позиції здатні тільки ті підприємства, котрі системно працюють над зміцненням своїх конкурентних переваг, що вимагає від них значних зусиль.

Конкурентна перевага підприємства – це чинник, який забезпечує можливість підприємства перевершувати власних конкурентів на цільовому ринку [1, с. 72].

Конкурентні переваги підприємства – це його здатність отримувати вищі прибутки, ніж конкуренти [2, с. 335].

Конкурентна перевага – це перевага над конкурентами [1, с. 92]. Цю перевагу можна досягнути за рахунок вибору певного варіанту:

- пропозиція споживачу продукції вищої якості;
- пропозиція споживачу продукції по нижчих цінах;
- пропозиція споживачам поряд з продукцією високих вигод, як зможуть компенсувати високі ціни на продукцію.

Фактично формування стійкої конкурентної переваги є основою для розробки і втілення стратегії розвитку підприємства, яка забезпечить зростання його конкурентоспроможності і величини прибутків.

Щоб зрозуміти сутність конкурентної переваги підприємства, перш за все потрібно зрозуміти їх властивості. До них відносять [3, с. 56-57]:

- порівняльний (відносний) характер конкурентної переваги – дана ознака вказує, що конкретна перевага не належить певному підприємству і не впливає з його природи, вона проявляється тільки при порівнянні даного підприємства з іншими;
- залежність появи конкурентної переваги від певних умов і причин – дана ознака вказує на те, що конкурентна перевага з'являється в підприємства лише при певних умовах (наприклад, при певній ситуації на ринку);
- конкурентна перевага може підпадати під дію різних чинників, котрі її змінюватимуть.

Таким чином, суть і величина конкурентної переваги підприємства не є постійною, тобто конкурентна перевага є динамічною (мінливою в часі).

Конкурентна перевага «виростає» із сильної сторони підприємства. Сильна сторона перетворюється на конкурентну перевагу, якщо вона характеризує чинник, котрий є дуже важливим для ринку загалом і для споживачів зокрема [1]. Підприємство, що має конкурентні переваги, можна вважати потенційно більш успішним порівняно з іншими [2].

Для того, щоб певні характеристики підприємства вважалися конкурентними перевагами, окрім того, про що вже було сказано, потрібно врахувати, що вони мають відповідати певним вимогам [3, с. 58]. До цих вимог відносять:

- характеристики мають бути значущими для підприємств певного виду діяльності і формувати додаткові вигоди для підприємств;
- характеристики мають бути зрозумілими і видимими для споживачів, що дасть можливість акцентувати увагу на них при поясненні переваг підприємства;
- характеристики мають бути довготривалими і стійкими до копіювання конкурентами в галузі, що дасть змогу робити їх основою майбутньої стратегії розвитку підприємства.

На думку науковців [1, с. 73], можна виділити три сфери формування конкурентних переваг підприємства і, відповідно, три типи конкурентних переваг:



- 1) організаційні – переваги, пов'язані із організаційними характеристиками і можливостями підприємства (наприклад, розмір підприємства, набутий досвід, фінансова сила, ефективність керівництва, ресурсна база та інші)
- 2) функціональні – переваги ґрунтуються на аспектах діяльності функціональних служб підприємства і їх можна поділити на три напрямки: система маркетингу (наприклад, імідж підприємства, знання споживачів, особливості цінової стратегії, особливості комунікаційної політики та інші), система організації виробництва (наприклад, технології, якість продукції, ефективність і мобільність виробництва та інші), система кадрового забезпечення (наприклад, кваліфікація і досвід працівників, бажання і вміння навчатись та інші);
- 3) засновані на стосунках із зовнішніми організаціями - переваги засновані на стосунках із зовнішніми організаціями – переваги ґрунтуються на іміджі та досвіді взаємодії із різними зовнішніми організаціями (наприклад, фінансовими, посередницькими, збутовими, постачальницькими та іншими).

Окрім того, конкурентні переваги бувають [1, с. 73-74]:

- 1) зовнішні – переваги, котрі охоплюють показники, що вказують на перевагу підприємства у задоволенні потреб споживачів, тобто вони вказують на цінність для споживача (наприклад, якість товару чи послуги, імідж підприємства, обслуговування, знання смаків, бажань і потреб споживачів та інші);
- 2) внутрішні – переваги, котрі охоплюють показники, що вказують на перевагу підприємства в ціновій конкурентній боротьбі, тобто вони вказують на цінності для підприємства та зазвичай ґрунтуються на інноваціях і ноу-хау (наприклад, технології, ефективність виробничих процеси, ефективність управління, ефективність стосунків з постачальниками і збутовиками та інші).

Існує ще ряд інших класифікаційних ознак конкурентних переваг [1, с. 135-136]. Проте важливим елементом, який сприяє виникненню і майбутньому

розвитку переваг підприємства, є його стратегія, в тому числі конкурентна [2, с. 335].

Конкурентна стратегія – це основа конкурентної поведінки підприємства на ринку. Вона вказує на принципи формування конкурентних переваг і регулює розробку стратегії розвитку для підприємства [3, с. 69]. Фактично, наявність конкурентної переваги вказує на те, що підприємство краще працює зі своїми споживачами, а також воно готове протидіяти конкурентам на ринку [1, с. 92].

Відповідно до думки фахівців [3, с. 69], можна виділити 5 базових стратегій конкуренції, що зображено в таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні стратегії конкуренції (за Г. Л. Азоевим)

№ п/п	Назва конкурентної стратегії	Характеристика стратегії
1	2	3
1	Стратегія зниження собівартості	Зорієнтована на масовий випуск продукції, що є однаковою (стандартною). Дає можливість мінімізувати витрати на виготовлення продукції, що є результатом масштабування (ефекту досвіду). Такий підхід направлений на залучення великої кількості споживачів, яких влаштовує однотипність продукції та низька ціна, що є визначальною при покупці
2	Стратегія диференціації	Зорієнтована на виготовлення особливої чи навіть незвичайної продукції, яка може бути модифікацією стандартизованого продукту. Підхід направлений на залучення покупців, які хочуть особливої продукції, а ціна для них не має значення
3	Стратегія сегментування ринку	Зорієнтована на отримання конкурентних переваг в певному сегменті, котрий часто є єдиним для підприємства. Критерій виділення сегментів може бути різним
4	Стратегія впровадження нововведень	Зорієнтована на отримання конкурентних переваг за рахунок якнайшвидшого впровадження інновацій, а не за рахунок мінімізації витрат чи пропозиції унікального продукту. Підхід направлений на випередження конкурентів і зайняття сегменту чи ніші, на яких конкурентів або немає, або їх дуже мало
5	Стратегія швидкої реакції на нові потреби ринку	Зорієнтована на максимально швидке задоволення потреб споживачів, які можуть бути різними і можуть виникати в різних сферах. Даний підхід зорієнтований на вибір і реалізацію найбільш рентабельних проєктів для даних ринкових умов

Джерело: сформовано автором на основі [3, с.69]

На рисунку (рис.1.1) показано зв'язок стратегії конкуренції підприємства та його основних конкурентних переваг.



Рисунок 1.1 – Зв'язок стратегії конкуренції підприємства та його основних конкурентних переваг

Джерело: [3, с. 63]

Таким чином, формування конкурентних переваг підприємства тісно пов'язані з веденням його діяльності та розвитком. Щоб залишатись успішним в довгостроковій перспективі, підприємство має зміцнювати наявні і шукати нові конкурентні переваги, що вестиму до розширення діяльності.

## 1.2 Суть конкурентоспроможності підприємства і необхідність управління нею

Підприємство відіграє важливу роль в економіці будь-якої країни. Саме тому потрібно звернути увагу на розробку принципів його діяльності, котрі б дозволили не тільки існувати на ринку в довгостроковій перспективі, а й зміцнювати становище і підвищувати рівень його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства проводити вчасне коригування власної діяльності відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, з метою збереження наявних

конкурентних переваг, а також формування нових, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства [4].

Конкурентоспроможність підприємства це [5]:

- 1) здатність підприємства ефективно діяти на різних ринках, які є всередині країни чи за її межами;
- 2) здатність продукції підприємства успішно конкурувати з подібною продукцією;
- 3) формування власних конкурентних переваг завдяки випуску продукції високої якості;
- 4) ефективне застосування різних аспектів діяльності (таких як технології, ресурси, управлінські методи, знання і навички працівників, комплексу маркетинг-мікс), котрі знаходять відображення в якості і конкурентоспроможності продукції, а також величині отриманих прибутків.

Конкурентоспроможність підприємства – це категорія, яка дозволяє оцінити діяльність підприємства з двох сторін [6, с. 80]:

- по-перше, зі сторони виробничих процесів (виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт) – чи є вони ефективні;
- по-друге, зі сторони результатів діяльності – чи були досягнуті цілі і отримані бажані результати, чи підприємство залишається життєздатним.

Наука виділила декілька етапів розвитку концепції конкурентоспроможність підприємства, що подано у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку концепції конкурентоспроможність підприємства

№ п/п	Період	Характеристика ринку	Теорія конкурентоспроможності	Особливості концепції
1	2	3	4	5
1	XVII–XIX ст. – Промислова революція	Чиста конкуренція, поява монополістів	Теорія цінової конкуренції	Накопичення знань про конкурентоспроможність

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
2	Перша половина XX ст. – Індустріалізація	Монополістична конкуренція	Теорія ефективного управління	Систематизація знань про конкурентоспроможність
3	Друга половина XX ст. – Постіндустріальне суспільство	Новачки випереджають лідерів	Теорія стратегічного управління	Конкурентні переваги як основа розвитку
4	Кінець 1990-х років–початок XIX ст. – Цифрове суспільство	Глобалізація і цифровізація економіки	Теорія співконкуренції	Синергічний підхід до формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [храпкіна, с. 246]

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як в широкому сенсі, так і у вузькому [6, с. 82]. Так, у широкому сенсі конкурентоспроможність передбачає обумовлені різними чинниками (економічні, політичні, соціальні чинники тощо) позиції країни, галузі чи підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Фактично у широкому сенсі науковці розглядають конкурентоспроможність на макрорівні, тобто чи економіка країни займає сприятливу позицію в міжнародному бізнесі і чи може її ще зміцнювати.

У вузькому сенсі конкурентоспроможність підприємства дуже часто означає конкурентоспроможність його продукції, послуг чи робіт, що передбачає зайняття певної ніші і досягнення в ній успіху. Проте насправді конкурентоспроможність продукції є лише однією із складових конкурентоспроможності підприємства.

Характерними рисами категорії «конкурентоспроможність» є [3, с. 29-30]:

- порівняльний характер – для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснити порівняння досліджуваного підприємства з його основними конкурентами;
- релевантний характер – конкурентна позиція підприємства стосовно його конкурентів може бути встановлена тільки для певного ринку і певного типу ситуації на ньому;

- часовий характер – конкурентна позиція підприємства може бути встановлена в координатах часу як результат його позиціонування на ринку і конкурентної діяльності.

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають певні чинники.

Їх можна поділити на дві великі групи [7, с. 247]:

- 1) чинники внутрішнього середовища;
- 2) чинники зовнішнього середовища.

Деталізація чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства подана на рисунку (рис. 1.2).

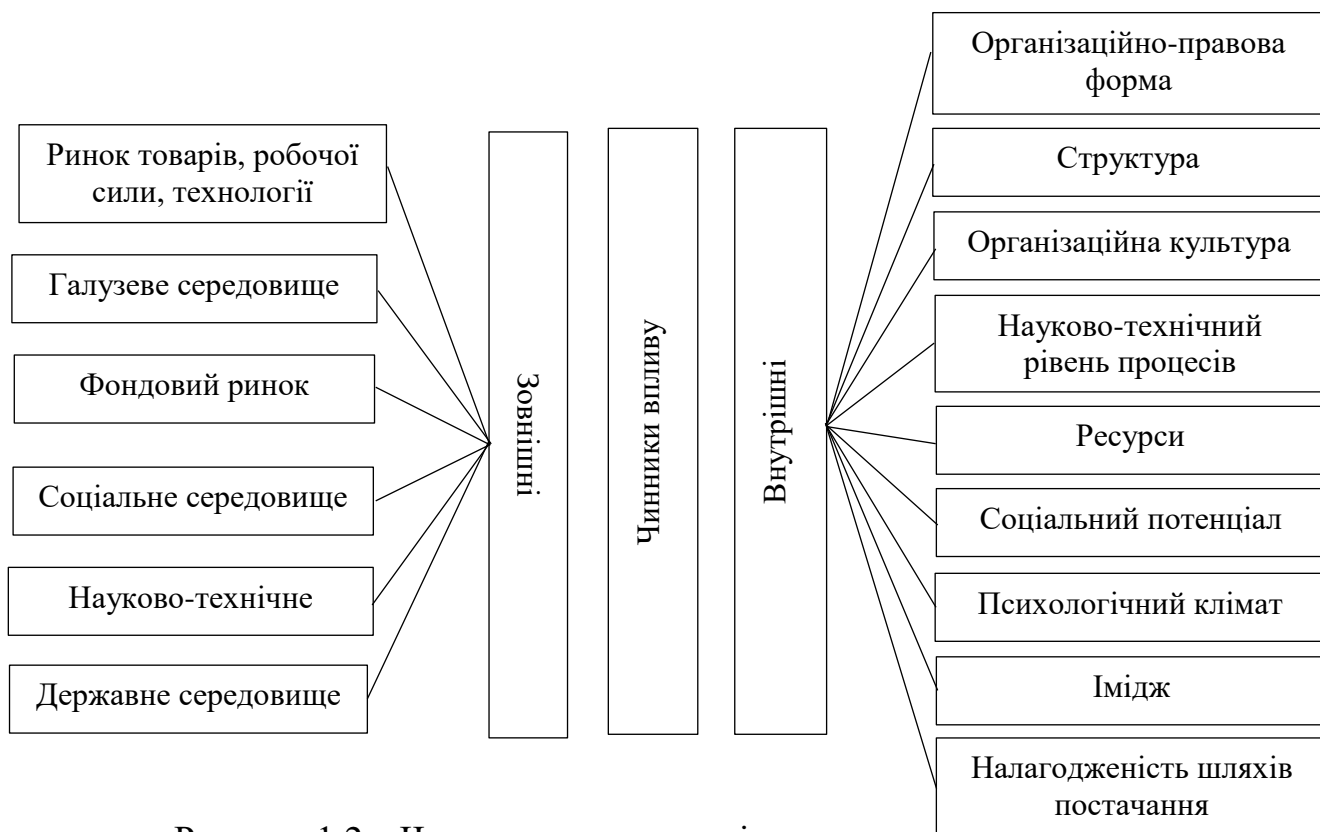


Рисунок 1.2 – Чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 247]

