

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет бізнесу і права
Кафедра фінансів, обліку та підприємництва**

Аналіз конкурентоспроможності підприємств України постраждалих під час повномасштабних воєнних дій

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 431 групи
спеціальності: 072 Фінанси, банківська
справа та страхування
освітньо-професійної програми «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Кубрак Анастасія Сергіївна

Керівник: Петренко В.С., докторка
економічних наук, доцентка
Рецензент: к.е.н., доцентка Карнаушенко
А.С.
голова СФГ «Олексієнко С.М.»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Поняття конкурентоспроможності та його особливості.....	5
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств під час воєнних дій.....	10
1.3. Роль стратегічного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у воєнний період.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АТ «ВО «КОНТІ»	19
2.1. Фінансовий стан підприємства до початку воєнного конфлікту.....	19
2.2. Вплив воєнного конфлікту на фінансову діяльність АТ «ВО «КОНТІ».....	
2.3. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на сучасному етапі.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило значні руйнування та економічні втрати. Багато підприємств, особливо східних і південних регіонів, були змушені призупинити або припинити роботу. Це призвело до зниження виробництва, експорту та податкових надходжень. Відновлення економіки України потребуватиме значних інвестицій та зусиль. Підприємства, які постраждали від війни, стикаються з численними викликами, такими як відсутність доступу до ринків збуту, пошкодження або втрата майна, зростання цін на сировину та енергоресурси, нестача кваліфікованих кадрів. Аналіз конкурентоспроможності даних підприємств, допоможе зрозуміти, як вони адаптувалися до нових умов та які стратегії вони використовують для виживання та розвитку.

Тому враховуючи глобальну нестабільність та можливість подібних конфліктів у майбутньому, дослідження конкурентоспроможності підприємств у воєнних умовах набуває особливого значення. Воно може стати основою для розробки стратегій управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільності на регіональному та глобальному рівнях. Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємств України, які постраждали від воєнного конфлікту, є важливим і актуальним завданням, що має велике значення як для практиків у сфері управління підприємствами, так і для формулювання державної політики щодо підтримки та розвитку підприємництва в даний час.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу воєнного конфлікту на конкурентну позицію підприємств, що зазнали негативних наслідків в результаті цього конфлікту.

Основними завданнями даної роботи є:

- дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств;

- висвітлення ролі стратегічного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у воєнний період;
- проаналізувати стан АТ «ВО «КОНТИ» до початку воєнного конфлікту та під час нього;
- Провести оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- Надати практичні рекомендації для підприємства з метою підтримки та підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного конфлікту.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є конкурентоспроможність підприємств України, які зазнали втрат та пошкоджень у зв'язку з повномасштабними воєнними діями.

Об'єкт дослідження виступає АТ «ВО «КОНТИ», як підприємство яке зазнало окупації та знищення великої частини виробничих потужностей.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є комплексний підхід, який ґрунтується на застосуванні різноманітних методів наукового пізнання. Зокрема, використовуються: теоретичні методи (Формалізація - переклад якісних характеристик досліджуваних процесів і явищ на кількісну мову, що дає можливість їх точного вимірювання та порівняння; логічний та діалектичний підходи – забезпечують всебічне та глибоке аналітичне дослідження причинно-наслідкових зв'язків, закономірностей та суперечностей, що виникають у процесі розвитку досліджуваних явищ), загальнологічні методи (аналіз – розчленування досліджуваних процесів і явищ на складові частини з метою вивчення їх сутності, взаємозв'язків та закономірностей розвитку; синтез – об'єднання розрізнених елементів дослідження в єдине ціле з метою отримання нового знання; узагальнення – виявлення спільних рис та закономірностей у досліджуваних процесах і явищах; структурний аналіз – вивчення будови та структури досліджуваних об'єктів; коефіцієнтний та просторовий аналіз – кількісна оцінка та візуалізація досліджуваних процесів і явищ), емпіричні методи (Порівняння – зіставлення досліджуваних об'єктів за певними

характеристиками; опис – фіксація та документування фактів, що стосуються досліджуваних процесів і явищ; системний факторний аналіз – виявлення та оцінка впливу факторів на досліджувані процеси і явища), статистичні методи (угруповання – систематизація даних за певними ознаками; зіставлення – порівняння даних за різними періодами, групами, об'єктами; розрахунок відносних та середніх значень – кількісна оцінка досліджуваних показників; індексне та графічне відображення даних – візуалізація результатів дослідження).

Апробація. Основні результати кваліфікаційного дослідження були представлені на науково-практичній конференції «Креативна трансформація та модернізація сучасного суспільства», 12 квітня 2024 року (Харків, Україна).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття конкурентоспроможності та його особливості

Дослідження еволюції поглядів на конкуренцію стає особливо важливим в контексті розробки рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності як окремого економічного суб'єкта, так і економіки в цілому. Основні теоретичні підходи до дослідження конкуренції та конкурентоспроможності запропоновані в роботах видатних економістів, серед яких І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов. Різноманітні аспекти економічної конкуренції як суспільного явища вивчені в працях Г. Азоєва, Л. Антонюка, В. Геєця, А. Юданова та інших дослідників.

Неможливо адекватно характеризувати ринкове середовище без урахування конкуренції, яка є ключовою економічною закономірністю. Конкуренція визначає порядок на ринку та регулює відносини між споживачами та виробниками. В ринковій економіці вона проявляється як боротьба за кращі умови виробництва та збуту продукції. Первісно конкуренцію розглядали як суперництво між виробниками та покупцями за переваги у угодах, що здійснювалося без змови.

У класичній та неокласичній економічній теорії широко використовувалося визначення конкуренції як незалежної поведінки економічних агентів, спрямованої на контроль ринку. Початкове розуміння конкуренції як боротьби між покупцями та продавцями за більш вигідні умови угоди, що відбувалася без змови, характеризувалося в умовах ринку досконалої конкуренції. Проте зростання кількості економічних суб'єктів обмежувало можливість змови. Ці умови відповідали ринкові досконалої

конкуренції, де жоден учасник не має достатньої сили, щоб впливати на ринкові ціни.

Однак неокласичні економісти розглядали конкуренцію як раціональну поведінку в умовах суперництва та боротьби за обмежені ресурси чи блага. Обмеженість ресурсів змушує економічних агентів приймати раціональні рішення щодо їх використання, враховуючи конкуренцію та конкуруючі цілі. У цьому контексті споживачі мають можливість вибору між різними способами використання своїх грошей, що стимулює продавців до конкурентної боротьби за їхні гроші.

Як підкреслювали відомі економісти А. Сміт та Д. Рікардо, «конкуренція існує як змагання заради прибутку, що відображає сутність ринкових відносин» [21, С 12].

