

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Виконав: студент 2 курсу, групи 672-4
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Павлюк Андрій Анатолійович _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Юрій Едуард Олександрович _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Павлюк А.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теорії і практики управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджена економічна сутність, особливості управління конкурентоспроможністю підприємства, фактори її формування та методичні підходи до оцінки. Проведена оцінка фінансового стану та конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство», а також запропоновані напрями забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: конкурентоспроможність, фактори формування конкурентоспроможності, система управління, фінансовий стан підприємства.

ANNOTATION

Pavliuk A.A. Managing the competitiveness of an enterprise in modern conditions. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

In the qualification work, a study of the theory and practice of enterprise competitiveness management was carried out. The economic essence, features of enterprise competitiveness management, factors of its formation and methodological approaches to assessment are studied. The financial condition and competitiveness of the State Enterprise «Chernivtsi Forestry» were assessed, and the directions of ensuring the growth of enterprise competitiveness in modern conditions were proposed.

Key words: competitiveness, factors of formation of competitiveness, management system, financial condition of enterprise.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.А. Павлюк

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
Розділ 2. Аналіз управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство»	30
2.1. Аналіз фінансового стану підприємства як основа для управління його конкурентоспроможністю.....	30
2.2. Оцінка ліквідності, платіжних засобів та поточних зобов'язань підприємства	40
2.3. Діагностика фінансової конкурентоспроможності підприємства.....	47
Висновки до розділу 2.....	54
Розділ 3. Напрями забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....	56
3.1. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	56
3.2. Впровадження системи маркетингового управління як інструменту зростання конкурентоспроможності підприємства.....	64
Висновки до розділу 3.....	75
Висновки	76
Список використаних джерел	81
Додатки	

ВСТУП

Конкуренція є невід'ємною рисою функціонування ринкової економіки та являє собою процес, який визначає умови функціонування ринку, а саме змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні ринку збуту, джерела сировини, сфери застосування капіталу. Як рушійна сила конкуренція змушує виробників постійно шукати нові шляхи підвищення власної конкурентоспроможності. Конкуренція є дієвим механізмом із стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва. Підприємство під час планування своєї діяльності враховує не лише потреби клієнтів, але й стратегії конкурентів. Виходячи із інформації, яка надходить в ході вивчення умов конкуренції, багато у чому формується стратегія підприємства із освоєння ринку, а також загальна стратегія діяльності суб'єкта господарювання. Таким чином, досягається позитивний результат в конкурентній боротьбі як закономірний підсумок грамотних і постійних зусиль управлінської діяльності. Наскільки цей результат виявиться позитивним, багато у чому залежить від конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що ринкові умови й підходи до формування конкурентоспроможності підприємств за умов воєнного стану набули іншого змісту, порівняно із довоєнним періодом. На перший план вийшли технології та людський фактор. Лояльність персоналу набула неабиякої значущості. Ключовим фактором успіху не лише в боротьбі із ворогом, але і в бізнесі стала сміливість. З огляду на це, доцільним є дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Актуальність теми дозволила визначити мету дослідження, а саме формування науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення процесів системи управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети було поставлено та розв'язано наступні завдання:

– досліджено сутність та особливості управління

конкурентоспроможністю підприємства;

- розглянуто основні фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством;

- визначено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- проведено аналіз фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» як основи для управління його конкурентоспроможністю;

- досліджено ліквідність, платіжні засоби та поточні зобов'язання підприємства;

- проведено діагностику фінансової конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство»;

- розроблені рекомендації, щодо розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- запропоновано впровадження системи маркетингового управління як інструменту зростання конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність державного підприємства «Чернівецьке лісове господарство».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи управління конкурентоспроможністю ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Теоретичним та методологічним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних, а саме: Р. Фатхутдінова, М. Портера, С.Ф. Покропивного, Г. Азоева, З. Борисенко, Л. Балабанова, М. Гельвановського, Ф. Глисіна, Е. Горбашко, В. Дикань М. Єрмолова, П. Зав'ялова, А. Маренича, І. Астахова, Л. Панасенко, А. Яновського, С. Ярошенко. Разом з тим, не дивлячись на досить ґрунтовне дослідження цієї проблеми, питання вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства залишаються актуальними, оскільки в сучасних умовах практичних і результативних кроків щодо їхнього втілення не достатньо.