Погляди різних вчених на визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати у три основних підходи [6, с. 81-82]:

- маркетинговий підхід – конкурентоспроможність підприємства вимірюється маркетинговими показниками: частка ринку, рівень

задоволення споживачів послугами чи продуктами підприємства, привабливість ринку тощо;

- факторний підхід – конкурентоспроможність підприємства оцінюється завдяки переліку ключових факторів успіху (наприклад, характеристики продукції, її якість, інноваційні можливості підприємства, фінансові ресурси та інші) і визначенні їх значень в порівнянні з підприємствами-конкурентами;
- комплексний підхід – передбачає оцінку не тільки поточної конкурентоспроможності підприємства, а й потенційної.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це трудомісткий та інтегрований процес, що включає ряд складових (планування, організацію, мотивацію і контроль); складається з функцій, що пов'язані з розробкою і імплементацією стратегію конкурування на ринку; стосується можливості нарощувати власний ресурсний потенціал і зорієнтоване на майбутнє [8].

Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства, пов'язана з тим, що підприємство діє в мінливому зовнішньому середовищі, в якому часто виникають ситуації, які важко було передбачити. Саме впровадження системи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства сприятиме формуванню стійкої позиції на ринку, дасть змогу підприємству зміцнювати власні конкурентні переваги і мінливому середовищі [8].

Управління конкурентоспроможністю має здійснюватись на всіх рівнях і в усіх підрозділах підприємства. Також управління конкурентоспроможністю має здійснюватись в усіх сферах і видах діяльності підприємства, особливо в тих, де формуються конкурентні переваги. Іншими словами управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі його процеси, такі як планування, виробництво, маркетинг, контроль, технічне обслуговування, вторинна переробка тощо [4].

Основні напрямки, на розвиток яких має працювати система управління конкурентоспроможністю підприємства, є [4]:

- 1) зменшення кількості факторів, що ведуть до погіршення ситуації на підприємстві і зниження його конкурентоспроможності;
- 2) формування і підтримка конкурентних переваг підприємства;
- 3) підвищення гнучкості управлінських рішень, що приймаються на підприємстві, відповідно до зміни умов зовнішнього середовища загалом і конкурентного середовища зокрема.

Управління конкурентоспроможністю як процес складається з декількох етапів [3, с. 18-19]:

- Етап 1 – вивчення конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації на ринку;
- Етап 2 – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та його головних суперників;
- Етап 3 – вибір перспективних товарів чи видів діяльності і визначення їх потенційних переваг на ринках;
- Етап 4 – формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- Етап 5 – реалізація розробленої стратегії.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю – це потрібний і складний процес. Для того, щоб підприємство успішно працювало і підтримувало власну конкурентоспроможність, потрібно застосовувати сучасні управлінські інструменти, формувати конкурентні переваги, розробляти і реалізовувати конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів забезпечує підприємству досягнення встановлених цілей, високу прибутковість та задоволення потреб і запитів споживачів.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ»

#### 2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільхлібпром» (скорочено ТОВ «Тернопільхлібпром») – це підприємство, яке вже понад 40 років працює на хлібному ринку. Товариство має позитивну репутацію, дбає про якість продукції, робить наголос на використанні натуральної сировини, зберігає давні традиції випікання хліба.

Місцезнаходження товариства м. Тернопіль, вул. С. Будного, 3.

Основними видами діяльності ТОВ «Тернопільхлібпром» є:

- випікання і реалізація хліба і хлібобулочних виробів;
- діяльність в сферах торгівлі і громадського харчування;
- інші види діяльності, що дозволені чинними законами.

Товариство має власну невелику торгівельну мережу, котра включає 3 магазини (магазин «Гарячий хліб» та магазини у смт. Гримайлів і м. Копичинці). Також реалізація хліба і хлібобулочних виробів відбувається через торгові мережі і продуктові магазини м. Тернопіль і Тернопільської області

Товариство продає свою продукцію під торговою маркою «Пані Паляниця». Логотип зображено на рис. 2.

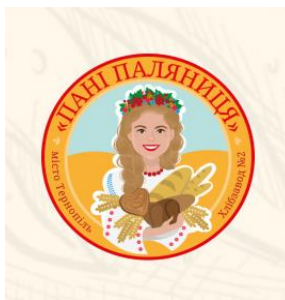


Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Тернопільхлібпром»

Джерело: [15]

Статутний фонд ТОВ «Тернопільхлібпром» дорівнює 21907,9 тис. грн. протягом 2021-2022 років не змінювався.

Для характеризування ТОВ «Тернопільхлібпром» проведемо аналіз його агрегованого балансу і результати подамо у табличному вигляді (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1 – Аналіз активу агрегованого балансу ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки

Стаття балансу	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	7821,3	59,6	7302,7	52,1	-518,6	-6,6
Оборотні активи	5307,1	40,4	6712,3	47,9	1405,2	26,5
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	13128,4	100,0	14015,0	100,0	886,6	6,8

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Отже, аналізуючи актив агрегованого балансу ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки, ми побачили такі тенденції:

- зростання валюти балансу на 886,6 тис. грн. або на 6,8%;
- зменшення величини (на 518,0 тис. грн. або на 6,6%) і частки (з 59,6% до 52,1%) в структурі балансу необоротних активів, хоча все таки необоротні активи становлять більше 50% величини балансу досліджуваного товариства;
- збільшення величини (на 1405,2 тис. грн. або на 26,5%) і частки (з 40,4% до 47,9%) в структурі балансу оборотних активів, і частка оборотних активів наближається до 50% величини балансу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.2 – Аналіз пасиву агрегованого балансу ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки

Стаття балансу	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал	4443,3	33,8	888,5	6,3	-3554,8	-80,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	103,3	0,7	103,3	100,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	8685,1	66,2	13023,2	92,9	4338,1	49,9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	13128,4	100,0	14015,0	100,0	886,6	6,8

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Отже, аналізуючи пасив агрегованого балансу ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки, ми виявили такі тенденції:

- зменшення величини (на 3554,8 тис. грн. або на 80,0%) і частки (з 33,8% до 6,3%) в структурі балансу власного капіталу, що відбулося за рахунок зростання непокритих збитків;
- в 2022 році у структурі пасивів з'явилися довгострокові зобов'язання в сумі 103,3 тис. грн. і їх частка в структурі балансу дорівнювала 0,7%;
- збільшення величини (на 4338,1 тис. грн. або на 49,9%) і частки (з 66,2% до 92,9%) в структурі балансу поточних зобов'язань і забезпечень, і їх частка в 2022 році в структурі балансу стала більшою за 90%, що негативно характеризує фінансовий стан досліджуваного товариства, бо вона працює за рахунок позичених коштів.

Дослідимо фінансові результати діяльності ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки. Результати аналізу подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки

Показник	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Відхилення	
			+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	38023,9	42200,5	4176,6	11,0
Інші операційні доходи	0,3	1423,6	1423,3	4744 рази
Інші доходи	124,6	58,6	-66	-53,0
Разом доходи	38148,8	43682,7	5533,9	14,5
Собівартість реалізованої продукції	28797,6	31448,4	2650,8	9,2
Інші операційні витрати	13088,9	15786,6	2697,7	20,6
Разом витрати	41886,5	47235,0	5348,5	12,8
Фінансовий результат до оподаткування	-3737,7	-3552,3	185,4	5,0
Податок на прибуток	0	0	0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	-3737,7	-3552,3	185,4	5,0

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Отже, проаналізувавши фінансові результати ТОВ «Тернопільхлібпром» за 2021-2022 роки побачили, що зросли доходи товариства на 5533,9 тис. грн. або на 14,5% за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції і зростання інших операційних доходів при одночасному зменшенні інших доходів товариства. Витрати товариства теж зросли за аналізований період на 5348,5 тис. грн. або на 12,8%. В зв'язку із вказаними змінами ТОВ «Тернопільхлібпром» протягом 2021-2022 років отримувало чисті збитки, хоча в 2022 році їх величина зменшилась на 185,4 тис. грн. або на 5,0%.

Асортимент продукції досліджуваного товариства широкий і включає різні види хліба, батонів, булочних і здобних виробів, святкових виробів та інші. Перелік асортименту продукції ТОВ «Тернопільхлібпром» подано в табл. 2.4. Хліб і хлібобулочні вироби можуть бути упаковані і неупаковані, різані і нерізані, цілі і половинки, тобто на будь-які бажання і смаки.

Таблиця 2.4 – Асортимент продукції ТОВ «Тернопільхлібпром»

№ п/п	Назва виробу	Вага виробу, г	Вид постачання
1	2	3	4
1	Хліб		
	Подільський покращений подовий	750	неупакований, упакований, упакований різаний, половинка упакована різана
	Пряний формовий	750	неупакований, упакований
	Ароматний формовий	500	упакований різаний
	Козацький подовий	700	неупакований, упакований різаний, половинка упакована різана
	Забаганка формовий	500	упакований різаний
	Домашній формовий	700	неупакований, упакований різаний
	Гірчичний	600	упакований
	Із пшеничного борошна вищого гатунку подовий	600	неупакований, упакований різаний
	Із пшеничного борошна з маком	550	неупакований, упакований різаний
	Із сумішшю зерен	450	упакований
	З висівками формовий	230, 400	неупакований, упакований
	Орільський (білий) формовий	700	неупакований
	Орільський подовий овал	500	неупакований, упакований різаний
	Домашній подовий	1500	неупакований, половинка упакована різана
	Пряний з соняшником «На Парастас»	400 700, 1000	упакований неупакований
2	Батон		
	Нива золота	400	неупакований, упакований, упакований різаний
	Багет «Гречаний»	300	упакований
	Стрілецький	400	неупакований, упакований, упакований різаний
3	Булочні та здобні вироби		
	Дніпропетровська	400	неупакована, упакована
	Рулєт маковий	400	неупакований, упакований
	Веселка	350	упакована
	Квітка макова, фруктова	350	упакована
	Слойки Галицькі з повидлом, банановою начинкою, згущеним молоком	350	упаковані
	Для хот-догу	100	неупакована, упакована
	Студентська	70	неупакована, упакована
	Ріжок з повидлом	200	упакований
	Веснянка	100	неупакована, упакована
	Підковка	100	неупакована, упакована
	Плюшка	100	неупакована, упакована
	Рулєтик з абрикосом, вишнею, повидлом, маком	100	неупакований, упакований

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
	Трикутник з яблуком, сиром	100	упакований
4	Святкові вироби та інше		
	Калач «Весільний»	750	неупакований
	Калач «Український вінок»	1000, 1300, 1500	неупакований
	Калач «Святковий»	350	неупакований, упакований
	Коровай святковий	2000, 3000	неупакований
	Калач «Різдвяний»	500	неупакований, упакований
	Коровай двоповерховий «святковий»	4500	неупакований
	Паски «Великодні»	100, 300, 500	неупаковані, упаковані, упаковані в святкову упаковку
	Палички солоні з кмином	200	упаковані
	Сухарі панірувальні	250	пачка

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Проаналізуємо тепер обсяги і вартість реалізованих хліба і хлібо-булочних виробів ТОВ «Тернопільхлібпром» по видах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Обсяги і вартість реалізованих хліба і хлібо-булочних виробів ТОВ «Тернопільхлібпром» в 2021-2022 роках

Вид продукції	т		тис. грн.		Відхилення			
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	+/-, т	%	+/-, тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	1270,6	1156,8	23798,9	21997,2	-113,8	-9,0	-1801,7	-7,6
Хліб пшеничний	265,6	711,2	5162,2	17080,5	445,6	167,8	11918,3	230,9
Вироби булочні	19,3	52,2	677,9	2788,1	32,9	170,5	2110,2	311,3
Вироби здобні	303,2	0,0	8321,8	0,0	-303,2	-100,0	-8321,8	-100,0
Разом	1858,7	1920,2	37960,8	41865,8	61,5	3,3	3905,0	10,3

Джерело: сформовано автором на основі додатків В і Г

Отже, проаналізувавши обсяги реалізованих хліба і хлібо-булочних виробів ТОВ «Тернопільхлібпром» в 2021-2022 роках як у натуральному, так і у вартісному виразі, побачили, що зменшились обсяги реалізації хліба житньо-пшеничного і пшенично-житнього (на 113,8 т або на 1801,7 тис. грн.) і виробів здобних (в 2022 році взагалі товариство не виготовляло таких виробів). Проте протягом досліджуваного періоду зросли обсяги реалізації хліба пшеничного (на 445,6 т або 11918,3 тис. грн.) і виробів булочних (на 32,9 т або 2110,2 тис. грн.). Загалом обсяги реалізації власних виробів в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросли на 61,5 т або 3905,0 тис. грн.