Сучасна література активно використовує поняття "конкурентна позиція" у системі маркетингу, як галузі, спрямованої на досягнення конкурентних переваг. Ф. Котлер, І. Ансофф та Г. Ассель є класиками цього напрямку.

Конкурентна позиція підприємства визначається відносно інших учасників ринку та утворюється з сукупності позицій, які фірма займає та відстоює в конкурентному середовищі. Це узагальнене вираження конкретного становища, що визначається їхньою взаємодією з конкурентами та іншим оточенням.

У процесі бізнес-конкуренції кожна фірма активно захищає та розвиває свої конкурентні позиції стосовно споживачів, постачальників, працівників та інших учасників ринку. Ці позиції формуються з урахуванням їхніх інтересів та завдань бізнесу. Отже, конкурентоспроможність є здатністю суб'єкта вистояти в умовах конкуренції та виконати свої цілі.

Визначення "конкурентоспроможність" можна розглядати як здатність суб'єкта до випередження конкурентів і задоволення потреб ринку. Цей термін використовується для оцінки ефективності господарської діяльності.

Він показує, наскільки суб'єкт може витримати конкуренцію від інших учасників ринку.

Згідно з різноманітними підходами, конкурентоспроможність може бути товарною, мікро-, мезо-, або макрорівневою. Це залежить від завдань дослідження та предмета аналізу, яким може бути товар, послуга, підприємство, галузь, регіон, або національна економіка.

Проаналізуємо визначення «конкурентоспроможність підприємства», дане рядом авторів. Як зазначає автор Збарський В.К. «конкурентоспроможність – це здатність конкурувати, а конкурентні переваги – це якісні особливості, можливості, що дозволяють підприємству функціонувати» [23, з. 71].

Таблиця 1.1.

Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, та створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП та якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх та світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи зростання ВРП та якість життя населення регіону на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових та внутрішніх ринків, та створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі Конкурентоспроможність організації Здатність: до досягнення своїх цілей за умов протидії конкурентів; задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва та пропозиції ринку товарів, що перевершують конкурентів; використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства
Конкурентоспроможність товару	Здатність бути привабливим для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду та призначення завдяки кращій відповідності його якісних та вартісних характеристик вимогам даного ринку та споживчим

Шарко В.В. дає таке визначення конкурентоспроможності «це здатність об'єкта витримувати конкуренцію проти аналогічних об'єктів цього ринку» [50, с.62]. Автор підкреслює, що товар чи послуга є конкурентоспроможними чи неконкурентоспроможними на конкретному ринку. Масляєва О.О. трактує «конкурентоспроможність як здатність підприємства, компанії конкурувати на ринках з виробниками та продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення вищої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів» [3, с. 67]. Воронцова А.Е. зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства зберігати стійке становище над ринком товарів, послуг тощо» [22, с.211]. Чигирин О.Ю. пише, що «конкурентоспроможність підприємства – це економічні, технічні, організаційні можливості підприємства та його перевага перед конкурентами. Можливості підприємства витримати конкуренцію: наприклад, знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції, стійко займати певну частку ренти та отримувати високі доходи» [23, с.97]. Павлова Н.О. під конкурентоспроможністю підприємства розуміє «здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його вміння ефективно використовувати наявні ресурси» [44, с. 116].

Усі автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію, тобто кожне підприємство порівнюється з конкурентами за певними характеристиками. Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності є поширеним і зручним, оскільки дозволяє як логічно, так і математично описати цей процес. У певний період часу підприємство може бути конкурентоспроможним, а в інший - ні, залежно від умов ринку та змін у зовнішньому середовищі.

З аналізу визначень поняття "конкурентоспроможність" видно, що ця категорія має декілька ключових ознак:

- конкурентоспроможність виявляється на ринку;
- вона застосовна як до об'єктів ринкових відносин (товарів, послуг), так і до суб'єктів (організацій, галузей, країн);
- вона має багаторівневий характер і залежить від різних характеристик на різних рівнях (мікро-, мезо- і макрорівень);
- конкурентоспроможність постійно змінюється у зв'язку з динамікою конкурентного середовища;
- її оцінка відносна, порівнюючи показники з конкурентами.

Зважаючи на це та враховуючи існуючі визначення, можна виділити такі важливі ознаки конкурентоспроможності підприємства:

- це змінна величина, що залежить від різних факторів;
- вона відображає здатність підприємства адаптуватися до змін;
- це не лише поточний, а й тривалий показник;
- конкурентоспроможність - це комплексна величина, що включає багато показників;
- це система даних, яка постійно змінюється.

Як суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства можна визначити:

- порівняльний характер;
- коротко- та довгострокові складові;
- залежність від продукції;
- залежність від власних можливостей та ринкової активності.

Порівняльний характер дослідження та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства впливає з загального розуміння цього поняття: конкурентоспроможність може бути визначена лише шляхом порівняння з конкурентами. Результат оцінки буде об'єктивним лише в контексті конкретного ринку та в певний період часу, оскільки ринкова ситуація постійно змінюється. Коротко- та довгострокові складові виявляються в тому, що конкурентоспроможність охоплює як поточне становище підприємства на ринку, так і його перспективи змін.

Зв'язок між конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю підприємства є важливим фактором. Подати продукції може бути конкурентоспроможною, проте це не завжди гарантує конкурентоспроможність підприємства в цілому. Наприклад, продукція може бути конкурентоспроможною за рахунок демпінгових цін, які не відшкодовують витрати на виробництво та збут, що в кінцевому підсумку може призвести до несприятливих фінансових результатів та зниження ефективності використання ресурсів у майбутньому.

Важливо розрізнати конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність продукції оцінюється в рамках її життєвого циклу, тоді як конкурентоспроможність підприємства вимірюється протягом тривалого періоду функціонування підприємства.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств під час воєнних дій

Воєнний час завжди створює надзвичайні виклики для підприємств у всіх сферах економіки. Стабільність ринків, політична ситуація, доступ до ресурсів і навіть життєво важливі питання безпеки стають питаннями першочергового значення. Актуальність факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств у воєний час, набуває ще більшого значення, оскільки динаміка конкуренції і зміни на ринку можуть бути вкрай нестабільними.

В період воєнних дій підприємства зіштовхуються з низкою унікальних викликів. Зміна виробничих потреб, нестабільність ринків, переривання ланцюгів постачання та зміни в правовому середовищі - все це стає складними факторами, які впливають на їхню конкурентоспроможність. При цьому, підприємства мають адаптуватися до нових умов швидко і ефективно, щоб залишатися на ринку та забезпечувати потреби клієнтів.