В роботі використовувався ряд спеціальних методів, які дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, а саме: діалектичний метод пізнання – в процесі визначення поняття конкурентоспроможності та особливості управління нею; економіко-логічні методи пізнання – при систематизації й узагальненні складових управління конкурентоспроможністю підприємства; метод порівняння, моделювання, аналізу й синтезу – в процесі дослідження та оцінки рівня конкурентного середовища ДП «Чернівецьке лісове господарство». Для проведення комплексного аналізу застосовувались методи аналізу й візуалізації інформації за допомогою програми Microsoft Excel, комп'ютерної обробки. Наочне відображення динаміки показників діяльності підприємства здійснювалось з використанням методу графічного зображення та табличного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою досліджень слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові концепції, сучасні теорії управління конкурентоспроможністю підприємства, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, спеціальна економічна література, фінансові дані та звіти ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- удосконалено трактування поняття конкурентоспроможності підприємства, яке відображає здатність підприємства в існуючих для умов використовувати свої конкурентні переваги у всьому ланцюгу створення цінності й займати найвигідніше положення на ринку, а також забезпечувати формування й максимальне задоволення потреб споживачів, шляхом оптимального використання наявних ресурсів;

- запропоновано структуру організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практична значущість даного дослідження полягає у тому, що основні результати наукового дослідження пропонується застосувати при вдосконаленні процесів системи управління конкурентоспроможністю ДП

«Чернівецьке лісове господарство».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 86 сторінки друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 80 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 8 рисунків, список використаних джерел включає 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність виступає одним із основних понять, яке активно використовується як в економічній теорії так і в практиці управлінського аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що досліджується на макро-, мезо- (галузевому) та мікрорівнях.

У літературних джерелах з даної проблематики зустрічаються різні трактування визначення поняття «конкурентоспроможність». Дослідження показує також, що з цих питань існуючі відмінності в роботах різних авторів викликані, перш за все, еволюцією економічної думки у результаті еволюції ринкової економічної системи. Комплексність поняття конкурентоспроможності підприємства і різноаспектність його розгляду вимагають ретроспективного аналізу підходів до визначення даної категорії, та відповідного їх інтегрування. Тож для формулювання категорійного апарату, вважаємо потрібним звернути увагу, на нашу думку, на найбільш вдалі, поняття що демонструють відмінності досліджуваної категорії, наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Трактування економістами-науковцями терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Василенко В.О.	«Конкурентоспроможність підприємства - можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку» [3, с.168].
Покропивний С.Ф.	«Конкурентоспроможність підприємства - означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства - це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції» [16, с. 350].

Продовження табл. 1.1

1	2
Алексєєв С.Б.	«Конкурентоспроможність підприємства - це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі» [1, с.618].
Должанський І.З., Загорна Т.О.	«Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [13, с.28].
Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В.	«Термін «конкурентоспроможна організація» можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства перед аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу стосовно потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, досягнутому без шкоди фінансовому стану організації» [54, с.35].
Портер М.	«Конкурентоспроможність - властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку» [62].
Піддубний І. О., Піддубна А. І.	«Конкурентоспроможність - це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів» [43, с.35]

Джерело: складено автором за матеріалами [3, с.168; 16, с. 350; 1, с.618; 13, с.28; 54, с.35; 62; 43, с.35]

Як видно з табл.1.1 більшість авторів визначають конкурентоспроможність підприємства як його здатність використовувати свої конкурентні переваги й займати найвигідніше положення на ринку, а також забезпечувати максимальне задоволення потреб споживачів, при цьому оптимально використовуючи наявні ресурси. На думку М.Е. Портера, який є видатним класиком маркетингу, ланцюг створення цінності виступає основним інструментом діагностики конкурентних переваг, з допомогою якого можна виявити шляхи досягнення конкурентних переваг і забезпечити їх утримання протягом тривалого періоду часу [62].

Отже, можна запропонувати уточнене визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» – здатність підприємства в існуючих для умов використовувати свої конкурентні переваги у всьому ланцюгу

створення цінності й займати найвигідніше положення на ринку, а також забезпечувати формування й максимальне задоволення потреб споживачів, шляхом оптимального використання наявних ресурсів.

Змістовний аналіз трактування вчених-економістів терміну конкурентоспроможності підприємства, що наведено в табл. 1.1., дає змогу встановити залежність конкурентоспроможності підприємства від фінансової конкурентоздатності й конкурентоздатності продукції. Не можна не погодитись, що у сучасних умовах високий ступінь конкурентоздатності підприємств є насамперед похідною від високого рівня конкурентоздатності продукції.