Організаційна структура ТОВ «Тернопільхлібпром» подана на рис 2.2.

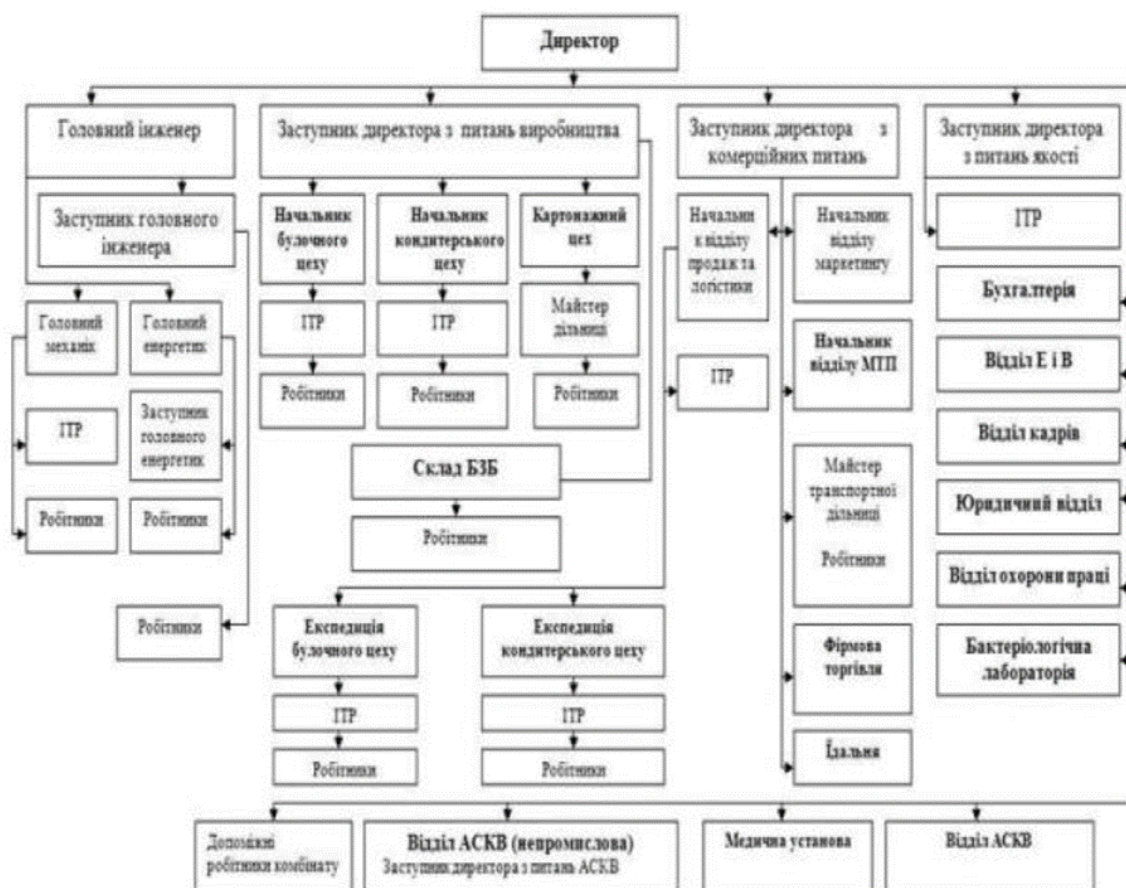


Рисунок 2.2 – Оргструктура управління ТОВ «Тернопільхлібпром»

Джерело: інформація товариства по персоналу

Як бачимо, організаційна структура досліджуваного товариства відноситься до лінійно-функціональних структур.

Дослідимо кількість працівників ТОВ «Тернопільхлібпром». Чисельність працівників товариства в 2021-2022 роках подано на рис. 2.3.

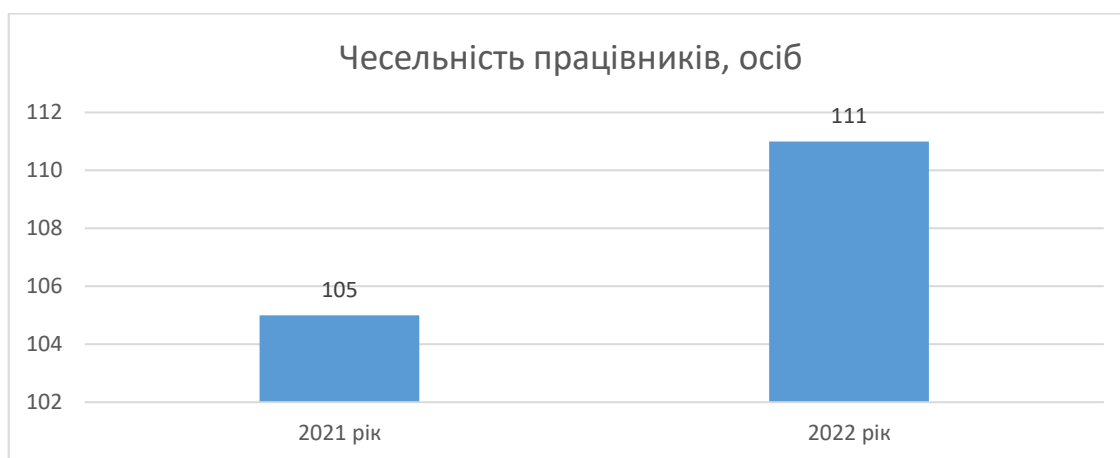


Рисунок 2.3 – Чисельність працівників ТОВ «Тернопільхлібпром» в 2021-2022 роках

Джерело: сформовано на основі інформації товариства по персоналу

Отже, в 2022 році в порівнянні з 2021 роком чисельність персоналу досліджуваного товариства зросла на 6 осіб або на 5,7%, що є позитивним і вказує що на підприємстві потребували більше робочих рук.

Для кращого розуміння ситуації з персоналом оцінимо структуру працівників ТОВ «Тернопільхлібпром» в 2021-2022 роках за категоріями. Результати аналізу подамо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Тернопільхлібпром» за категоріями працюючих в 2021-2022 роках

Категорії працівників	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-, осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	15	14,3	15	13,5	0	0,0
Спеціалісти і службовці	11	10,5	12	10,8	1	9,1
Робітники основні	61	58,1	65	58,6	4	6,6
Робітники допоміжні	18	17,1	19	17,1	1	5,6
Разом	105	100,0	111	100	6	5,7

Джерело : сформовано на основі інформації товариства по персоналу



Отже, в 2022 році порівняно з 2021 роком кількість керівників ТОВ «Тернопільхлібпром» не змінилась, але в структурі персоналу їх частка зменшилась з 14,3% до 13,5%. Кількість спеціалістів і службовців, робітників основних і допоміжних зросла та їх частка в структурі досліджуваного товариства теж зросла, окрім частки допоміжних робітників, яка не змінилась. Такі зміни пов'язані з тим, що в 2022 роком зросла кількість працівників досліджуваного товариства.

Таким чином, ТОВ «Тернопільхлібпром» - це підприємство, що працює на ринку м. Тернопіль і Тернопільської області та має свої переваги і недоліки.

## **2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром»**

Оцінити конкурентоспроможність підприємства можна лише в порівнянні з його конкурентами. Саме тому, перш за все визначимо головних конкурентів досліджуваного ТОВ «Тернопільхлібпром».

Хліб і хлібобулочні вироби – це один із стратегічних продуктів будь-якої держави. Для українців їх культурою передбачено споживання досить великої кількості хліба (приблизно 40% калорійності раціону припадає на хліб і хлібобулочні вироби). Проте основні тенденції ринку хліба вказують на те, що обсяги споживання хліба щороку падають, а ціни на хліб – зростають. Не останню роль в рості цін відіграє війна. Проте для українців хліб і надалі залишається важливим продуктом.

Ринок хліба України загалом і Тернопільської області зокрема майже повністю представлений вітчизняними виробниками. Причому в основному основні виробники хліба – місцеві. Основні сучасні тенденції у виробництві хліба – це розширювати асортимент продукції, пропонуючи нетрадиційні види хліба і хлібобулочних виробів, а також зосереджуватись на натуральності складників.

Якщо розглядати ринок хліба Тернопільської області, то на ринку присутня велика кількість виробників. Їх можна поділити на три великі групи:

- Дуже великі підприємства, які об'єднують декілька хлібзаводів, випікають дуже великий асортимент продукції і реалізують свою продукцію в кількох і більше областях України;
- великі хлібзаводи, які мають широкий асортимент продукції, виготовляють її великими обсягами і своїм збутом охоплюють як сусідні райони, так і області;
- невеликі міні-пекарні, які пропонують споживачам невеликий асортимент продукції і в невеликій кількості, продають продукцію жителям окремого невеликого мікрорайону чи населеного пункту.

ТОВ «Тернопільхлібпром» відноситься до другої групи виробників хліба, тому оцінювати конкурентоспроможність товариства варто, порівнюючи його з аналогічними підприємствами. До основних конкурентів ТОВ «Тернопільхлібпром» можна віднести ТОВ «Надзбруччя хліб» [16] і ПП «Моноліт» [17].

ТОВ «Надзбруччя хліб» - це виробник хлібобулочних виробів, асортимент якого складають:

- хліби (пшеничні, житні, пшенично-житні, батони та інші);
- булочки (солоні, солодкі з начинкою і без начинки, круасани, хлібні палички);
- солодоці (донати, мафіни);
- заморожені напівфабрикати (бендерики, вареники, наличники, пельмені, тісто листкове);
- заморожені хлібобулочні вироби для допікання (багет, хліб, батон).

Працює з 2002 року. Ринок реалізації хліба і хлібобулочних виробів – м. Тернопіль і Тернопільська область.

Основними перевагами ТОВ «Надзбруччя хліб» вважають такі: висококваліфіковані фахівці, складні технології (старовинні і сучасні), сучасне обладнання і дотримання стандартів якості.

Товариство працює над розширенням асортименту, пошуком нових рецептур і розширенням мережі збуту.

ПП «Моноліт» - виробник хліба, що пропонує як класичні види хліба, так і різні витребеньки. На ринку працює з 1999 року. Асортимент продукції підприємства складають:

- хліб нерізаний (батон, багет гречаний, пшеничний, житньо-пшеничний, хліб на дровах, з часником, висівками, бездріджовий);
- хліб різаний;
- випічка (круасани, слойки, рогалики, трубочки, кекси, лаваші вірменські, ватрушки та інші);
- індивідуальне замовлення (калач, кекс «Великодній», коровай і хліб «Весільний», хліб «Парастас»).

Підприємство здійснює реалізацію хліба і виробів на ринку м. Тернопіль і Тернопільської області як через власні фірмові магазини, так і через основні торгові мережі області. Акцент робиться на оптову торгівлю хлібом і хлібобулочними виробами.

Основні переваги ПП «Моноліт» - це відповідність продукції стандартам якості, сучасне обладнання, відмова від використання консервантів і барвників, використання давніх рецептур.

Підприємство прагне до розвитку і самовдосконалення.

Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільхлібпром» стосовно його основних конкурентів ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт». Для цього скористаємось експертним оцінюванням за основними критеріями конкурентоспроможності із врахуванням бальної шкали оцінки. Для оцінювання зупинимось на 5-бальній шкалі і оцінки будемо трактувати таким чином:

5 балів – дуже добре;

4 бали – добре;

3 бали – посередньо;

2 бали – погано;

1 бал – дуже погано.

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт» подамо у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт»

№ п/п	Критерії конкурентоспроможності	Вага критерію	Оцінка фактору			Зважена оцінка фактору		
			ТОВ «Тернопільхлібпром»	ТОВ «Надзбруччя хліб»	ПП «Моноліт»	ТОВ «Тернопільхлібпром»	ТОВ «Надзбруччя хліб»	ПП «Моноліт»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Доля ринку	0,05	3	4	3	0,15	0,2	0,15
2	Ширина асортименту продукції	0,1	4	5	4	0,4	0,5	0,4
3	Імідж підприємства	0,08	4	4	4	0,32	0,32	0,32
4	Якість продукції	0,15	4	4	4	0,6	0,6	0,6
5	Пакування продукції	0,1	3	4	3	0,3	0,4	0,3
6	Ціна продукції	0,15	3	4	3	0,45	0,6	0,45
7	Якість обладнання і технологій	0,1	3	4	3	0,3	0,4	0,3
8	Потужність підприємства	0,07	4	4	3	0,28	0,28	0,21
9	Фінансовий стан	0,1	2	3	3	0,2	0,3	0,3
10	Канали розподілу	0,1	3	4	4	0,3	0,4	0,4
	Всього	1,0	-	-	-	3,3	4,0	3,43

Джерело: розраховано автором

Отже, відповідно до нашого оцінювання найсильнішим гравцем ринку є ТОВ «Надзбруччя хліб», який пропонує найширший асортимент, нижчу ціну і має найбільшу частку ринку. Другу позицію посідає ПП «Моноліт», а третю – ТОВ «Тернопільхлібпром». З цієї оцінки можемо зробити висновки, що ТОВ «Тернопільхлібпром» відстає від своїх основних конкурентів і йому потрібно зосередитись на підвищенні власної конкурентоспроможності.