Один з найважливіших факторів, що впливає на конкурентоспроможність підприємств у воєний час, - це забезпечення безпеки та стабільності виробництва. Умови воєнного конфлікту можуть призвести до перерв у постачанні сировини, обмежень у виробничій діяльності та навіть до загрози безпеки працівників. Тому підприємства повинні вживати заходів для захисту своїх працівників та забезпечення безперервності виробничих процесів.

Додатково, важливою стає реакція підприємств на зміни в умовах ринку та політичного середовища. Воєнні конфлікти можуть призвести до змін у попиті на товари та послуги, змін у торговельних обмеженнях та тарифах, а також до змін у правовому регулюванні. Підприємства, які можуть швидко адаптуватися до таких змін і реагувати на них, матимуть перевагу на ринку.

До ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори:

- стратегія управління (включає стратегічне планування, прийняття рішень та реалізацію стратегій, що дозволяють підприємству досягати конкурентних переваг);
- організаційна культура (культура підприємства впливає на його здатність до інновацій, співпраці та адаптації до змін на ринку);
- управління якістю (якість продукції чи послуг, а також ефективність управління якістю, значно впливати на конкурентоспроможність);
- технологічність (використання передових технологій допомагає підприємству знизити витрати, покращити якість та прискорити виробництво);
- людські ресурси (компетентність, мотивація та ефективне управління персоналом є ключовими для досягнення конкурентних переваг).

Зовнішні фактори:

- економічна ситуація (економічні фактори, такі як стан глобальної економіки, курси валют, інфляція та процентні ставки, можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства);
- політичні умови (політична стабільність, законодавче середовище та правила торгівлі також можуть мати великий вплив);
- соціокультурні фактори (потреби та уподобання споживачів, демографічні тенденції, культурні особливості тощо можуть визначати попит на продукцію або послуги підприємства);
- технологічні та наукові інновації (розвиток нових технологій та наукових відкриттів може створювати нові можливості або загрози для конкурентоспроможності підприємства);
- конкуренція (дії конкурентів, їхні стратегії та реакція на зміни на ринку також впливають на конкурентоспроможність).

Ці фактори не завжди діють ізольовано часто вони взаємодіють між собою, утворюючи складну мережу впливу на конкурентоспроможність підприємства. Тому ефективне управління цими факторами вимагає комплексного підходу та постійного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У таблиці 1.2 більш детально наведено характеристики факторів конкурентоспроможності залежно від існуючих видів конкурентоспроможності. Ця таблиця надає загальний огляд різних рівнів аналізу конкурентоспроможності залежно від підходу дослідження.

Таблиця 1.2.

Характеристика факторів конкурентоспроможності залежно від її видів

Підхід	Опис
Товарний	Оцінка конкурентоспроможності на рівні окремих товарів або послуг
Мікрорівневий	Аналіз конкурентоспроможності на рівні окремих підприємств або організацій
Мезорівневий	Дослідження конкурентоспроможності на рівні галузей, секторів або регіонів
Макрорівневий	Оцінка конкурентоспроможності на рівні національної економіки або глобального ринку

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств під час воєнних дій відрізняються від мирного часу. Нами було визначено основні фактори в даний час:

1. Зміни в геополітичному середовищі – обмеження торгівлі з певними ринками або збільшення ризиків для підприємств, що діють в зоні конфлікту.
2. Зміни у виробничому ланцюзі – проблеми у виробничих ланцюгах, особливо якщо конфлікт розгортається в регіонах, де розміщені виробничі потужності або транспортні маршрути.
3. Зміни у вартості ресурсів – коливання у вартості ресурсів, таких як нафта або метали, впливає на витрати виробництва для підприємств у різних секторах економіки.
4. Безпека працівників і обладнання – постійна загроза для безпеки працівників та обладнання підприємств, що призводить до зниження продуктивності або припинення роботи виробництва.
5. Зміни в попиті та споживчому поведінці – змінюється споживча поведінка населення. Наприклад, попит на певні товари або послуги може зрости внаслідок змін у військовому забезпеченні або потребах населення в умовах кризи.
6. Вплив на фінансовий ринок – коливання на фінансових ринках, впливає на доступність кредитів та інвестицій для підприємств.

У цілому, воєнні дії можуть створити значні виклики для конкурентоспроможності підприємств через зміни у середовищі, економіці та політиці. Тому важливо, щоб підприємства розробляли стратегії реагування на подібні ситуації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стійкість у складних умовах.

1.3 Роль стратегічного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у воєнний період

Сучасний рівень конкуренції на світовому ринку є важливою складовою ринкових процесів, відзначаючись масштабністю, динамізмом та гостротою. Зростання числа учасників зовнішньоторговельних операцій, спричинене міжнародним поділом праці, міжнародною спеціалізацією та кооперацією, обумовлює масштабність конкуренції. Інтернаціоналізація господарського життя розширює базу конкуренції, втягуючи в неї середні та дрібні підприємства, а також нові учасники, особливо з числа "нових індустріальних країн". Це створює потребу в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Підприємства, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність у майбутньому, повинні гармонізувати свої поточні та перспективні інтереси. Концентрація лише на поточних проблемах не є доцільною, оскільки зростаюча невизначеність зовнішніх умов ускладнює розробку ефективної політики сталого розвитку. Стратегічне управління надає пріоритет ефективній взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем та формуванню стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі аспекти:

- вплив керівництва на конкурентоспроможність з метою досягнення бажаного стану розвитку;
- формування конкурентних переваг та розвиток конкурентного потенціалу підприємства;
- встановлення та досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни довкілля;

Стратегічне управління має наступні переваги:

- орієнтація на ринковий успіх;
- позиціонування на ринку з огляду на майбутній конкурентний стан;

- оцінка зовнішніх загроз та можливостей;
- визначення стратегічних сфер діяльності та вибір оптимальних альтернативних варіантів дій;
- створення системи планування та реалізації планів на всіх рівнях управління компанією.

Особливості об'єкта стратегічного управління та властивості ринкового середовища є визначальними для визначення типу системи управління. В сучасному менеджменті виділяють три основні типи систем управління, кожен з яких адаптований до певних умов:

Системи з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища: Вони застосовуються у відносно стабільному та нескладному середовищі, де механізми пошуку можливостей у зовнішньому середовищі не є дуже розвиненими.

Системи з активною адаптацією: Ці системи використовуються у мінливому середовищі, де добре розвинені механізми пошуку та використання можливостей зовнішнього середовища.

Системи, що впливають на зміну середовища: Вони спрямовані на створення умов на користь діяльності підприємства та активно формують зовнішнє середовище.

Принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю включають:

Наявність чітких цілей: Ці цілі визначаються місією організації та її баченням майбутнього.

Встановлення зв'язків із навколишнім середовищем: Це охоплює макросередовище (країна, регіон), конкурентне середовище (галузь) та зовнішнє середовище на рівні завдань (споживачі, постачальники, конкуренти).

Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у наступному:

Реалізація заходів, пов'язаних з підтримкою та розвитком ринкового попиту певних товарів та забезпеченням конкурентних переваг підприємства.

Побудова управлінського процесу, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Механізм управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства включає в себе комплекс заходів, спрямованих на вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, цілепокладання, дослідження конкурентних переваг та інших факторів, що допомагають вирішувати питання забезпечення та розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його ефективного використання.

Основні елементи механізму управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства включають аналіз продукції підприємства, діагностику зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей підприємства та розробку управлінських рішень для підвищення його конкурентоспроможності.

У процесі управління конкурентоспроможністю підприємства належить звернути увагу на кілька ключових аспектів:

Систематичне дослідження ринку: Це означає постійний аналіз можливостей та загроз, які представляються ринковим середовищем. Важливо виявляти потенційні можливості та ризики, що виникають зовні.

Врахування умов зовнішнього середовища: Необхідно порівнювати потенціал підприємства з динамікою змін на ринку для подальшого розроблення довгострокових планів.

Аналіз сильних та слабких сторін: Важливо визначити переваги та недоліки підприємства порівняно з конкурентами, а також врахувати можливі реакції конкурентів на ринкові рішення.

Доступність ринкової інформації: Інформація про ринок повинна бути доступною всім зацікавленим підрозділам підприємства для ефективного управління конкурентоспроможністю.

Забезпечення ресурсами та робота з партнерами: Важливо мати достатні ресурси для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та співпрацювати з зовнішніми партнерами на ринкових умовах.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю виражається у розробці та втіленні конкурентної стратегії підприємства. Ця стратегія визначає напрямок дій компанії, спрямованих на здобуття переваги у конкурентній боротьбі та створення стійкої позиції на ринку.

Стратегія конкуренції - це система взаємодії підприємства з конкурентами на ринку, що дозволяє досягти істотної переваги над ними. Вона визначає основні принципи та орієнтири поведінки фірми на ринку, спрямовані на досягнення максимальної конкурентоспроможності та забезпечення успішності на ринковій арені.

Сутність стратегії конкуренції полягає в формуванні системи взаємодії підприємства з конкурентами, спрямованої на досягнення стратегічних цілей фірми та забезпечення її успішності на ринку.

Ф.Котлер виділив чотири види конкурентних стратегій, виходячи з частки ринку, яку займає підприємство, їх характеристика відображена в таб. 1.3.

Таблиця 1.3.

Види конкурентних стратегій підприємств за Ф. Котлером

Вид стратегії	Характеристика
Стратегії лідера ринку	Ці стратегії використовуються компаніями, які вже займають провідні позиції на ринку. Їх мета - зберігати та зміцнювати своє лідерство шляхом інновацій, маркетингових кампаній, розширення асортименту товарів або послуг, підвищення якості та інших заходів.
Стратегії претендента на лідерство	Ці стратегії використовуються компаніями, які домагаються провідних позицій на ринку та намагаються витіснити існуючих лідерів. Для цього вони можуть вкладати великі зусилля в маркетинг, дослідження та розвиток нових продуктів, а також удосконалення послуг.
Стратегії послідовника	Підприємства, що обирають ці стратегії, намагаються залишатися конкурентоспроможними, наслідуючи чи копіюючи стратегії вже існуючих лідерів ринку. Вони можуть фокусуватися на оптимізації виробничих процесів, покращенні обслуговування клієнтів або зниженні витрат.

Стратегії мешканця ніші (Нішера)	Ці стратегії використовуються компаніями, що спеціалізуються на вузькій сегменті ринку, який не привертає уваги великих гравців. Вони надають перевагу персоналізації, високій якості та унікальним характеристикам товарів або послуг для задоволення потреб цільової аудиторії.
----------------------------------	---

Таким чином, основи конкурентоспроможності та форми конкурентної боротьби зазнають змін, оскільки відбуваються значні трансформації у структурі товарів на світовому ринку, а також зростає важливість технічного рівня виробництва. Сучасний підхід до управління підприємством передбачає чітке уявлення про його майбутні перспективи і одночасно повне розуміння стратегічного положення підприємства на ринку і впливу зовнішніх факторів на його діяльність. Це означає, що сучасна компанія не може досягти високого рівня конкурентоспроможності та стійкого положення на ринку без визначення своїх конкурентних переваг та розробки конкурентної стратегії. ростаюча динаміка світових ринків і постійна конкурентна боротьба надихають нас на все більше зусиль у своєчасній та ефективній розробці та впровадженні конкурентної стратегії для будь-якої організації, незалежно від галузі чи ринкової ніші, в якій вона діє.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АТ «ОВО «КОНТІ»

2.1 Фінансовий стан підприємства до початку воєнного конфлікту

АТ «ОВ «КОНТІ» було засновано в Україні у 1997 році. Початково компанія спеціалізувалась на виробництві кондитерських виробів, таких як цукерки, шоколад, карамель та інші солодоці.

Протягом перших років свого існування, АТ «ОВ «Конті» активно розширювало свою продукційну базу та модернізувало технологічні процеси виробництва. Завдяки цьому, компанія змогла швидко зайняти визначну позицію на ринку та здобула велику популярність серед споживачів.

У 2000-х роках АТ «ОВ «Конті» розширило свою продукційну лінійку, випускаючи нові види кондитерських виробів та десертів. Компанія також активно працювала над підвищенням якості своєї продукції та розширенням асортименту, щоб задовольнити потреби різних сегментів ринку. Були відкриті дві нові фабрики перша на території України в місті Макеївка, Донецької області (2006 рік) та на території росії в місті Курськ (2007 рік), та воєнні дії на Сході України, ескалація росії змусили закрити в 2013 році виробництво в Курську, а в 2014 перемістити фабрику в Макеївку до міста Констянтинівки Донецької області, після повномасштабного вторгнення 2022 року виробництво в даному місці зруйноване, підприємству вдалося вивізти частину обладнання та робітників на підконтрольну територію. Сьогодні АТ "ОВ "Конті" продовжує займати провідні позиції на ринку кондитерської продукції в Україні та за її межами. Її продукція популярна серед споживачів та добре відома своєю якістю та смаком.