Система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання також являє собою сукупність організаційної структури, процесів, методів і ресурсів, необхідних для створення та впровадження умов, що сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства у поточному або майбутньому бізнес-середовищі. На рис. 1.1. зображено основні структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

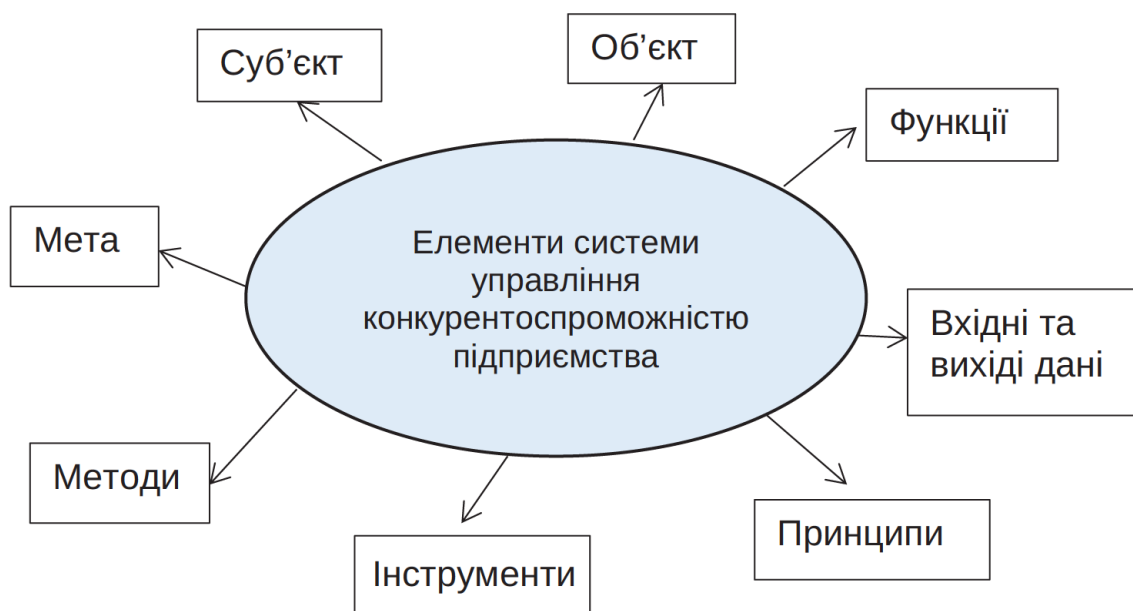


Рис. 1.1. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [50, с.268; 55, с. 49]

Система управління конкурентоспроможністю має поширюватися на всі

види діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Охоплює вона всі процеси та етапи життєвого циклу продукту, а саме: планування та розвиток процесів; виробництво або надання послуг; збут і маркетинг; контроль; маркетинг та дослідження ринку; монтаж і налагодження; технічна допомога й обслуговування; утилізація чи вторинна переробка продукції після закінчення терміну її використання [34, с.153].

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є:

- забезпечення гнучкості управлінських рішень керівництва відповідно до умов конкуренції на певному ринку;
- подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, які мають прямий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення конкурентних переваг суб'єкта господарювання [17, с.34].

На нашу думку, під управлінням конкурентоспроможністю підприємств варто розуміти виконання загальних функцій управління, тобто планування, мотивації, контролю, організації, які визначають стратегію і політику в сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність в цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою засобів планування конкурентоспроможності, оперативного управління нею, її забезпечення і підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [32, с.95].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються наступні функції управління:

1. Планування – передбачає формування стратегії й тактики реалізації цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів, розробку програм щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так зокрема і його окремих структурних підрозділів.

2. Організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих програм і планів, які пов'язані з питаннями розподілу матеріальних, трудових й фінансових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності. У процесі

організаційної діяльності, також, забезпечується необхідна узгодженість дій як оперативних підрозділів так і окремих спеціалістів при виконанні прийнятих планів.

3. Мотиваційна – забезпечує використання мотиваційних (як психологічних, так і економічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Контрольна – забезпечує перевірку та нагляд за відповідністю досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам. Дана функція передбачає розробку стандартів контролю, які реалізуються у систему кількісних показників, що дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених програм та планів чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягнення поставленої мети підприємства [10, с.31].

Загалом процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає наступні дії: діагностику конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його основних конкурентів; моніторинг конкурентного середовища й оцінку конкурентної ситуації на ринку та в галузі; розробку концепції і стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; конкурентне позиціонування господарюючого суб'єкта; реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, яка складається із комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність. Структура системи управління конкурентоспроможністю представлена низкою структурних елементів, реалізація яких підвищує ефективність управлінських рішень в певній сфері діяльності. У свою чергу, кожен елемент також можна розглядати як систему, яка включає різні системоутворюючі компоненти, які відображено на рис. 1. 2.