Для наочності оцінки конкурентоспроможності підприємств побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4). На векторах багатокутника, що означають критерії конкурентоспроможності, відобразимо відповідні показники.

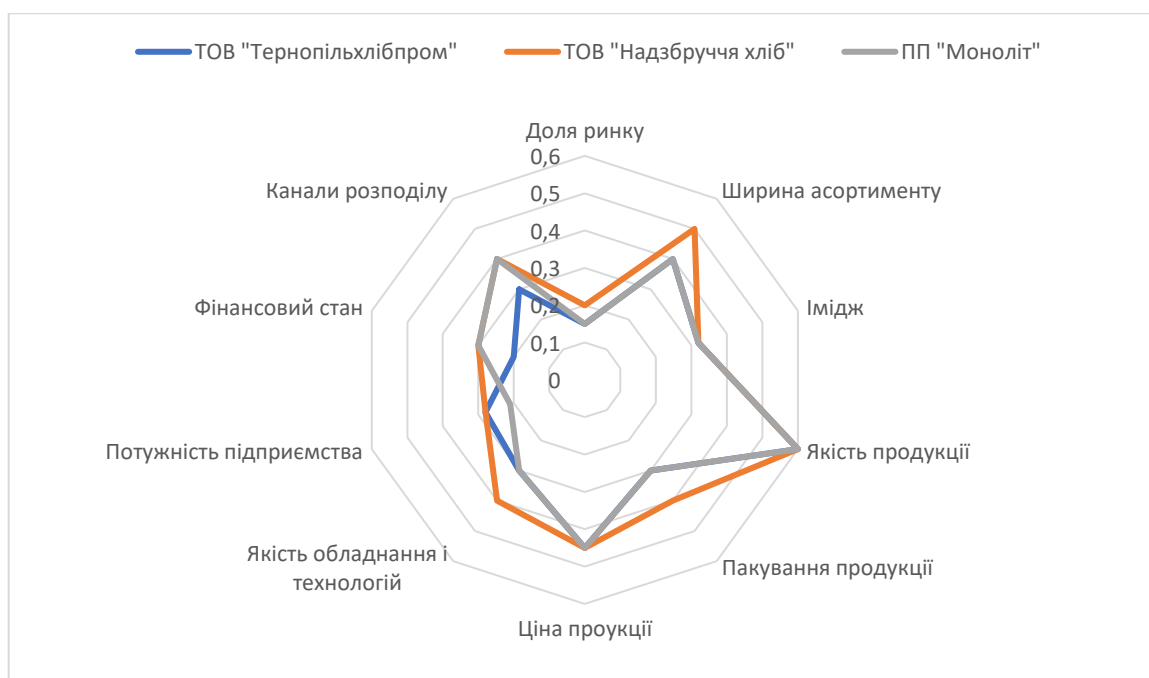


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб», ПП «Моноліт»

Джерело: побудовано автором

Отже, як бачимо по оцінках критеріїв конкурентоспроможності вищі оцінки по більшості показників в ТОВ «Надзбруччя хліб», проте в ТОВ «Тернопільхлібпром» і ПП «Моноліт» багато оцінок співпадає, що вказує, що підприємства знаходяться на одному рівні.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства не буде повною, якщо не визначити конкурентоспроможність його продукції. В цьому випадку зосередимось на оцінці конкурентоспроможності продукції по двох критеріях: якості продукту і його ціні.

Рівень якості будь-якої продукції – це відносний показник, який оцінюють в порівнянні з базовим зразком. В якості зразка візьмемо ідеальний продукт з найкращими характеристиками і найвищим рівнем якості. Для оцінки якості продукції ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб», ПП «Моноліт» візьмемо продукт батон нерізаний вагою 400г. Такий продукт виготовляються всі три виробники, хоча в них він носить різну назву:

ТОВ «Тернопільхлібпром» - батон «Золота нива»;

ТОВ «Надзбруччя хліб» - батон «Подільський» подовий;

ПП «Моноліт» - батон.

Результати експертного оцінювання якості продукту «Батон» подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання якісних показників продукту «Батон»

№ п/п	Параметри продукції	Коефіцієнт вагомості і-го параметра	ТОВ «Тернопільхлібпром»	ТОВ «Надзбруччя хліб»	ПП «Моноліт»	Базовий зразок
1	Натуральність складників	0,25	8	8	8	10
2	Термін зберігання	0,20	8	8	7	10
3	Смакові властивості	0,20	8	7	8	10
4	Харчова цінність	0,15	7	7	7	10
5	Енергетична цінність	0,10	8	8	9	10
6	Інформаційна виразність	0,10	7	7	7	10
	Всього	1	46	45	44	60

Джерело: розраховано автором

Отже, порівняння якісних параметрів продукту «Батон» різних виробників (ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб», ПП «Моноліт») вказує, що найвищу позицію після базового зразка займає продукт ТОВ «Тернопільхлібпром» (46 балів), наступну позицію займає продукт ТОВ «Надзбруччя хліб» (45 балів), а продукт ПП «Моноліт» займає найнижчу позицію (44 бали). Хоча результати оцінки вказують на те, що якісні параметри продукту «Батон» різних виробників відрізняються незначно. При оцінці якісних показників було виявлено, що жоден продукт не отримав відмінний результат по жодному параметру.

За даними таблиці 2.8 розрахуємо показник конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами ( $K_j$ ) як відношення рівня якості продукту, що оцінюється, і базового зразка:

$$K_{j \text{ тернопільхлібпром}} = \frac{0,25 \cdot 8 + 0,2 \cdot 8 + 0,2 \cdot 8 + 0,15 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7}{0,25 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,15 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10} = 0,775;$$

$$K_{я \text{ надзбруччя хліб}} = \frac{0,25 \cdot 8 + 0,2 \cdot 8 + 0,2 \cdot 7 + 0,15 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7}{0,25 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,15 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10} = 0,755;$$

$$K_{я \text{ моноліт}} = \frac{0,25 \cdot 8 + 0,2 \cdot 7 + 0,2 \cdot 8 + 0,15 \cdot 7 + 0,1 \cdot 9 + 0,1 \cdot 7}{0,25 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,15 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10} = 0,765.$$

Згідно проведених розрахунків, найвищий показник конкурентоспроможності за якісними параметрами у ТОВ «Тернопільхлібпром» (0,075). У ТОВ «Надзбруччя хліб» даний показник дорівнює 0,755, а у ПП «Моноліт» - 0,765.

Наступним етапом визначення конкурентоспроможності продукції підприємства є розрахунок показник конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами ( $K_e$ ). Даний показник розраховується як відношення витрат, пов'язаних з купівлею продукту, що оцінюється, і базового зразка. За даними інтернет-магазину «Сільпо» [18] сформуємо порівняльну таблицю цін батона виробників ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб», ПП «Моноліт» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняння економічних показників продукту «Батон»

Назва підприємства	Ціна батона, грн.
ТОВ «Тернопільхлібпром»	18,53
ТОВ «Надзбруччя хліб»	21,49
ПП «Моноліт»	17,99

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Аналізуючи табл. 2.9, бачимо, що найвища ціна батона у ТОВ «Надзбруччя хліб», а найнижча – у ПП «Моноліт».

Враховуючи ціновий діапазон батона, вартість базового зразка приймемо за 19,5 грн. Тоді показник конкурентоспроможності продукту за ціновими параметрами дорівнює:

$$K_{e \text{ тернопільхлібпром}} = \frac{18,53}{19,50} = 0,95;$$

$$K_{e \text{ надзбруччя хліб}} = \frac{21,49}{19,50} = 1,1;$$

$$K_{e \text{ моноліт}} = \frac{17,99}{19,50} = 0,92.$$

Отже, за цінovими параметрами найбільш конкурентоспроможна продукція ПП «Моноліт» (показник конкурентоспроможності за економічними показниками дорівнює 0,92), на другому місці ТОВ «Тернопільхлібпром» (показник дорівнює 0,95), а на третьому місці ТОВ «Надзбруччя хліб» (показник дорівнює 1,1).

Завершальними етапом оцінки конкурентоспроможності продукту є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ( $K_n$ ). даний показник розраховується за формулою:

$$K_n = \frac{K_{я}}{K_e}, \quad (2.1)$$

де  $K_{я}$ ,  $K_e$  – показники конкурентоспроможності продукції, що оцінюються за рівнем якості та за економічними параметрами.

Розрахуємо інтегральні показники конкурентоспроможності продукції для кожного її виробника:

$$K_{n \text{ тернопільхлібпром}} = \frac{0,775}{0,95} = 0,82;$$

$$K_{n \text{ надзбруччя хліб}} = \frac{0,755}{1,1} = 0,69;$$

$$K_{n \text{ моноліт}} = \frac{0,765}{0,92} = 0,83.$$



Як бачимо, найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності в продукції ПП «Моноліт» (0,83), на наступному місці – ТОВ «Тернопільхлібпром» (показник 0,82), а на останньому місці ТОВ «Надзбруччя хліб» (показник 0,69).

Для наочності значення показників конкурентоспроможності продукції ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт» подамо у вигляді табл. 2. 10.

Таблиця 2.10 – Значення показників конкурентоспроможності продукції для ТОВ «Тернопільхлібпром», ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт»

Показники	ТОВ «Тернопільхлібпром»	ТОВ «Надзбруччя хліб»	ПП «Моноліт»
Показник конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами ( $K_q$ )	0,775	0,755	0,765
Показник конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами ( $K_e$ )	0,95	1,1	0,92
Інтегральний показник конкурентоспроможності ( $K_n$ )	0,82	0,69	0,83

Джерело: розраховано автором

Отже, для нарощення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» необхідно розширювати асортимент продукції, нарощувати частку ринку м. Тернопіль і Тернопільської області та підтримувати високий рівень якості продукції.

Таким чином, ТОВ «Тернопільхлібпром» - це підприємство, що виготовляє хліб і хлібо-булочні вироби та працює на ринку м. Тернопіль і Тернопільської області. За 2021-2022 роки відбулося погіршення фінансового стану досліджуваного товариства. ТОВ «Тернопільхлібпром» протягом 2021-2022 років отримувало чисті збитки, хоча в 2022 році їх величина зменшилась на 185,4 тис. грн. або на 5,0%.

Хліб і хлібобулочні вироби – це один із стратегічних продуктів будь-якої держави. Для українців їх культурою передбачено споживання досить великої кількості хліба. Ринок хліба України загалом і Тернопільської області зокрема майже повністю представлений вітчизняними виробниками, причому в основному основні виробники хліба – місцеві. До основних конкурентів ТОВ «Тернопільхлібпром» можна віднести ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт».

Відповідно до нашого оцінювання конкурентоспроможності підприємства найсильнішим гравцем ринку є ТОВ «Надзбруччя хліб», який пропонує найширший асортимент, нижчу ціну і має найбільшу частку ринку. Другу позицію посідає ПП «Моноліт», а третю – ТОВ «Тернопільхлібпром». З цієї оцінки можемо зробити висновки, що ТОВ «Тернопільхлібпром» відстає від своїх основних конкурентів і йому потрібно зосередитись на підвищенні власної конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства не буде повною, якщо не визначити конкурентоспроможність його продукції. В цьому випадку зосередимось на оцінці конкурентоспроможності продукції по двох критеріях: якості продукту і його ціні. Провівши оцінювання, виявили, що найвищий показник конкурентоспроможності за якісними параметрами у ТОВ «Тернопільхлібпром», у ТОВ «Надзбруччя хліб» - друга позиція, а у ПП «Моноліт» - третя. За ціновими параметрами найбільш конкурентоспроможна продукція ПП «Моноліт», на другому місці ТОВ «Тернопільхлібпром», а на третьому місці ТОВ «Надзбруччя хліб». Таким чином, найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності в продукції ПП «Моноліт», на наступному місці – ТОВ «Тернопільхлібпром», а на останньому місці ТОВ «Надзбруччя хліб».

Для нарощення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» необхідно розширювати асортимент продукції, нарощувати частку ринку м. Тернопіль і Тернопільської області та підтримувати високий рівень якості продукції.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ»

### **3.1 Розробка стратегії інновацій як запоруки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром»**

В умовах війни жодне підприємство не може функціонувати без усвідомлення того, що виникає життєва необхідність переорієнтації своєї діяльності із звичного режиму на інноваційний режим. Тобто стає зрозумілим, щоб вижити і бути конкурентоспроможним підприємством, останньому потрібно змінити свою стратегію, яка, перш за все має сприяти інноваційній діяльності та розвитку. Саме в таких умовах стає зрозумілим, що без інновацій підприємство стане стратегічно недієздатним і, навпаки, без правильно вибраної стратегії підприємство не спроможне буде здійснювати інноваційну діяльність і конкурувати на ринку. Отже, стає очевидним, що ці два поняття є взаємопов'язані.

Саме тому, для даного досліджуваного підприємства варто зупинити свій вибір на стратегії інновацій, яка є найбільш універсальною із переліку усіх можливих стратегій конкурентоспроможності виробничих підприємств.

Аналізуючи основну суть запропонованої стратегії варто зазначити, що головний акцент в даній стратегії ставиться на використанні передових технологій, прийнятті креативних інноваційно-управлінських рішень, використанні нових маркетингових підходів з метою створення оригінальної продукції з урахуванням потреб та запитів сучасного споживача.