Тому саме «Приватне акціонерне товариство «Виробниче об'єднання «Конті» (ЄДРПОУ 25112243) стало об'єктом дослідження контурентоспроможності під час воєних дій.

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів АТ «ОБ «Конті» в 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2018	2019	2020	2022 / 2021	2022 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	642 543	388 058	642 543	-254 485	254 485
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	565 096	342 297	565 096	-222 799	222 799
Валовий прибуток (збиток)	77 447	45 761	77 447	-31 686	31 686
Інші операційні доходи	7 473	34 567	7 473	27 094	-27 094
Адміністративні витрати	33 362	35 085	33 362	1 723	-1 723
Витрати на збут	68 519	42 679	68 519	-25 840	25 840
Інші операційні витрати	38 491	30 315	38 491	-8 176	8 176
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-55 452	-27 751	-55 452	27 701	-27 701
Інші фінансові доходи	-343	0	-343	343	-343
Інші доходи	20	13	20	-7	7
Фінансові витрати	25 777	234 955	25 777	209 178	-209 178
Інші витрати	270 619	15 028	270 619	-255 591	255 591
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	352 171	-277 721	-352 171	-629 892	-74 450
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	342 415	63 313	342 415	-279 102
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	352 171	-620 136	-415 484	-972 307	204 652

Звіт про фінансові результати до повномасштабного вторгнення АТ "ОБ «Конті» за 2020 рік відображає стабільне ринкове становище компанії. Обсяг виручки склав 1242543 тис. грн., що свідчить про успішність стратегії управління. Протягом тримісячного періоду 2019-2020 років, дохід залишився на стабільному рівні, що вказує на ефективне управління витратами.

Важливим показником є валовий прибуток, який залишався позитивним на кінець 2020 року, становлячи 457837 тис. грн. Підприємство продемонструвало ефективні операційні процеси, що дозволяють створювати

додану вартість. Це відображається у наявності додаткових фондів, які можуть бути спрямовані на управлінські, збутові та фінансові витрати.

Незважаючи на позитивні аспекти, чистий прибуток в 2020 році склав 352171 тис. грн., що є важливим показником стійкості підприємства на ринку.

Менеджмент зосереджується на відновленні прийняттого фінансового стану, а позитивний обсяг на кінець 2020 року, в розмірі 214384 тис. грн., свідчить про необхідність подальших заходів для забезпечення стабільного функціонування на ринку.

Щоб краще зрозуміти здатність компанії своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, доцільно більш детально вивчити показники ліквідності.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності АТ «ОБ «Конті» в 2018 - 2020 рр.

Показники	Рік		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	3,34	3,82	3,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,65	2,76	2,82
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	4,57	4,51	4,1

Провівши детальний аналіз показників ліквідності АТ "ОБ «Конті», ми звернули увагу на кілька ключових показників, що відображають фінансову здатність компанії забезпечити своєчасну оплату зобов'язань та відповідати поточним фінансовим зобов'язанням.

Починаючи з коефіцієнта поточної ліквідності (покриття), ми помітили певну коливання цього показника протягом років. У 2018 році цей коефіцієнт становив 3,34, що означає, що на кожен одиницю поточних зобов'язань припадало 3,34 одиниць поточних активів. У 2019 році цей показник зрос на 0,48 до рівня 3,82, що свідчить про певне поліпшення ліквідності компанії. Проте, у 2020 році ми спостерігали зниження цього показника до рівня 3,21, що може вказувати на певні проблеми з ліквідністю у цьому році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який вимірює здатність компанії швидко погасити свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних

активів, також показав деяке зростання протягом цього періоду. Значення цього показника збільшилося з 2,65 у 2018 році до 2,82 у 2020 році, що свідчить про збільшення фінансової стабільності компанії.

Нарешті, ми розглянули співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, яке показало певне зменшення протягом аналізованого періоду. Цей показник збільшився з 4,57 у 2018 році до 4,1 у 2020 році. Це може вказувати на зростання ризику несвоєчасного отримання коштів від дебіторів та збільшення строків кредиторської заборгованості, що може вплинути на ліквідність підприємства.

Загалом підприємство до повномасштабного вторгнення мало добрий фінансовий стан, деякі проблеми були викликані кризою COVID 19 та у 2020 році були покращені.

2.2 Вплив воєнного конфлікту на діяльність АТ «ВО «КОНТИ»

Воєнний конфлікт завжди має серйозний вплив на діяльність будь-якої компанії, включаючи АТ "ВО «КОНТИ». Аспекти впливу воєнного конфлікту на діяльність підприємства найкраще відображено в оцінці ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.3.

Показники ділової активності АТ «ОВ «Конті»

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	
Оборотність власного капіталу, обороти	-1,1	-0,77	0,33
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	0,36	0,95	0,59
Фондовіддача, обороти	2,14	20,49	18,35
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	0,74	1,47	0,73
Період одного обороту оборотних активів, днів	486,67	244,42	-242,25
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	3,48	9,11	5,63
Період одного обороту запасів, днів	103,42	39,51	-63,91

Кожна гривня, яку вкладено в діяльність АТ "ОВ «Конті», у 2023 році забезпечила отримання 0,95 гривень припливу коштів від продажу товарів і послуг. Це свідчить про ефективне використання ресурсів та успішну комерційну стратегію компанії.

Залучені основні засоби АТ "ОВ «Конті» використовуються в операційному процесі надзвичайно інтенсивно. У 2023 році кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 20,49 гривень товарів і послуг. Це свідчить про високий рівень продуктивності та ефективне управління активами компанії.

Дебіторська заборгованість АТ "ОВ «Конті» здійснила 1,72 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 208,93 днів. Це означає, що компанія здатна швидко перетворити активи в грошові кошти, але може вимагати додаткового часу для отримання платежів від клієнтів.

Клієнти та інші дебітори використовували кошти компанії протягом більш тривалого періоду (208,93 днів) порівняно з тим терміном, протягом якого підприємство відволікало частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів. Це може вказувати на необхідність більш ефективного управління дебіторською заборгованістю та оптимізацію фінансових процесів.

Період фінансового циклу, який враховує також кредиторську заборгованість, дорівнює 122,7 дням. Це вказує на те, що компанія може швидко перетворювати матеріальні ресурси в готову продукцію та послуги, а також ефективно керувати оплатою кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.4.