Система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання – це сукупність підсистем, що відображають агреговані комплекси дій

спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

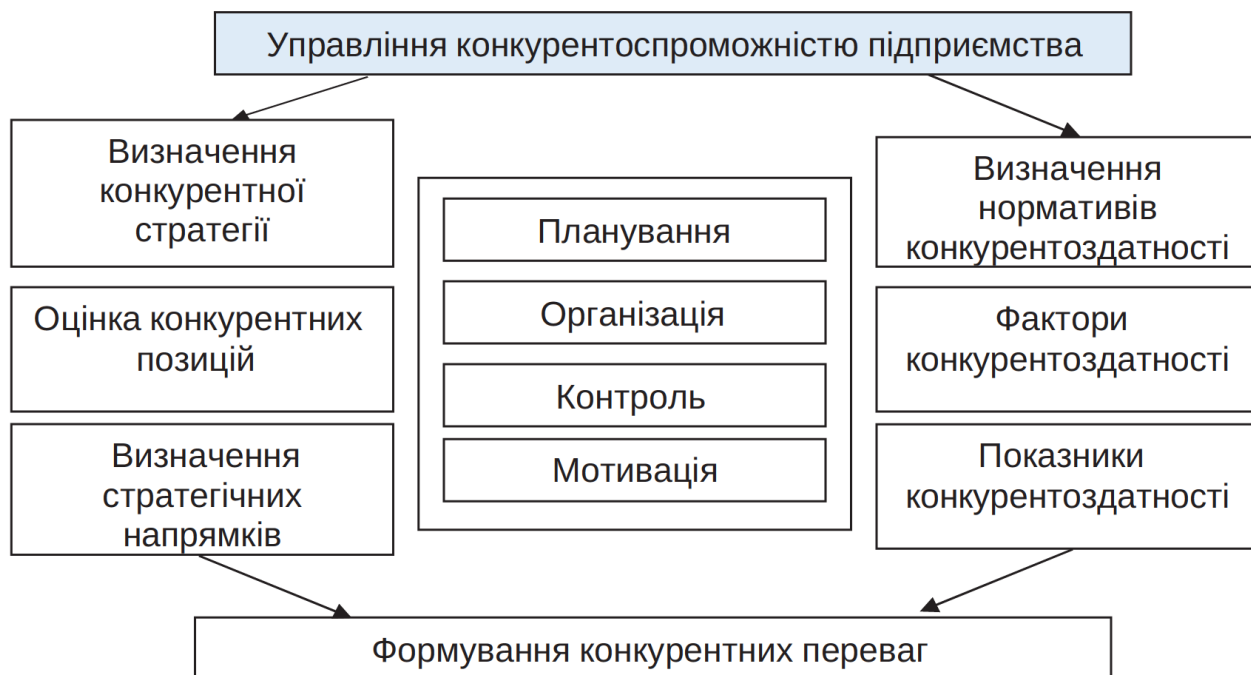


Рис. 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [10, с.31; 32, с.95]

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку усіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень й врахуванні змін як у окремих об'єктах управління підприємством, так і в кінцевих результатах його діяльності [34, с.151].

Схематично процес формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання зображено на рис. 1.3.

Система конкурентних стратегій суб'єкта господарювання виступає основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Централізований загальний контроль за розробкою та реалізацією програми, а також оперативне управління програмою має здійснюватися на усіх її етапах, що забезпечить ефективне управління конкурентоспроможністю.

В сучасних умовах управління підприємством вимагає від менеджерів стратегічного мислення, а також вміння розробляти стратегію. Для досягнення успіху вітчизняним господарюючим суб'єктам, спираючись на досвід

іноземних колег, необхідно застосовувати стратегічний аналіз у всьому його різноманітті.