Дана стратегія повинна входити до переліку стратегій корпоративного рівня, бо характеризується підвищеним рівнем невизначеності результатів, наявністю інноваційних та інвестиційних ризиків.

Умови її успішної реалізації представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Умови успішної реалізації запропонованої стратегії інновації для ТОВ «Тернопільхлібпром»

Однією із особливостей пропонованої стратегії є те, що для її реалізації необхідні будуть додаткові кошти, а це, у свою чергу, підвищує рівень ризику і робить її не завжди прийнятною для підприємств, які мають значну кредиторську заборгованість.

Процес розробки стратегії інновації повинен базуватися на комплексному підході, який включатиме:

- визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розвитку із врахуванням місії, мети, цілей та завдань підприємства;
- умови та чинники зовнішнього й внутрішнього середовища;
- врахування технологічного, науково-технічного, інноваційного потенціалів підприємства;
- життєвий цикл підприємства;
- положення підприємства на ринку;
- інноваційну політику підприємства;
- скорочення циклу «дослідження-виробництво-збут»;

- використання сучасних принципів організації роботи, які сприяють скороченню строків розробки інновацій та нововведень.

Варто також зазначити, що дана стратегія буде практично впроваджена за допомогою прийняття та реалізації нестандартних інноваційних рішень, які повинні враховувати усі особливості діяльності досліджуваного підприємства, специфіку його вже діючої інноваційної діяльності, взаємозв'язок між корпоративною, функціональною та бізнес-стратегіями.

Етапи впровадження стратегії інновації представлено на рис. 3.2.

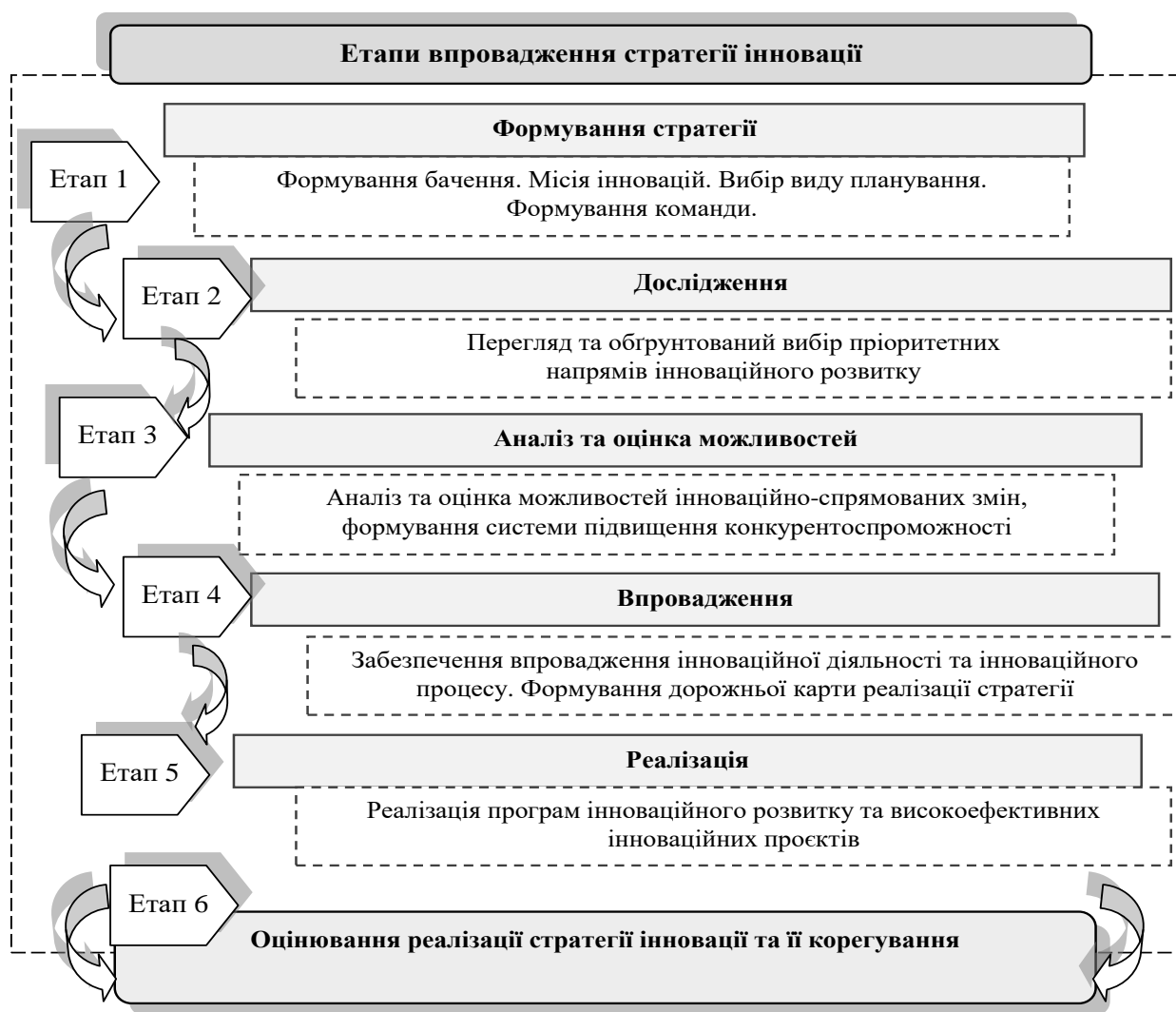


Рисунок 3.2 – Запропоновані етапи впровадження стратегії інновації для ТОВ «Тернопільхлібпром»

Очікувані результати від впровадження стратегії інновації представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Можливості та очікувані результати від впровадження стратегії інновації для досліджуваного підприємства

№ п/п	Можливості
1	Усвідомлений та обґрунтований підхід до відбору проєктів та ідей
2	Зниження ризику
3	Збільшення швидкості тестування та виходу нових продуктів на ринок
5	Побудова стратегічної мережі технологічного партнерства
7	Зменшення опору змінам в середині підприємства
	<b>Очікування</b>
1	Випередити конкурентів щодо запуску нового виду продукції
2	Отримати більший прибуток та частку ринку
3	Покращити власний інноваційний імідж
4	Створити нові ніші на ринку
5	Першими реагувати на зміни у потребах клієнтів
6	Вдосконалити інфраструктуру підприємства
7	Знизити витрати на одиницю продукції
8	Використовувати ресурсозберігаючі, енергозберігаючі та безвідходні технології
9	Збільшити частку технологічних процесів
10	Збільшити обсяги виробництва і як результат досягти повного завантаження виробничих потужностей
11	Поліпшити умови праці
12	Вдосконалити асортимент продукції за рахунок впровадження нової продукції
13	Підвищити конкурентоспроможність підприємства

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» і на підставі проведених досліджень щодо розроблення запропонованої стратегії інновації відзначимо основні рекомендації щодо її вибору та формування, а саме:

- за сучасних умов функціонування головна стратегія підприємства повинна містити ознаки інноваційності, де інноваційний розвиток повинен бути однією із стратегічних цілей підприємства, а не тільки формальною ознакою;
- в основу розробки стратегії інновації мають бути покладені функціональні стратегії;
- на підприємстві повинна ефективно функціонувати система управління основними сферами діяльності підприємств на інноваційних засадах, яка сприятиме успішній реалізації стратегічного управління інноваційним

розвитком підприємства, підвищенню конкурентоспроможності, фінансовій стабільності тощо;

- при виборі стратегії інновації підприємство повинно враховувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на усю діяльність підприємства, зокрема, на інноваційну діяльність;
- усі управлінські рішення, які приймаються в процесі вибору та формування стратегії інновації мають базуватися на сучасних принципах, засадах та технологіях;
- запропоновані етапи впровадження стратегії інновації дадуть змогу вирішити питання оптимізації обсягів виробництва нової продукції із врахування додаткових затрат, яких зазнає підприємство внаслідок розроблення та виготовлення даної продукції.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку, ТОВ «Тернопільхлібпром» потрібно впроваджувати зміни, зокрема інновації у власну діяльність, бо саме зміни у різних сферах (у технологіях, у виробничих процесах, у продукції, в управлінських процесах), дають змогу отримувати високі прибутки.

Отже, потреба зростання конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» вимагає концентрації уваги на інноваціях та управлінні ними, адже інновації – це умова розвитку підприємства.

### **3.2 Впровадження моделі оцінки і прогнозування рівня конкурентоспроможності для ТОВ «Тернопільхлібпром»**

Зрозуміло, що за умов сучасного господарювання та ведення бізнесу, керівники підприємств, директори, управлінці та менеджери повинні зосереджувати значну увагу на питаннях рівня та стану конкурентоспроможності своїх організацій, адже, це один із найважливіших та значущих показників щодо оцінки їх діяльності як на даний час, так і аналізу їх розвитку на перспективу.

Відомо, що сам по собі показник конкурентоспроможності підприємства є досить комплексним у своєму визначенні та дослідженні в цілому, а тому його

оцінка щодо його загального стану є дещо глобальною та може включати певний визначений комплекс етапів та співетапів.

Проте, все ж цей показник можливо досліджувати в двох напрямках, – як з точки зору його комплексності певних визначених глобальних співпоказників, наприклад, таких як: виробничо-технологічне забезпечення підприємства, науково-дослідне забезпечення підприємства, загальний склад працівників підприємства, фінансово-економічне забезпечення підприємства, фінансово-інвестиційне забезпечення підприємства, комплекс маркетингу підприємства, комплекс менеджменту підприємства тощо; а також, при умові проведення швидкого аналізу із використанням методики експрес-оцінки щодо рівня конкурентоспроможності на досліджуваному підприємстві.

Перший метод щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства застосовується тоді, коли є збір та розрахунок усіх необхідних комплексних показників, а також є достатньо часу для виконання цієї методики. Зрозуміло, що такий метод буде дещо громіздким у здійсненні розрахунків та досить тривалим у часі, проте, він дозволить зробити комплексні висновки щодо наявного та майбутнього стану рівня конкурентоспроможності підприємства із врахуванням впливу всіх можливих чинників на його показники діяльності тощо.

Другий метод щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства проводиться більш швидше, в порівнянні із першим, і саме тоді коли дуже необхідно отримати певний конкретний результат із обмеженими часовими рамками. При такому методі можна вибирати певний напрям щодо аналізу та прогнозування певного конкретного показника, який буде досліджуватися на рахунок його минулого, теперішнього та майбутнього стану та зробити висновки на основі отриманої картини дослідження.

В даному дослідженні буде застосовано другий метод щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на основі здійснення експрес-аналізу його фінансово-економічного забезпечення, основні етапи проведення якого відображено та описано на рис. 3.3.



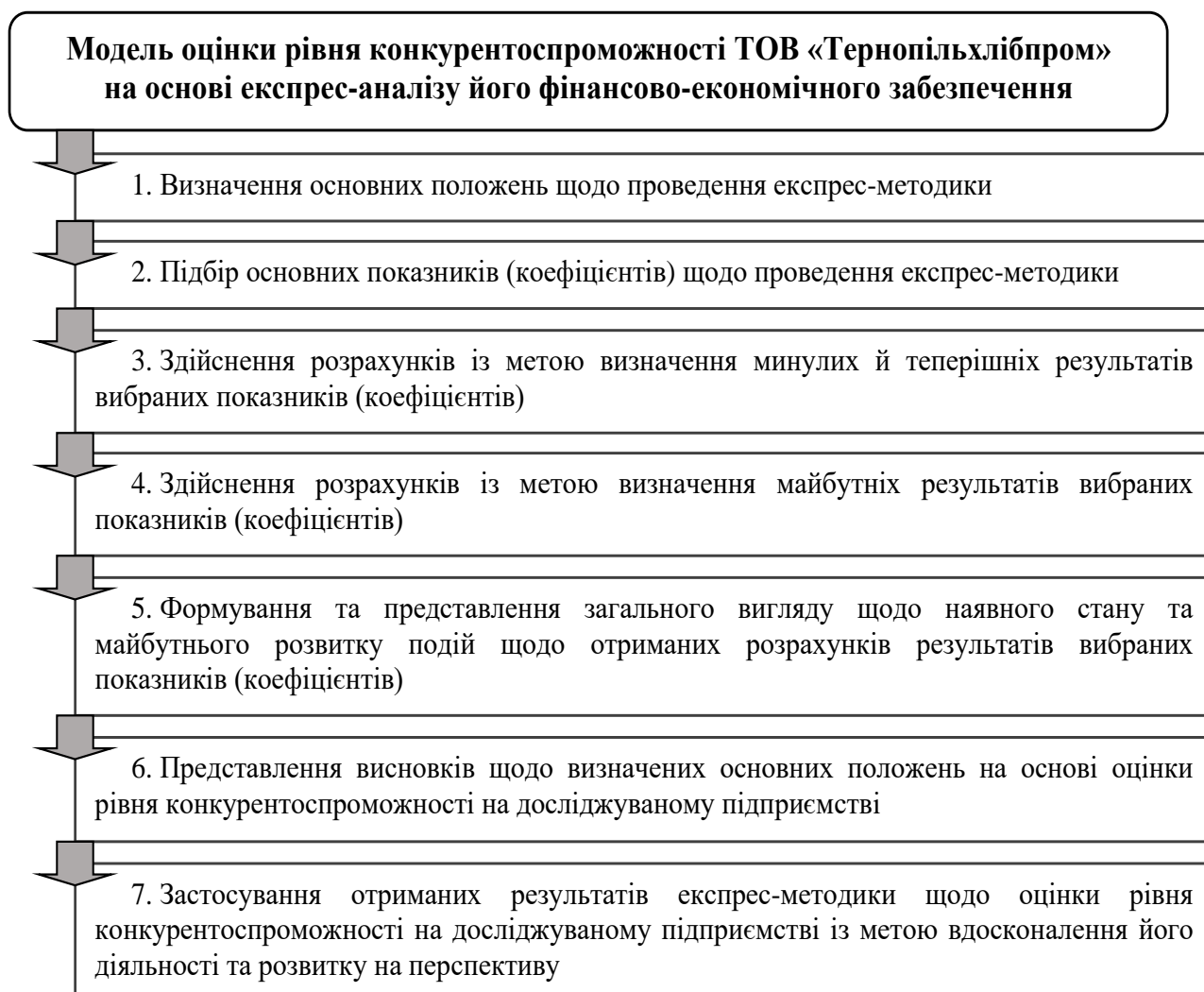


Рисунок 3.3 – Модель оцінки рівня конкурентоспроможності  
ТОВ «Тернопільхлібпром» на основі експрес-методу  
його фінансово-економічного забезпечення