**Динаміка фінансового результату за видами діяльності АТ «ОВ
«Конті» в 2021 - 2023 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Результат основної діяльності	-55 452	-27 751	-55 452	27 701	-27 701	-49,95	99,82	-0

Результат фінансових операцій	-26 120	-234 955	-26 120	-208 835	208 835	799,52	-88,88	-0
Результат від іншої звичайної діяльності	-270 599	-15 015	-270 599	255 584	-255 584	-94,45	1 702,19	-0
Фінансовий результат до оподаткування	352 171	-277 721	-352 171	-629 892	-74 450	-178,86	26,81	-200

Спостерігається зниження кінцевого фінансового результату АТ «ОБ «Конті» на 704 342 тис. грн. протягом 2021 - 2023 рр. Основними факторами є результати .

Таблиця 2.5.

Динаміка показників рентабельності АТ «ОБ «Конті»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	-58,15	-61,49	-	-3,34	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕБІТ в чисельнику), %	-	-4,01	-48,31	-	-44,3	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕБІТДА в чисельнику), %	-	-3,2	-43,85	-	-40,65	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	176,48	49,87	-	-126,61	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	-	-	-	-247,23	-
		226,69	473,92			
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	12,05	11,79	12,05	-0,26	0,26	0
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-8,63	-7,15	-8,63	1,48	-1,48	0
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	54,81	-159,8	-64,66	-214,61	95,14	-119,47
Операційна рентабельність витрат, %	-7,86	-6,16	-7,86	1,7	-1,7	0
Коефіцієнт реінвестування, %	-	46,6	149,26	-	102,66	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	58,14	53,04	-	-5,1	-
Період окупності активів	-	-1,72	-1,63	-	0,09	-
Період окупності власного капіталу	-	0,57	2,01	-	1,44	-

Вплив воєнного конфлікту на діяльність АТ «ОБ «Конті» потребує уважного аналізу з точки зору фінансових показників. Індикатор рентабельності активів у 2023 році показав, що на кожну гривню, використану для фінансування активів, було сформовано чистого збитку в розмірі 61,49 копійок. Це вимагає активізації управлінського потенціалу для

розробки плану відновлення позитивної прибутковості і його практичної реалізації.

Зниження ефективності використання виробничих активів АТ «ОВ «Конті» в операційному процесі відображено в індикаторі рентабельності, який в 2023 році склав -473,92%. Це на 247,23 процентних пункти менше, ніж на кінець 2021 року, що свідчить про необхідність перегляду стратегій використання активів та їх оптимізації.

Таблиця 2.6.

Факторний аналіз рентабельності

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	
Коефіцієнт співвідношення витрат	1,04	1,06	0,02
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат, тис. грн.	14 380,51	22 255,52	7 875,01
Коефіцієнт співвідношення доходів	0,65	1	0,35
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу тис. грн.	-137 457,39	-22 255,52	115 201,87
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 гривню доходу, тис. грн.	-391 041,88	-63 313	327 728,88
Загальна сума впливу факторів, тис.грн.	-972 307	-767 655	204 652

Операційна маржа підприємства є ключовим показником конкурентоспроможності. Від'ємне значення цього показника у 2023 році (8,63 копійок збитку на кожну гривню продажів) свідчить про низьку якість товарів і послуг підприємства, що утворює його вразливе становище на ринку. Важливо мобілізувати управлінський потенціал для пошуку шляхів відновлення позитивної динаміки цього показника.

Незважаючи на виклики, власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний забезпечувати прибуток у майбутньому. Тому вони вирішили реінвестувати значну частину прибутку, заробленого у 2023 році, у розвиток компанії. Однак важливо враховувати, що значення цього показника вище одиниці, що свідчить про вплив інших чинників на його динаміку.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на сучасному етапі

Оцінка конкурентоспроможності АТ "ОВ "Конті" є важливим етапом стратегічного управління, спрямованим на визначення потенціалу підприємства для конкурентного успіху на ринку. Цей процес дозволяє з'ясувати сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з конкурентами, оцінювати її можливості та загрози від зовнішнього середовища.

Оцінка конкурентоспроможності допомагає визначити ключові аспекти, які впливають на успішність підприємства, такі як якість продукції, інноваційність, ефективність виробничих процесів, доступність ресурсів та фінансова стійкість. Вона також дозволяє виявити можливості для покращення, розвитку нових стратегій та планів дій для збільшення конкурентоспроможності.

Проведення оцінки конкурентоспроможності дозволяє підприємству отримати об'єктивну картину свого становища на ринку, розуміти потреби клієнтів та вимоги конкурентів, а також забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень. В цілому, цей процес сприяє підвищенню ефективності та стабільності діяльності підприємства, що є ключовими чинниками його успіху на сучасному ринковому середовищі.

Таблиця 2.7.

Потенційні конкуренти АТ «ВО «Конті» та їх переваги

Конкурент	Переваги
Конті	Сильний бренд, Широкий асортимент продукції, Висока якість Розвинена дистриб'юторська мережа, Доступні ціни продукції, Інвестиції в маркетинг та рекламу
Рошен	Широкий асортимент продукції, сильний бренд, розвинена дистриб'юторська мережа, висока якість продукції, значні інвестиції в маркетинг та рекламу.
Світоч	Сильний бренд, доступні ціни, розвинена дистриб'юторська мережа, широкий асортимент продукції, висока якість продукції.

Монтана	Низькі ціни, широкий асортимент продукції, розвинена дистриб'юторська мережа, висока якість продукції.
Київська кондитерська фабрика	Широкий асортимент продукції, сильний бренд, доступні ціни, висока якість продукції.
Луганська кондитерська фабрика	Низькі ціни, широкий асортимент продукції, висока якість продукції.
Nestlé	Сильний бренд, висока якість продукції, значні інвестиції в дослідження та розробки, розвинена дистриб'юторська мережа.
Mars	Сильний бренд, висока якість продукції, значні інвестиції в маркетинг та рекламу, розвинена дистриб'юторська мережа.
Kraft Foods	Сильний бренд, висока якість продукції, значні інвестиції в дослідження та розробки, розвинена дистриб'юторська мережа.

Важливо зазначити, що це лише деякі з потенційних конкурентів АТ «ВО «Конті».

На ринку кондитерських виробів в Україні діє багато інших компаній, як українських, так і іноземних. «КОНТІ» має сильні конкурентні переваги, які дозволяють їй успішно конкурувати на ринку кондитерських виробів в Україні.

Однак, компанія повинна постійно вдосконалювати свою продукцію, розширювати асортимент, інвестувати в маркетинг та рекламу, щоб зберегти свої лідируючі позиції на ринку.

Розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності АТ «ВО «Конті» з урахуванням ваги оцінюваних критеріїв та його ранжирування від 1 до 9 представлено таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Зважена оцінка конкурентоспроможності АТ «ВО «Конті»

Критерій оцінки	Конті	Рошен	Світоч	Монтана	Вага
1. Знання національних особливостей	5	3	2	2	0,200
2. Доступ до зарубіжних ринків	2	5	4	4	0,178
3. Виробнича гнучкість	3	5	4	4	0,156

4. Технології друку	4	5	4	4	0,133
5. Можливості друку великих партій	3	5	5	5	0,111
6. Відстрочка платежу	4	5	4	3	0,089
7. Популярність компанії	3	5	5	4	0,067
8. Наявність додаткових джерел фінансування	2	4	4	2	0,044
9. Темпи зростання бізнесу	4	3	5	3	0,022
Разом	3,42	4,51	3,80	3,51	-

Як очевидно з даних таблиці 2.8, з урахуванням виваженої оцінки показник конкурентоспроможності АТ «ВО «Конті» також характеризується найменшою величиною (рисунок 2.1).

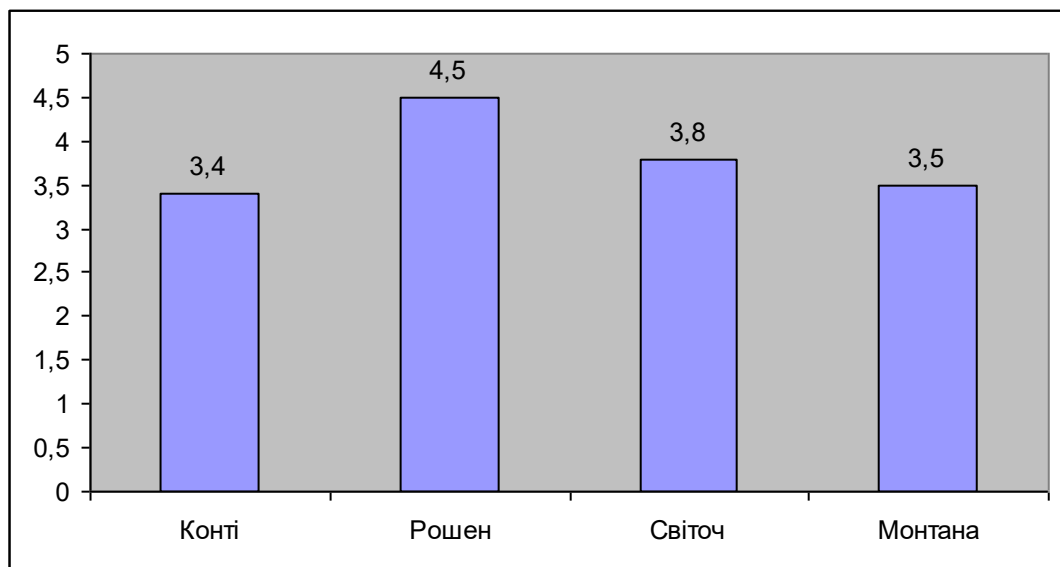


Рис.2.1.

Ще одним варіантом оцінки конкурентоспроможності АТ «ВО «Конті» на базі представлених у таблиці 2.8 показників є використання загальноприйнятої методики, що базується на розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Цей показник розраховується як відношення технічного показника до економічного показника конкурентоспроможності.

Технічний коефіцієнт дозволяє оцінити організацію з урахуванням певного набору нецінових чинників конкурентоспроможності. Він розраховується як окремий показник конкурентоспроможності і визначається

як відношення фактичного значення до базового, помножене на вагу параметра у загальному наборі параметрів.

Економічний коефіцієнт характеризує показник цінової конкурентоспроможності і визначається ставленням кінцевих витрат споживача на придбання товару (послуги) оцінюваної організації до базового значення. У таблиці 2.9 представлена узагальнююча інформація про сукупному індексі конкурентоспроможності аналізованих конкурентів.

Таблиця 2.9

Розрахунок комплексної оцінки конкурентоспроможності

Компанія	Маркетингова робота	Технічні можливості	Фінансові можливості	Порівн. значення
Конті	0,67	0,67	0,70	0,68
Рошен	0,87	1,00	0,87	0,93
Світоч	0,73	0,87	0,93	0,90
Монтана	0,67	0,87	0,57	0,72

Серед розглянутих конкурентів найближчим до одиниці показником конкурентоспроможності відзначається компанія Рошен, чий узагальнений середній показник складає 0,93 пункту. АТ «ВО «Конті» посідає останнє місце з показником 0,68 пункту.

Для узагальнення отриманих оцінок та їх використання при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності необхідно врахувати значущість параметрів, що вивчаються. Розрахунок коефіцієнтів значущості для сукупності параметрів, яка включає три одиниці, та враховує їх ранжування від одного до трьох, представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення значущості параметрів

Показники	Ранг	Значимість
Технічні можливості	1	0,50
Маркетингова робота	2	0,33
Фінансові можливості	3	0,17
Разом	6	1,00

Далі у таблиці 2.11 проведено оцінку рівня АТ «ВО «Конті» з урахуванням цінового індексу конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11

Розрахунок конкурентоспроможності АТ «ВО «Конті» на зовнішньому ринку з урахуванням цінового індексу

Показники	Ранг	Конті	Рошен	Світоч	Монтана	ІВ	ІА	ІІ	Значи- мість
Технічні можливості	1	0,67	1,00	0,87	0,87	1,50	1,30	1,30	0,50
Маркетингова робота	2	0,67	0,87	0,73	0,67	1,30	1,10	1,00	0,33
Фінансові можливості	3	0,70	0,87	0,93	0,57	1,24	1,33	0,81	0,17
Показники конкурентоможливості									
Індекс економічний		-	0,93	1,02	1,07	-	-	-	-
Індекс технічний		-	-	-	-	1,39	1,24	1,12	-
Індекс КС		-	-	-	-	1,49	1,21	1,05	-

Як випливає з одержаних розрахунків таблиці 2.11 АТ «ВО «Конті» характеризується найменшим рівнем конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, порівняно з вивченими конкурентами, навіть з урахуванням цінового індексу.

Після аналізу узагальнимо дані про сильні та слабкі сторони діяльності АТ «ВО «Конті» на зовнішньому ринку/

Таблиця 2.12

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ "Ремарк" на зовнішньому ринку

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока ефективність у 2019-2020 рр., проявлялася у зростанні обороту з продажу, збільшенні прибутку та рентабельності, а також у підвищенні фінансової стійкості підприємства.	Недостатньо розвинена товарна політика для зовнішнього ринку, вимагає підвищення ефективності формування та реалізації.
Збільшення продажів на зовнішніх ринках та зростання обсягу та частки продажів постійним клієнтам.	Вузькоспрямована та обмежена кількість традиційних інструментів комунікаційної політики.
Потреба у подальшому підвищенні ефективності роботи зовнішнього ринку та розвитку бази постійних клієнтів.	Практично повне відсутність позиціонування на зовнішніх ринках.