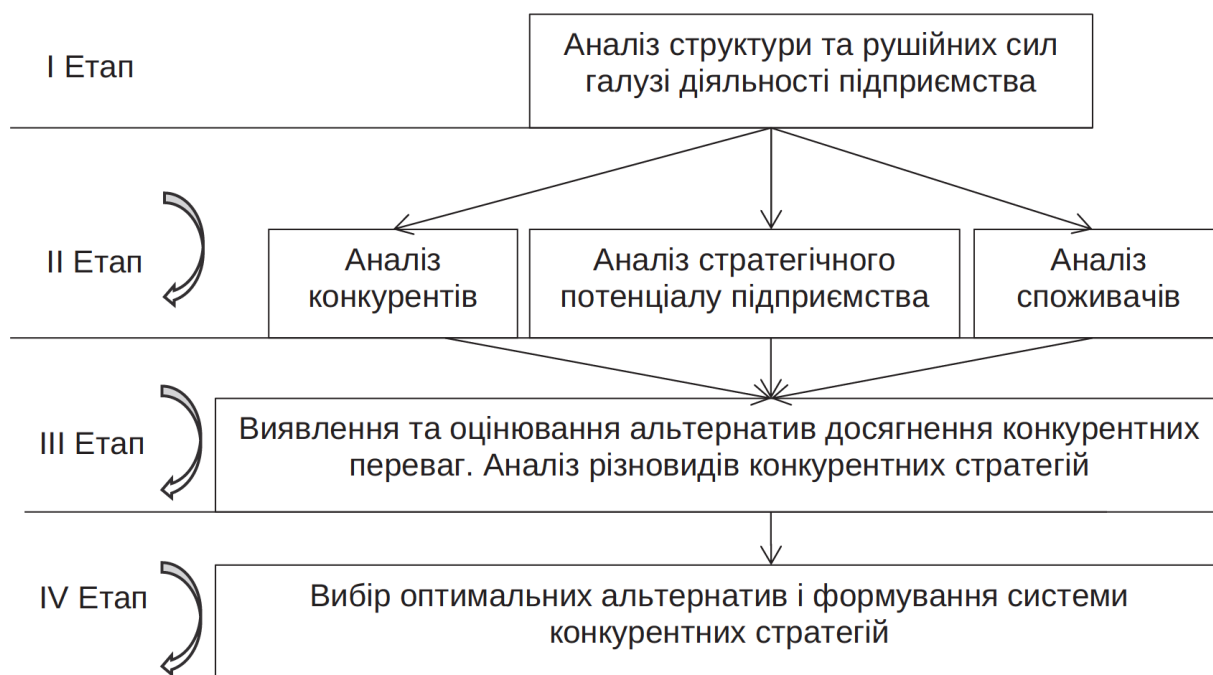


Рис. 1.3. Система формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами[36, с.115; 45, с.60; 50, с.267]

Реалізація завдань стратегічного аналізу дає можливість створювати систему моніторингу фінансово-економічних показників довгострокового розвитку суб'єкта господарювання, відповідно до якої оперативно оптимізуються та коригуються фінансова, комерційна, виробнича, соціальна та збутова стратегії, сприяючи в довгостроковій перспективі забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в сучасних ринкових умовах посиленої конкуренції, невизначеності внутрішніх ринків та надмірного рівня ризику, вітчизняним підприємствам необхідно відмовитися від статичних систем, а використовувати стратегічні системи управління конкурентоспроможністю, які дозволять: підвищити якість управління конкурентоспроможністю; покращити адаптацію менеджменту; використовувати інваріантності системи до різних типів підприємств; підвищити надійність системи управління при впливі неконтрольованих факторів; покращити гнучкість і мобільність системи управління

конкурентоспроможністю.

При цьому важливою передумовою формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є визначення комплексу факторів, вплив яких може знижувати та підвищувати її загальний рівень. Крім того, аналіз цих факторів допомагає виявити як сильні так і слабкі сторони самого підприємства та його конкурентів, а також розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, яка має мінливий, динамічний характер. За незмінних якісних характеристиках товару його конкурентоспроможність може варіюватись в широких межах залежно від дій конкурентів, кон'юнктури ринку, рекламних заходів, зміни цін, тощо [29, с.91].

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися зокрема такими показниками як висока виробнича ефективність, що реалізується завдяки сучасному обладнанню, кваліфікованими працівниками, технологіям та здатністю завоювати, а також тривалий час утримувати сталі позиції на ринку, що забезпечується в результаті ефективного використання принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є:

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- розгляд на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом;
- застосування сучасних методів дослідження, а також розробок таких як

теорія прийняття рішень, програмно-цільове планування, тощо;

– формування системи заходів задля забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Конкурентоспроможність підприємства виступає латентним показником. В перекладі з латинської мови «латентний» означає недоступний, прихований. Термін «латентні ознаки в економіці» використовується науковцями для відображення складних атрибутивних економічних понять, які кількісно виміряти в метричній шкалі неможливо та про рівень яких оцінюють за величиною чинників-симптомів [25, с.49].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів, які впливають на ставлення покупців як до підприємства так і до його продукції. Варто погодитись з науковцем Савчуенком Т.В., що у якості чинників-симптомів конкурентоспроможності підприємства виступають її фактори – процеси та явища виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які призводять до зміни рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [44, с.143]. З огляду на це, вважаємо, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це заходи, які направлені на забезпечення оптимального співвідношення складових елементів (факторів) конкурентоспроможності у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