Примітка: сформовано самостійно

Що стосується обґрунтування вибору здійснення експрес-оцінки щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, то варто зазначити, що в даному наявному сучасному бізнес-світі, за умов жорсткої та глобально-орієнтованої конкурентної боротьби між підприємствами та організаціями, керівники й управлінці повинні приділяти максимальну увагу саме стану та якості, а також і забезпечувати підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу в комплексі, і мова йде не тільки про асортимент та якість своїх продукції, товарів та послуг, а мова йде про увесь бізнес у цілому, починаючи від його планування, і

закінчуючи його стратегічним вдосконаленням тощо. Тому, стає зрозумілим, що для забезпечення такої процедури, необхідно, перш за все, визначити та сформулювати певний інструментарій щодо здійснення такої оцінки, що полягатиме в забезпеченні можливості застосування певних коректуючих заходів щодо виявлених результатів від проведення такого аналізу.

Саме застосування такого підходу щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства забезпечить швидку відповідь на те, яким ж даний рівень є – позитивним чи негативним. Адже, власне сам рівень конкурентоспроможності підприємства значно залежить від ефективності формування та правильного розподілення фінансово-економічного забезпечення як для всього його організаційно-виробничого процесу, так й, зокрема, для його стратегічних планування та прогнозування діяльності та розвитку в умовах кризи та швидко змінних умов бізнесу тощо.

Отже, рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства – це комплексно-орієнтована глобальна характеристика, яка повинна, передусім, відображати стан фінансово-економічного забезпечення щодо спроможності подальшої ефективної діяльності підприємства за наявних кризових умов його бізнес-середовища функціонування.

Відомо, що на рівень конкурентоспроможності підприємства також немалий вплив чинять й такі фактори як: наявність конкурентних продукції, товарів, послуг; можливість застосування конкурентами більш сучасних технологій щодо організації, управління та виробництва; наявність в конкурентів більш висококваліфікованих та професійно-орієнтованого управлінсько-трудоного колективу та ін.

Проте, потрібно розуміти, що всі ці перелічені моменти значно залежать від правильно сформованої та реалізованої фінансово-економічної стратегії на самому підприємстві, яка відображатиме основні напрями застосування наявного за залученого фінансування в необхідні напрями діяльності підприємства. Тому, можна із упевненістю стверджувати, що саме від наявності й правильності

застосування та використання фінансової забезпеченості для підприємства значно залежить його рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, саме оцінку фінансового стану, а також й оцінку щодо фінансово-економічного забезпечення підприємства слід вважати однією зі важливих складових елементів щодо аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства.

Низці вітчизняних підприємств, за даних умов їх діяльності, потрібно приділяти значну та особливу увагу оцінці фінансово-економічної складової рівня конкурентоспроможності, адже, від цього залежатиме їх майбутня діяльність. Це можна пояснити тим, що підприємства, в своїй більшості, мають значну нестачу власних фінансових ресурсів (коштів), а, подекуди, й не мають можливостей щодо здійснення залучення фінансових ресурсів зі сторони (кредити, інвестиції), а також майже або ж частково позбавлені можливостей залучення банківських джерел щодо здійснення свого профінансування внаслідок їхньої значної високої вартості, що інколи є значною проблемою для них.

Тому, якщо вчасно даний момент не брати до уваги, не досліджувати та не застосовувати певних заходів, у підсумку, це все може призвести як до загальної нестачі фінансово-економічного забезпечення для підтримки нормального та достатнього рівня функціонування, діяльності та розвитку підприємства, так і до можливого безповоротного «спотворення» його загальної структури капіталу, що призведе до зниження рівня прибутковості та спричинить неефективність фінансово-економічної політики й стратегії щодо діяльності підприємства в цілому.

Взагалі, для оцінки фінансово-економічного стану підприємства існує велика кількість різноманітних підходів, показників та коефіцієнтів, серед яких можна виділити наступні методи, а саме: комплексний; коефіцієнтний; інтегральний; рівноважний; беззбитковий та ін.

Для проведення комплексної методики щодо оцінки визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення впливу різних та наявних фінансових факторів на підвищення та зменшення рівня

конкурентоспроможності застосовують наступні етапи-блоки щодо такого аналізу, а саме:

- 1) оцінка показників (коефіцієнтів) майнового стану підприємства;
- 2) оцінка показників (коефіцієнтів) ліквідності та платоспроможності підприємства;
- 3) оцінка показників (коефіцієнтів) фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- 4) оцінка показників (коефіцієнтів) ділової активності підприємства;
- 5) оцінка показників (коефіцієнтів) прибутковості (збитковості) та рентабельності підприємства.

В підсумку, на основі здійснених етапів та визначених результатів показників проводять комплексну та порівняльну оцінку щодо стану та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Проте, варто відмітити, що дана оцінка є досить глобальною у своєму здійсненні, тому, можна вважати дещо недоцільним включати всі ці, вище зазначені, фінансово-економічні показники для аналізу фінансово-економічної складової частини щодо рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, адже, це:

- 1) значно сприятиме ускладненню здійснення розрахунків на основі величезної кількості показників (коефіцієнтів);
- 2) дуже уповільнить час на отримання підсумкових кінцевих результатів такої оцінки;
- 3) на формування необхідних висновків затратиться більше часу, аніж це необхідно.

Також, слід врахувати і те, що не всі із зазначених фінансово-економічних показників (коефіцієнтів) мають та чинять однаковий вплив на існуючий та майбутній рівні конкурентоспроможності даного підприємства.

Тому, із врахуванням даної інформації, необхідним є чіткий відбір лише тих показників та коефіцієнтів, які матимуть найбільш значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки, в даній запропонованій методиці визначається модель оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром» саме на основі його фінансово-економічного забезпечення, то тут варто застосувати комплекс взаємопов'язаних наступних показників, а саме – рис. 3.4:

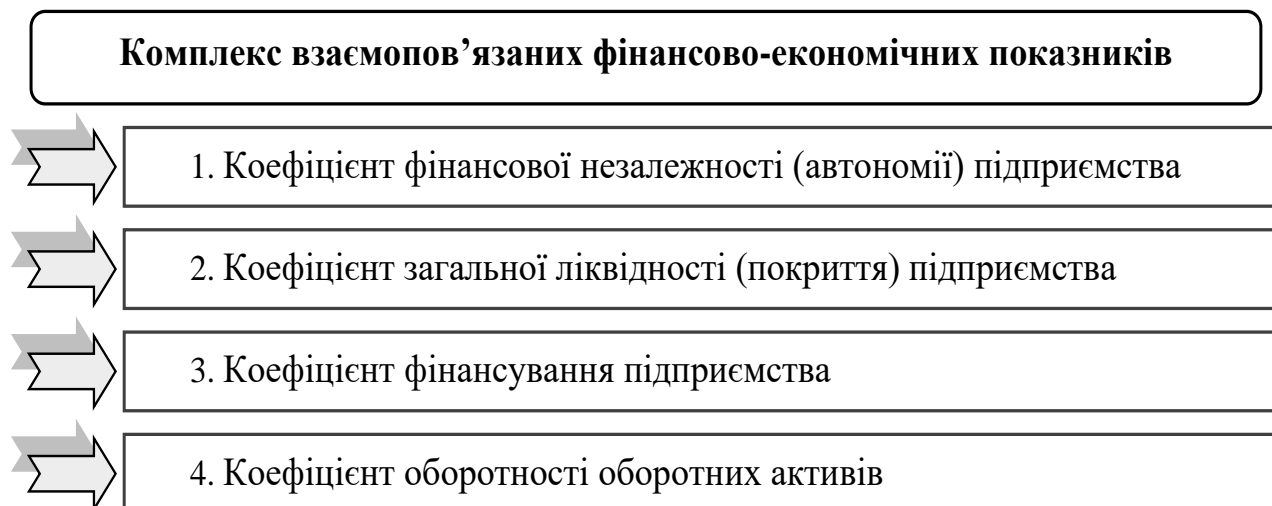


Рисунок 3.4 – Комплекс взаємопов'язаних фінансово-економічних показників для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Тернопільхлібпром»

Примітка: сформовано самостійно

Зазначені виокремлені найважливіші фінансово-економічні показники для оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за минулий, теперішній та майбутній періоди розрахованого та представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Реальні та прогнозовані результати фінансово-економічних показників для ТОВ «Тернопільхлібпром»

№ з/п	Назва показника розрахованого показника*	Формула розрахунку показника	Реальний період даних		Прогнозований період даних	
			2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства	$K_{фн} = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1900}$	0,40	0,48	0,61	0,77

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) підприємства	$K_{зл} = \Phi.1p.1195 / \Phi.1p.1695$	0,61	0,52	0,85	1,40
3	Коефіцієнт фінансування підприємства	$K_{фп} = (\Phi.1p.1595 + p.1695) / \Phi.1p.1495$	1,95	14,77	11,39	8,79
4	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{ооа} = \Phi.2p.2000 / \Phi.1p.1195$	7,16	6,29	7,43	8,77

Примітка: \* – розраховані реальні показники (згідно даних фінансової звітності підприємства – Ф.1, Ф.2 (див. Додатки):

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства (рекомендована норма – вище за 0,5):

$$2021 \text{ р.: } K_{фн} = 5307,1 / 13128,4 = 0,40$$

$$2022 \text{ р.: } K_{фн} = 6712,3 / 14015,0 = 0,48$$

2. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) підприємства (рекомендована норма – вище за 1):

$$2021 \text{ р.: } K_{зл} = 5307,1 / 8685,1 = 0,61$$

$$2022 \text{ р.: } K_{зл} = 6712,3 / 13023,2 = 0,52$$

3. Коефіцієнт фінансування підприємства (рекомендована норма – менше за 1):

$$2021 \text{ р.: } K_{фп} = (0 + 8685,1) / 4443,3 = 1,95$$

$$2022 \text{ р.: } K_{фп} = (103,3 + 13023,2) / 888,5 = 14,77$$

4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (рекомендована норма – зростання):

$$2021 \text{ р.: } K_{ооа} = 38023,9 / 5307,1 = 7,16$$

$$2022 \text{ р.: } K_{ооа} = 42200,5 / 6712,3 = 6,28$$

Що стосується розрахунку прогнозованих показників (див. табл. 3.2) для даної моделі, то їх алгоритм розв'язку здійснено за допомогою програми Excel, який представлено на рис. 3.5.

		2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	
<b>Показники</b>						
4	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства	0,40	0,48	0,61	0,77	
5	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) підприємства	0,61	0,52	0,85	1,40	
6	Коефіцієнт фінансування підприємства	1,95	14,77	11,39	8,79	
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,16	6,29	7,43	8,77	
8						
9	Інтегральний показник	3,5	22,9	43,8	83,7	
10						
<b>Розрахункові дані</b>						
12	Сума оборотних активів (Ф.Ір.1195)	5307,1	6712,3	8524,6	10826,3	зростання на 27% щорічно
13	Сума власного капіталу (Ф.Ір.1495)	4443,3	888,5	888,5	888,5	
14	Сума довгострокових зобов'язань (Ф.Ір.1595)	0,0	103,3	103,3	103,3	
15	Сума короткострокових зобов'язань (Ф.Ір.1695)	8685,1	13023,2	10017,8	7706,0	скорочення на 30% щорічно
16	Баланс (Ф.Ір.1900)	13128,4	14015,0	14015,0	14015,0	
17	Чистий дохід від реалізації продукції (Ф.Ір.2000)	38023,9	42200,5	63300,8	94951,1	зростання на 15% щорічно

Рисунок 3.5 – Розрахунок реальних та прогнозованих результатів фінансово-економічних показників для ТОВ «Тернопільхлібпром»

Отже, варто зауважити, що для здійснення розрахунків щодо прогнозованих результатів фінансово-економічних показників (2023-2024 рр.) за основі взято наступні тенденції зміни, а саме: 1) прогнозується, що показник загальної суми оборотних коштів на підприємстві буде зростати щорічно на 27 %; 2) прогнозується, що показник загальної суми короткострокових зобов'язань на підприємстві буде скорочуватися щорічно на 30 %; 3) прогнозується, що показник чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві буде зростати щорічно на 15 %. На основі здійснених розрахунків та проведеного аналізу отриманих значень як, за минулий (реальний), так і за прогнозований періоди видно, що починаючи від 2023 р. всі показники, окрім коефіцієнта фінансування, мають позитивну тенденцію у відповідності до своєї встановленої граничної норми, у зв'язку із чим, даний прогноз можна застосувати в удосконаленні фінансово-економічній стратегії й тактичних кроках щодо майбутньої діяльності даного підприємства.