	Низький рівень конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.
	Недостатня виробнича гнучкість

Підприємство має певні успіхи в минулому, проте йому необхідно активно працювати над покращенням конкурентоспроможності, зосереджуючись на розвитку товарної політики, комунікаційних стратегій та позиціонуванні на зовнішньому ринку.

Проблеми, які виникають у маркетинговій діяльності, вимагають комплексного підходу та впровадження сучасних інструментів комунікацій.

Ключовими напрямками розвитку повинні бути підвищення доступу до зарубіжних ринків, збільшення комунікаційної активності та підвищення виробничої гнучкості.

ВИСНОВКИ

В роботі висвітлені теоретичні аспекти конкурентоспроможності. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства - це не лише його здатність у будь-який момент часу забезпечувати конкурентні переваги і прибутковість, але й вміння адаптуватися до постійно змінюючихся умов, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це включає розрізнення підприємства від конкурентів та створення ринкових переваг для його продукції чи послуг.

У сучасних умовах глобалізації економіки і розвитку міжнародних відносин, будь-яке підприємство стикається з викликом організації зовнішньоекономічної діяльності і маркетингу на зовнішньому ринку. Це вимагає оцінки та підвищення його конкурентоспроможності на міжнародній арені. Робота звернула увагу на важливість стратегічного управління в умовах воєнного конфлікту, де потрібно пристосувати стратегії та тактики для забезпечення виживання та успішної діяльності.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Зниження власного капіталу на 468,38% в 2021 - 2023 рр. свідчить як про нездатність досягати такої мети, так і про ослаблення фінансового потенціалу АТ «ОВ «Конті» . Все ще залишається проблемою від'ємний обсяг залученого капіталу власників. На кінець 2023 р. обсяг власного капіталу від'ємний, що вказує на вразливе фінансове становище і високу ймовірність банкрутства.

Фінансове становище власників АТ «ОВ «Конті» в 2021 - 2023 рр. послаблюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів знижується на 468,38%. Таким чином, підприємство характеризується неефективною бізнес-моделлю та проблемами під час воєного стану.

Проведена оцінка конкурентоспроможності АТ «ВО «КОНТІ» дозволила виявити його сильні та слабкі сторони та визначити можливі шляхи покращення. Розробка і впровадження комплексної маркетингової політики підприємства дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на конкурентному ринку, досягти господарських цілей підприємства, а саме інтенсифікації та розвитку операційної діяльності, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих. Все це забезпечить приплив фінансових ресурсів для посилення позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Боровік Л.В., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Роль інформації у формуванні глобальної економіки та економічного розвитку суспільства. Вісник ХНТУ. 1(76), 2021. С.192-197.
2. Боровік Л.В., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Роль шкільної освіти в розвитку молодіжного підприємництва. Ефективна економіка. Вип.3. 2021. doi: 10.32702/2307-2105-2021.3.6
3. Голобородько Я. (2022). Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (дата звернення: 09.02.2024).
4. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. Молодий вчений. 2020. № 9 (36). С. 45–50.
5. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
6. Карнаушенко А. С., Петренко В.С., Лопатнєв Д.К.. Пасивний дохід в Україні: джерела та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 13, 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-13-08-01.
7. Карнаушенко А.С. Гребенюк Н.В. Петренко В.С. Агропромислова інтеграція – важливий чинник інвестиційної привабливості сільського господарства. Вісник ХНТУ. 2022. № 3(82). doi:10.35546/kntu2078-4481.2022.3.26
8. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. Таврійський науковий вісник. Вип. 14. 2022. С.85–94. doi:10.32782/2708-0366/2022.

9. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Активізація розвитку торговельної галузі України. Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка». 2020. Вип. 1. С. 139–147.
10. Конкурентоздатність фірми: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с
URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 08.02.2024).
11. Мельникова К.В., Петренко В.С., Белугіна Т.І. Діагностика фінансового стану на прикладі ПП 'Віннер Форд Рівне' в умовах зростаючої невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 12. 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-12-04-07.
12. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 49. С. 25–29.
13. Мохненко А.С., Антонов Р.А., Казакова А.Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28-29 березня 2024р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 802–804.
14. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Управлінський облік на малих підприємствах в умовах невизначеності. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28-29 березня 2024р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 271–273.

15. Нападовська Л. А., Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/14.pdf
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Офіційний сайт підприємства «Конті». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.konti.com> (дата звернення: 14.03.2024)
18. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Альтернативні джерела фінансування Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 49. 2023. doi:10.32999/ksu2307-8030/2023-49-9.
19. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 10, Грудень 2023, doi:10.54929/2786-5738-2023-10-02-03.
20. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Петренко Д.О. Аналіз впливу воєнного стану на ринок праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 49. 2023. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6
21. Руснак А.В., Петренко В.С. Карнаушенко А.С. Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2018. (33). 203-208.
22. Руснак П.П. Економіка підприємства: навчальний посібник / П.П. Руснак, В.Г. Андрійчук, А.А. Ільєнко та ін.; за ред. П.П. Руснака// – Біла Церква, 2003. – 256 с.
23. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

24. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 204 с.
25. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. Офіційний сайт Центру розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 09.03.2024).
26. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16
27. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. Науковий вісник Льотної академії. 2022. 6. 20-28.
28. Танклевська Н.С., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Економічна сутність та види криптовалюти у світі. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4–2. 133–138.
29. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська; Тернопільський екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
30. Тичинська А. І., Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. URL: jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4859/4889 (дата звернення: 19.03.2024).
31. Ткаченко О. М. Стан монополізації та безпечності ринку кондитерських виробів України. Агроінком. 2020. № 1–2. С. 14–18.
32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
33. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106–112.

34. Arnold G., Davies M. Value-Based Management: Context and Application. Chichester : John Wiley & Sons, 2015. 384 p.
35. Black A., Wright P., Bachman J., Davis J. In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance. London: Financial Times, 2018
36. Dwyer L., Kim Ch., 2003, Destination competitiveness: determinants and indicators, „Current Issues in Tourism”. Vol. 6, No. 5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667962> (дата звернення: 11.02.2024).
37. Petrenko, V., Karnaushenko, A (2021) Development of entrepreneurial universities as a necessity in conditions of economic instability and financial turbulence. Intellectual development of mankind in modern conditions: economics, history. Books ha 19. Part 2: series of monographs (Series "Science environment of modern man"; No. 19). ISBN978-617-7880-27-0. pp. 12-29 <https://doi.org/10.30888/2663-5569.2021-19-02-013>