Фактори можуть здійснювати вплив як у бік підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, так і у бік зменшення. Отримання підприємством конкурентної переваги на основі факторів повною мірою залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

У зарубіжній, а також вітчизняній літературі широко представлені фактори, які забезпечують конкурентні переваги господарюючих суб'єктів. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів, а також напрямків маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір факторів, які здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств. Аналіз економічної літератури свідчить про відносну розмаїтність авторів щодо класифікації факторів, які мають вплив

на конкурентоспроможність підприємства. Більшість вітчизняних науковців, зокрема, П.С. Зав'ялов, О.І. Драган, Н.І. Сарай, І.Г. Кадирус, О.Г. Янковий, Ю.М. Мануйлович стверджують, що всі чинники конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.4) [20, 14, 47, 22, 27, 35].

Зокрема, О.І. Драган зовнішні фактори характеризує як сукупність суб'єктів господарювання, суспільних і природних, економічних умов, міждержавних та національних інституціональних структур та інших зовнішніх чинників і умов, що діють в глобальному оточенні та здійснюють вплив чи можуть вплинути на функціонування підприємства [14]. Ми погоджуємося з цим твердженням та вважаємо, що на конкурентоспроможність підприємства оцінка впливу факторів зовнішнього середовища проводиться у загальноновизнаному порядку.

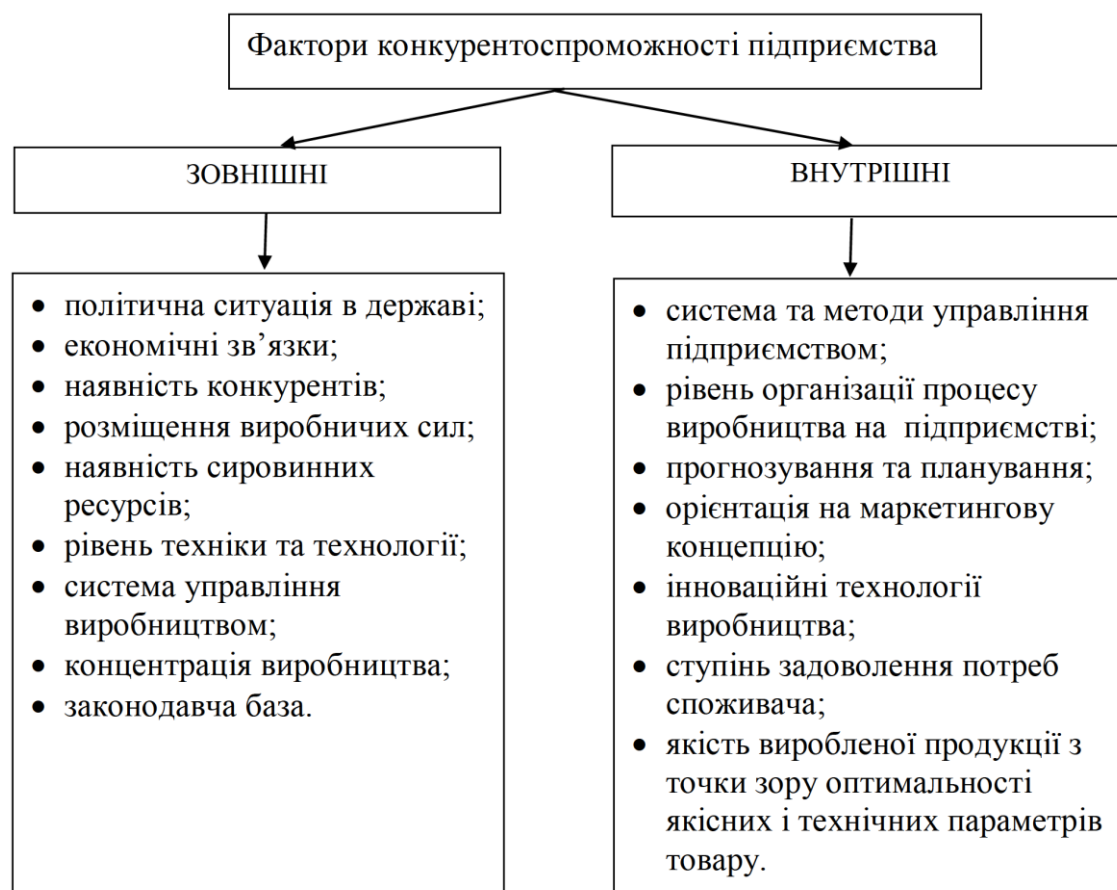


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами[20, 14, 47, 22, 27, 35]

Після встановлення місії та цілей суб'єкта господарювання виконується діагностичний етап: оцінка змін, які впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, які можуть нести загрозу потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності; визначення факторів, які забезпечують ширше коло можливостей для досягнення стратегічної мети підприємства.