Крім цього, в даній методиці варто застосувати, для більш кращої зрозумілості даної картини щодо фінансово-економічного забезпечення діяльності даного підприємства, й розрахунок інтегрального показника – рис. 3.6.

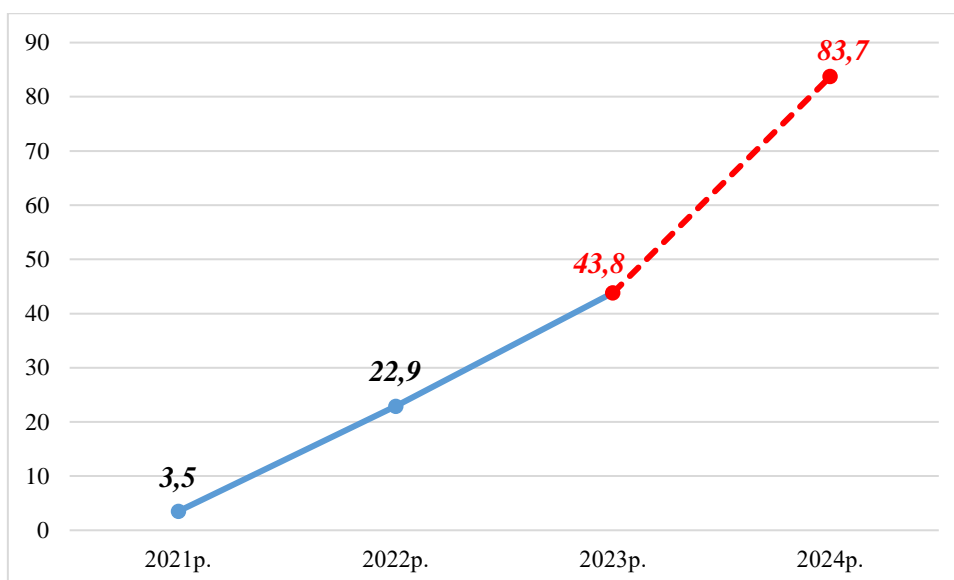


Рисунок 3.6 – Динаміка реальних та прогнозованих результатів інтегрального показника\*

Примітка: \* – розрахунок значень інтегрального показника (I) здійснюється шляхом множення усього комплексу визначених результатів фінансово-економічних показників (Кфн; Кзл; Кфп; Кооа) відповідно по кожному періоду (2021-2024 рр.):  $I = \text{Кфн} * \text{Кзл} * \text{Кфп} * \text{Кооа}$

На рис. 3.7 представлено алгоритм розрахунку інтегрального показника.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства	0,40	0,48	0,61	0,77	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) підприємства	0,61	0,52	0,85	1,40	
Коефіцієнт фінансування підприємства	1,95	14,77	11,39	8,79	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,16	6,29	7,43	8,77	
Інтегральний показник	3,5	22,9	43,8	83,7	
<b>Розрахункові дані</b>					
Сума оборотних активів (Ф.Ір.1195)	5307,1	6712,3	8524,6	10826,3	зростання на 27% щороку
Сума власного капіталу (Ф.Ір.1495)	4443,3	888,5	888,5	888,5	
Сума довгострокових зобов'язань (Ф.Ір.1595)	0,0	103,3	103,3	103,3	
Сума короткострокових зобов'язань (Ф.Ір.1695)	8685,1	13023,2	10017,8	7706,0	скорочення на 30% щороку
Баланс (Ф.Ір.1900)	13128,4	14015,0	14015,0	14015,0	
Чистий дохід від реалізації продукції (Ф.Ір.2000)	38023,9	42200,5	63300,8	94951,1	зростання на 15% щороку

Рисунок 3.7 – Алгоритм розрахунку реальних та прогнозованих результатів інтегрального показника



Для кращого розуміння та інтерпретації цього інтегрального показника варто представити шкалу градації його результатів – табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Шкала градації результатів інтегрального показника

Рівень конкурентоспроможності підприємства	Кількісне (розрахункове значення) інтегрального показника	Інтерпретація результатів рівня конкурентоспроможності підприємства
Високий	50,0 і вище	Найвищий рівень конкурентоспроможності підприємства, який відображає значну власну фінансово-економічну забезпеченість його діяльності
Добрий	20,1 – 50,0	Бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства, який відображає наявність фінансово-економічної забезпеченості його діяльності – баланс між власними та залученими фінансовими ресурсами
Середній	10,1 – 20,0	Хороший рівень конкурентоспроможності підприємства, який відображає наявність можливості щодо залучення фінансово-економічних ресурсів зі сторони для забезпечення та підтримки його діяльності
Задовільний	5,1 – 10,0	Негативний рівень конкурентоспроможності підприємства, який відображає його значну залежність від залучених фінансово-економічних ресурсів зі сторони, також і помітну неспроможність вчасного їх погашення
Низький	0,0 – 5,0	Найнижчий рівень конкурентоспроможності підприємства, який відображає значне погіршення власної (внутрішньої) фінансово-економічної ситуації

Як висновок щодо отриманих реальних (3,5; 22,9) та прогнозованих результатів (43,8; 83,7) інтегрального показника, то стає помітно, що протягом 2022 р. ситуація на досліджуваному підприємстві значно покращилася, незважаючи на складні бізнес-умови ведення підприємницької діяльності в країні в цілому. Попит та зростання цін на дану продукцію зумів вивести дану ситуацію в позитивне русло. Прогнозовані результати відображають необхідність перегляду наявної на даному підприємстві його фінансової політики та впровадження певних корегуючих заходів щодо її вдосконалення для покращення існуючої ситуації щодо його фінансово-економічного забезпечення в цілому. Отже, таким чином, доведено, що стан фінансово-економічного забезпечення діяльності підприємства чинить значний вплив на його рівень та стан конкурентоспроможності, а також є досить важливою її характеристикою.

Таким чином, в умовах війни жодне підприємство не може функціонувати без усвідомлення того, що виникає життєва необхідність переорієнтації своєї діяльності із звичного режиму на інноваційний режим. Тобто стає зрозумілим, щоб вижити і бути конкурентоспроможним підприємством, останньому потрібно змінити свою стратегію, яка, перш за все має сприяти інноваційній діяльності та розвитку.

Саме тому, для ТОВ «Тернопільхлібпром» варто зупинити свій вибір на стратегії інновацій, яка є найбільш універсальною із переліку усіх можливих стратегій конкурентоспроможності виробничих підприємств. Аналізуючи основну суть запропонованої стратегії варто зазначити, що головний акцент в даній стратегії ставиться на використанні передових технологій, прийнятті креативних інноваційно-управлінських рішень, використанні нових маркетингових підходів з метою створення оригінальної продукції з урахуванням потреб та запитів сучасного споживача.

Процес розробки і впровадження стратегії інновації для ТОВ «Тернопільхлібпром» повинен базуватися на комплексному підході. Запропоновані етапи впровадження стратегії інновації дадуть змогу вирішити питання оптимізації обсягів виробництва нової продукції із врахування додаткових затрат, яких зазнає підприємство внаслідок розроблення та виготовлення даної продукції.

За умов сучасного господарювання та ведення бізнесу, керівники підприємств, директори, управлінці та менеджери повинні зосереджувати значну увагу на питаннях рівня та стану конкурентоспроможності своїх організацій, адже, це один із найважливіших та значущих показників щодо оцінки їх діяльності як на даний час, так і аналізу їх розвитку на перспективу. З цією метою пропонуємо для ТОВ «Тернопільхлібпром» використовувати метод оцінки і прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства на основі здійснення експрес-аналізу його фінансово-економічного забезпечення.

Для проведення комплексної методики щодо оцінки визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення впливу різних та

наявних фінансових факторів на підвищення та зменшення рівня конкурентоспроможності рекомендуємо розраховувати інтегральний показник, який визначається як добуток чотирьох коефіцієнтів: коефіцієнта фінансової незалежності, коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта фінансування і коефіцієнта оборотності оборотних активів за відповідний період.

Як висновок щодо отриманих реальних (3,5; 22,9) та прогнозованих результатів (43,8; 83,7) інтегрального показника для ТОВ «Тернопільхлібпром», то стає помітно, що протягом 2022 р. ситуація на досліджуваному підприємстві значно покращилася, незважаючи на складні бізнес-умови ведення підприємницької діяльності в країні в цілому. Попит та зростання цін на дану продукцію зумів вивести дану ситуацію в позитивне русло. Прогнозовані результати відображають необхідність перегляду наявної на даному підприємстві його фінансової політики та впровадження певних корегуючих заходів щодо її вдосконалення для покращення існуючої ситуації щодо його фінансово-економічного забезпечення в цілому.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій на підприємстві

Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації проводиться з метою відновлення роботи підприємства організації, навчальних закладів тощо. Вона включає:

- розвідку осередків надзвичайних ситуацій;
- аварійно-рятувальні й лікувально-евакуаційні заходи;
- локалізацію й гасіння пожеж;
- відбудову споруд і шляхів сполучення;
- проведення ізоляційно-обмежувальних заходів в осередках біологічного зараження;
- проведення спеціальної обробки населення;
- дезактивації, дегазації техніки, доріг, місцевості тощо.

Розвідка осередків надзвичайних ситуацій проводиться силами Збройних Сил (ЗС), Цивільної оборони (ЦО) і невоєнізованими формуваннями підприємств, організацій, навчальних закладів тощо. Воєнізовані сили розвідки ЗС і ЦО включають підрозділи радіаційної, хімічної, біологічної, інженерної розвідки. Завданнями цих підрозділів є виявлення загального стану в осередках ураження і визначення меж зараження, руйнування, повені й пожеж, а також виставлення постів спостереження на особливо важливих напрямках (станціях, переправах, перехресті доріг тощо).

У місцях розташування евакуйованого населення, на маршрутах їх виходу із осередків надзвичайних ситуацій розвідка ведеться силами невоєнізованих формувань підприємств, організацій тощо.

Аварійно-рятувальні й лікувально-евакуаційні заходи проводяться як доповнення до тих заходів, які виконувалися підрозділами ЗС, ЦО, медичних установ при проведенні спеціальних та інших невідкладних робіт в осередках надзвичайних ситуацій. Ці роботи, як правило, виконуються населенням, яке

опинилося в осередку або на шляху поширення зараженого повітря, пожежі, повені тощо. Для допомоги проведення цих робіт в осередки надзвичайних ситуацій можуть висилатися сили й засоби спеціальних формувань ЗС, ЦО, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства з надзвичайних ситуацій, будівельних організацій з їх технікою, комунальних служб, Міністерства охорони навколишнього середовища (літаки й команди для гасіння пожеж).

Локалізація й гасіння пожеж проводяться з метою збереження матеріальних цінностей держави й окремих громадян протипожежними формуваннями ЗС, ЦО, Міністерства внутрішніх справ, Міністерства з надзвичайних ситуацій, Міністерства охорони навколишнього середовища із залученням до цих робіт робітників, службовців і населення, що проживає поблизу осередку надзвичайної ситуації. Для локалізації пожежі створюються протипожежні смуги одночасно на кількох ділянках шириною 6–8 м. При наявності часу протипожежні смуги поширюються до 20–40 м перед фронтом і до 8–10 м на флангах і в тилу пожежі. Для гасіння пожежі можуть бути застосовані вибухові речовини.

Відбудова споруд і шляхів сполучення проводиться з метою поновлення роботи важливих органів міста, району тощо. Це телеграф, телефон, лікарні, електричні системи, комунальні системи, мости, залізниця, шляхи евакуації й підвозу матеріальних засобів тощо.

З метою запобігання поширенню епідемічних хвороб в осередках біологічного зараження проводять ізоляційні та обмежувальні заходи, карантин або обсервацію.

#### **4.2 Загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання та технологічних процесів**

Основними складовими безпеки праці на виробництві є:

- безпечне виробниче обладнання;
- безпечні технологічні процеси;
- організація безпечного виконання робіт.

Безпека виробничого обладнання забезпечується:

- вибором принципів дії, джерел енергії, параметрів робочих процесів;
- мінімізацією енергії, що споживається чи накопичується;
- застосуванням вмонтованих в конструкцію засобів захисту та інформації про можливі небезпечні ситуації;
- застосуванням засобів автоматизації, дистанційного керування та контролю;
- дотримання ергономічних, обмеженням фізичних і нервово психологічних навантажень працівників.

Виробниче обладнання, при роботі як самостійно, так і в складі технологічних комплексів, повинно відповідати вимогам безпеки на протязі всього періоду його експлуатації.

Виробниче обладнання, робота якого супроводжується виділенням шкідливих речовин чи мікроорганізмів або пожежо- та вибухонебезпечних речовин, повинно включати вмонтовані пристрої для локалізації цих виділень. При відсутності таких пристроїв, в конструкції обладнання мають бути передбачені місця для підключення автономних пристроїв локалізації виділень. За необхідності згадані пристрої мають бути виконані з урахуванням чинних вимог щодо стану повітря робочої зони та захисту довкілля.