За джерелами свого походження чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними і поділяються на такі три групи:

- чинники світової економіки (до них відносять міжнародний розподіл праці, кон'юнктуру світових ринків, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі, динаміку валютних курсів тощо);

- макроекономічні (до них відносять стан та динаміку платоспроможного попиту, загальногосподарську кон'юнктуру, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури, механізми державного регулювання економіки тощо);

- галузеві (включають методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, механізми внутрішньогалузевого регулювання, стан попиту тощо).

Також зовнішні фактори залежно від сфери походження конкурентоспроможності підприємства можуть класифікуватися наступним чином:

- науково-технічні чинники, які характеризують стан та динаміку науково-технічного прогресу, продуктивність та надійність устаткування, рівень техніки та технології, гнучкість виробничих процесів тощо;

- екологічні чинники, що характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом його навколишнього середовища;

- організаційно-економічні чинники, які окреслюють загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, а також методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні регіонів та галузей, держави;

- політичні фактори, що чинять суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства і найяскравіше виявляються при

придбанні імпорتنих ресурсів або при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках;

– соціальні чинники, що віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, які відбуваються як на макро- так і на мікрорівнях.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, усі перелічені групи чинників, за винятком політичних, містять в собі як ендогенні, так і екзогенні фактори. І лише група політичних чинників має чітко виражений зовнішній характер.

Науковець Л.Ф. Чумак вірно зазначає, що аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства надає час для розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, прогнозування можливостей, розробки заходів, які в подальшому дозволять перетворити будь-які загрози на вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують SWOT-аналіз та PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори). Перший аналіз допомагає визначити загрози й можливості, із якими зіштовхується підприємство та встановити несприятливі фактори, котрі потенційно можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [57].

Внутрішні фактори являють собою контрольовані чинники діяльності підприємства. До них варто віднести:

1. Систему технологічного оснащення. Оновлення технологій та обладнання, тобто заміна їх на більш прогресивні, що підсилює внутрішню гнучкість виробництва та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (виробнича та організаційна структури управління, кваліфікований та професійний рівень управлінського персоналу та ін.).

3. Збут продукції, а саме його обсяг та витрати на реалізацію. Вплив даного фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Суб'єкт господарювання намагається здійснити ефективний збут

за рахунок реалізації продукції, яка користується попитом на ринку, стимулює збільшення об'ємів продаж, розширює ринки збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

4. Сировину, матеріали і напівфабрикати. Адже величина відходів, якість сировини та комплектність її перероблення суттєво впливають на конкурентоспроможність фірми.

Отже, під час оцінювання, управління та прогнозування конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Вивчення наукових доробок з даної тематики, разом з тим, засвідчує існування більш деталізованих систем класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. На думку таких дослідників як С.І. Савчук, О.Г. Янковий, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхнім рівнем є частка ринку, яка безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень – визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий характеризує якість управління, а останній п'ятий рівень характеризує досягнуті економічні результати [27, с.7]. Ми погоджуємося з даним твердженням та вважаємо його цілком слушним.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності підприємства, їх оцінка виступають основним вихідним моментом всієї діяльності суб'єкта господарювання. Вивчення та аналіз конкурентоспроможності необхідно здійснювати постійно на всіх щаблях виробничої та господарської діяльності, не забуваючи про систематичність.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна в цілях:

- регулювання економіки на підприємстві в цілому;
- пошуку нових напрямків у галузях або нових ринків збуту;
- визначення конкурентоспроможності на момент обстеження;
- визначення негативних моментів;
- підключення нових інвесторів;
- відбору та розробки заходів з метою підвищення оцінки конкурентоспроможності;
- відбору партнерів, які здійснюють вплив на роботу підприємства, задля спільної діяльності.

Своєчасна оцінка конкурентоспроможності підприємства значно підвищить його можливості, а також значимість та здатність займати стійке положення на ринку, маючи при цьому стабільний прибуток [31, с.57].

Набір показників конкурентоспроможності повинен включати в себе результативність виробничої й збутової діяльності, а також оцінку резерву скорочення витрат виробництва і ефективність інвестиційних вкладень. Крім цього, велике значення має дослідження витрат обігу для визначення результативних витрат в усій розподільчій системі підприємства та при передачі продукції від продавця до споживача.