Якщо виробниче обладнання являється джерелом шуму, ультра та інфразвуку, вібрації, виробничих випромінювань (електромагнітних, лазерних тощо), то воно повинно бути виконано таким чином, щоб дія на працюючих перерахованих шкідливих виробничих факторів не перевищувала меж, встановлених відповідними чинними нормативами.

Однією із складових безпеки виробничого обладнання є конструкція робочого місця, його розміри, взаємне розміщення органів управління, засобів відображення інформації, допоміжного обладнання тощо. Розміри робочого місця і його елементів мають забезпечувати виконання операцій в зручних робочих позах і не ускладнювати рухи працюючих. Перевагу слід віддавати виконанню робочих операцій в сидячому положенні, або зміні положень (сидячи і стоячи) – якщо

виконання робіт не вимагає постійного переміщення працівника. Конструкція крісла і підставки для ніг мають відповідати ергономічним вимогам.

Повне чи часткове припинення енергопостачання з наступним його відновленням, а також пошкодження мережі управління енергопостачанням не повинно призводити до виникнення небезпечних ситуацій.

Засоби захисту, що входять в конструкцію виробничого обладнання, повинні: забезпечувати можливість контролю їх функціонування; виконувати своє призначення безперервно в процесі роботи обладнання; діяти до повної нормалізації відповідного небезпечного чи шкідливого фактора, що спричинив спрацювання захисту; зберігати функціонування при виході із ладу інших засобів захисту. За необхідності включення засобів захисту до початку роботи виробничого обладнання, схемою управління повинні передбачатись відповідні блокування тощо.

Безпека виробничих процесів визначається, у першу чергу безпекою обладнання, яка забезпечується шляхом урахування вимог безпеки при складанні технічного завдання на його проектування, при розробці ескізного й робочого проекту, випуску та випробуваннях випробного зразка й передачі його у серійне виробництво.

Основними вимогами безпеки до технологічних процесів є:

- усунення безпосереднього контакту працюючих з вихідними матеріалами, заготовками, напівфабрикатами, готовою продукцією та відходами виробництва, що є вірогідними чинниками небезпек;
- заміна технологічних процесів та операцій, що пов'язані з виникненням небезпечних та шкідливих виробничих факторів, процесами і операціями, за яких зазначені фактори відсутні або характеризуються меншою інтенсивністю;
- комплексна механізація та автоматизація виробництва, застосування дистанційного керування технологічними процесами і операціями при наявності небезпечних та шкідливих виробничих факторів;

- герметизація обладнання; застосування засобів колективного захисту працюючих;
- раціональна організація праці та відпочинку з метою профілактики монотонності й гіподинамії, а також обмеження важкості праці;
- своєчасне отримання інформації про виникнення небезпечних та шкідливих виробничих факторів на окремих технологічних операціях (системи отримання інформації про виникнення небезпечних та шкідливих виробничих факторів необхідно виконувати за принципом пристроїв автоматичної дії з виводом на системи попереджувальної сигналізації);
- впровадження систем контролю та керування технологічним процесом, що забезпечують захист працюючих та аварійне відключення виробничого обладнання;
- своєчасне видалення і знешкодження відходів виробництва, що є джерелами небезпечних та шкідливих виробничих факторів, забезпечення пожежної й вибухової безпеки.

При визначенні необхідних засобів захисту потрібно керуватися вказівками відповідних стандартів по видах виробничих процесів та групах виробничого обладнання, що використовуються у цих процесах. Перелік діючих стандартів стосовно процесів дається у покажчиках Держстандарту, що видаються кожен рік.

Рівні небезпечних та шкідливих виробничих факторів на робочих місцях повинні відповідати вимогам стандартів безпеки за видами небезпечних та шкідливих факторів. Робочі місця повинні мати рівні та показники освітленості, встановлені діючими будівельними нормами та правилами.

Розташування виробничого обладнання, вихідних матеріалів, заготовок, напівфабрикатів, готової продукції та відходів виробництва у виробничих приміщеннях і на робочих місцях не повинно створювати небезпеку для персоналу. Відстані між одиницями обладнання, а також між обладнанням та стінами виробничих приміщень, будівель і споруд повинна відповідати вимогам діючих норм технологічного проектування, будівельним нормам та правилам.



Зберігання вихідних матеріалів, заготівок, напівфабрикатів, готової продукції та відходів виробництва потребує розробки і реалізації системи заходів, що виключають виникнення небезпечних та шкідливих виробничих факторів; використання безпечних пристроїв для зберігання; механізацію та автоматизацію вантажно-розвантажувальних робіт тощо.

При транспортуванні вихідних матеріалів, заготівок, напівфабрикатів, готової продукції та відходів виробництва необхідно забезпечувати використання безпечних транспортних комунікацій, застосування засобів пересування вантажів, що виключають виникнення небезпечних та шкідливих виробничих факторів, механізацію та автоматизацію перевезення.

До факторів, що визначають умови праці, відносяться також раціональні методи технології і організації виробництва. Зокрема, велику роль відіграє зміст праці, форми побудови трудових процесів, ступінь спеціалізації працюючих при виконанні виробничих процесів, вибір режимів праці та відпочинку, дисципліна праці, психологічний клімат у колективі, організація санітарного й побутового забезпечення працюючих. У формуванні безпечних умов праці велике значення має врахування медичних протипоказань до використання персоналу у окремих технологічних процесах, а також навчання й інструктаж з безпечних методів проведення робіт.

До осіб, які допущені до участі у виробничому процесі, ставляться вимоги щодо відповідності їх фізичних, психофізичних і, в окремих випадках, антропометричних даних характеру роботи. Перевірка стану здоров'я працюючих має проводитися як при допуску їх до роботи, так і періодично згідно з чинними нормативами. Періодичність контролю за станом їх здоров'я повинна визначатися залежно від небезпечних та шкідливих факторів виробничого процесу в порядку, встановленому Міністерством охорони здоров'я.

Особи, які допускаються до участі у виробничому процесі, повинні мати професійну підготовку (у тому числі з безпеки праці), що відповідає характеру робіт. Навчання працюючих із безпеки праці проводять на всіх підприємствах і в організаціях незалежно від характеру та ступеня небезпеки виробництва.

## ВИСНОВКИ

В представленій роботі досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільхлібпром» та визначено напрями її підвищення.

Управління конкурентоспроможністю – це потрібний і складний процес. Для того, щоб підприємство успішно працювало і підтримувало власну конкурентоспроможність, потрібно застосовувати сучасні управлінські інструменти, формувати конкурентні переваги, розробляти і реалізовувати конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів забезпечує підприємству досягнення встановлених цілей, високу прибутковість та задоволення потреб і запитів споживачів.

ТОВ «Тернопільхлібпром» - це підприємство, що виготовляє хліб і хлібо-булочні вироби та працює на ринку м. Тернопіль і Тернопільської області. За 2021-2022 роки відбулося погіршення фінансового стану досліджуваного товариства і товариство отримувало чисті збитки, хоча в 2022 році їх величина зменшилась на 185,4 тис. грн. або на 5,0%.

Хліб і хлібобулочні вироби – це один із стратегічних продуктів будь-якої держави. Для українців їх культурою передбачено споживання досить великої кількості хліба. Ринок хліба України загалом і Тернопільської області зокрема майже повністю представлений вітчизняними виробниками, причому в основному основні виробники хліба – місцеві. До основних конкурентів ТОВ «Тернопільхлібпром» можна віднести ТОВ «Надзбруччя хліб» і ПП «Моноліт».

Відповідно до нашого оцінювання конкурентоспроможності підприємства найсильнішим гравцем ринку є ТОВ «Надзбруччя хліб», який пропонує найширший асортимент і має найбільшу частку ринку. Другу позицію посідає ПП «Моноліт», а третю – ТОВ «Тернопільхлібпром». З цієї оцінки можемо зробити висновки, що ТОВ «Тернопільхлібпром» відстає від своїх основних конкурентів і йому потрібно зосередитись на підвищенні власної конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства не буде повною, якщо не визначити конкурентоспроможність його продукції. В цьому випадку зосередимось на оцінці конкурентоспроможності продукції по двох критеріях: якості продукту і його ціні. Провівши оцінювання, виявили, що найвищий показник конкурентоспроможності за якісними параметрами для продукту «батон нерізаний без пакування» у ТОВ «Тернопільхлібпром», у ТОВ «Надзбруччя хліб» - друга позиція, а у ПП «Моноліт» - третя. За ціновими параметрами найбільш конкурентоспроможна продукція ПП «Моноліт», на другому місці ТОВ «Тернопільхлібпром», а на третьому місці ТОВ «Надзбруччя хліб». Таким чином, найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності в продукції ПП «Моноліт», на наступному місці – ТОВ «Тернопільхлібпром», а на останньому місці ТОВ «Надзбруччя хліб».

З метою підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Тернопільхлібпром» варто зупинити свій вибір на стратегії інновацій, яка є найбільш універсальною із переліку усіх можливих стратегій конкурентоспроможності виробничих підприємств. Аналізуючи основну суть запропонованої стратегії варто зазначити, що головний акцент в даній стратегії ставиться на використанні передових технологій, прийнятті креативних інноваційно-управлінських рішень, використанні нових маркетингових підходів з метою створення оригінальної продукції з урахуванням потреб та запитів сучасного споживача.

Процес розробки і впровадження стратегії інновації для ТОВ «Тернопільхлібпром» повинен базуватися на комплексному підході. Запропоновані етапи впровадження стратегії інновації дадуть змогу вирішити питання оптимізації обсягів виробництва нової продукції із врахування додаткових затрат, яких зазнає підприємство внаслідок розроблення та виготовлення даної продукції.

За умов сучасного господарювання та ведення бізнесу, керівники підприємств, директори, управлінці та менеджери повинні зосереджувати значну увагу на питаннях рівня та стану конкурентоспроможності своїх організацій, адже,

це один із найважливіших та значущих показників щодо оцінки їх діяльності як на даний час, так і аналізу їх розвитку на перспективу. З цією метою пропонуємо для ТОВ «Тернопільхлібпром» використовувати метод оцінки і прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства на основі здійснення експрес-аналізу його фінансово-економічного забезпечення.

Для проведення комплексної методики щодо оцінки визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення впливу різних та наявних фінансових факторів на підвищення та зменшення рівня конкурентоспроможності рекомендуємо розраховувати інтегральний показник, який визначається як добуток чотирьох коефіцієнтів: коефіцієнта фінансової незалежності, коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта фінансування і коефіцієнта оборотності оборотних активів за відповідний період.

Як висновок щодо отриманих реальних (3,5; 22,9) та прогнозованих результатів (43,8; 83,7) інтегрального показника для ТОВ «Тернопільхлібпром», то стає помітно, що протягом 2022 р. ситуація на досліджуваному підприємстві значно покращилася, незважаючи на складні бізнес-умови ведення підприємницької діяльності в країні в цілому. Попит та зростання цін на дану продукцію зумів вивести дану ситуацію в позитивне русло. Прогнозовані результати відображають необхідність перегляду наявної на даному підприємстві його фінансової політики та впровадження певних корегуючих заходів щодо її вдосконалення для покращення існуючої ситуації щодо його фінансово-економічного забезпечення в цілому.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)
2. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально- економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
3. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261326.pdf>
4. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
5. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40
6. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. №4 [59]. С. 80-86. URL: <http://surl.li/tqhdo>
7. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245-248. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf)
8. Безус П. І., Терепенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583>

9. Бабаченко, Л. В., Ковшун, Х. О., Портна, Ю. О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2021. №3 (19). С. 45–52. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625>

10. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. №3-4(40). DOI:10.31673/2415-8089.2022.032328

11. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Інтелект XXI. 2021. № 1. С. 59-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.11>

12. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7. DOI: 10.5281/zenodo.8231325

13. 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. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35

14. Данько Т. І., Яворська Н. П., Тупісь М. М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 6 (123). С. 30-33. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-4>

15. Пані Паляниця. URL: <https://ternopilhlib.com.ua/>

16. ТОВ «Надзбруччя хліб». URL: <https://n-hlib.com.ua/>

17. Пекарня «Моноліт». URL: <https://monolit.te.ua/>

18. Онлайн-магазин «Сільпо». URL: [https://shop.silpo.ua/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwsuSzBhCLARIsAicdLm6NXxQccLTHQZSMdY1hFleW68Hc56y7APL6Ln5yYdoSkOWAtNdhlfoaArYzEALw\\_wcB](https://shop.silpo.ua/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwsuSzBhCLARIsAicdLm6NXxQccLTHQZSMdY1hFleW68Hc56y7APL6Ln5yYdoSkOWAtNdhlfoaArYzEALw_wcB)

19. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. №2 (12). С. 128-139. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>

20. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Копитко-Блага.pdf>

21. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf>

22. Луциків І. Інноваційна взаємодія як метод активізації інноваційної діяльності. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21167/2/SEIED\\_2017\\_Lucyktiv\\_I-Innovation\\_interactionas\\_50-53.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21167/2/SEIED_2017_Lucyktiv_I-Innovation_interactionas_50-53.pdf)

23. Толок А.О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. Дніпродзержинськ, 2011. 215 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/5/10/2-10-mz33.pdf>

24. Вимоги безпеки до технологічних процесів і обладнання. URL: <https://vseosvita.ua/lesson/vymohy-bezpeky-do-tekhnologichnykh-protsesiv-i-obladnannia-376598.html>

## **ДОДАТКИ**