Якісна оцінка показників конкурентоспроможності передбачає використання наступних параметрів:

- широти й глибини асортименту продукції та послуг суб'єкта господарювання;
- потреби в інвестиційних вкладеннях поточного та стратегічного характеру як в цілому по підприємству так і по окремих видах продукції чи послуг;
- рівня потреби в коштах задля забезпечення попиту й стимулювання збуту продукції;
- характеристики ринкових сегментів для кожного виду продукції чи послуг підприємства;
- характеристики інноваційної політики, а саме швидкості оновлення

продукції суб'єкта господарювання та наявність власних розробок в цьому напрямку;

– набору заходів та механізмів для забезпечення перед конкурентами переваг підприємства на ринку.

Існують різні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства, а саме:

– горизонтальний аналіз, який включає порівняння показників за попередній період;

– порівняльний аналіз підприємства, що передбачає порівняння з показниками конкурентів;

– вертикальний – дослідження показників, які поступово знижувалися на найнижчий рівень;

– факторний аналіз, що передбачає оцінку впливу факторів на загальні показники підприємства.

Як основні, виділяються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства із позиції їх сутності й основних переваг. Основний критерій методу оцінки із позиції порівняльних переваг – це низькі витрати, так як приблизні витрати виробництва та господарської діяльності нижче, ніж у конкуруючих підприємств. Основна перевага цього методу – це простота оцінки рівня конкурентоспроможності.

Метод оцінки, що заснований на теорії ефективної конкуренції стверджує, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких задіяні всі служби та підрозділи. На їх роботу впливає безліч факторів (ресурсів підприємства). Оцінка ефективності діяльності передбачає оцінку використання всіх ресурсів. М.Є. Портер аналізуючи конкурентоспроможність окремих підприємств, відзначав: «Єдине, на чому може ґрунтуватися конкурентоспроможність – це продуктивність використання ресурсів» [42, с.178]. Перевага методу полягає у виявленні можливостей злучити додаткові ресурси підприємства, здатність розрахувати й оцінити ефективне використання ресурсів за тривалий період [26].

Суть методу оцінки заснований на якості послуги полягає у порівнянні якостей послуг, що характеризують споживчі властивості. З допомогою такої оцінки з'являється можливість вивчення і врахування переваги споживачів, що так само підвищить конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта. У цьому методі використовують певні параметри, а для оцінки застосовують «параметричні» індекси. Серед розмаїття можна виокремити інтегральні, поодинокі і зведені індекси. Це співвідношення окремого параметра до параметру, за якого споживач задоволений на сто відсотків. Для визначення ступеня відповідності використовують бали.

Серед матричних методів варто відзначити:

- матриця Портера;
- матриця БКГ;
- модель Shell/DPM (матриця «привабливість галузі/ конкурентоспроможність»);
- модель GE/Mc Kinsey (матриця «привабливість ринку/ конкурентоспроможність»);
- модель ADL/LC (матриця «Стадія життєвого циклу продукції/ конкурентна позиція»);
- матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer / Schendel).

Суть оцінювання полягає в аналізі матриці, що побудована відповідно до принципу системи координат: по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку; по горизонталі – темпи зростання (або скорочення) розміру продажів. Більш конкурентоспроможними є ті підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Сутність структурного підходу полягає в організації великомасштабного, ефективного виробництва. При використанні цього підходу основним критерієм конкурентоспроможності є концентрація капіталу та виробництва.

Функціональний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності шляхом зіставлення економічних показників діяльності (як критерій оцінки

конкурентоспроможності підприємства використовується співвідношення норми прибутку, ціни і витрат).

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, що заснована на комплексному дослідженні внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, передбачає два напрямки:

- окреслення низки внутрішніх факторів та оцінка їх впливу на ефективність й якість діяльності підприємства;
- окреслення сильних та слабких сторін в кожній із функціональних областей [38, с.21].

Перша область досліджень полягає у виявленні внутрішніх факторів та оцінці їх впливу на ефективність та якість діяльності підприємства і проводиться з метою вдосконалення управлінської складової. Аналіз заснований на використанні методів комплексного аналізу фінансового управління та виробничо-господарської діяльності. Тому, як правило, дослідження починається із аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання. Цей аналіз спрямований на визначення того, наскільки подальший розвиток підприємства узгоджується з наявністю в нього достатнього фінансування та платоспроможності. Фінансові показники при цьому групують в наступні чотири групи:

Перша група представлена показниками оцінки прибутковості господарської діяльності: чиста рентабельність, загальна рентабельність підприємства, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність фондів виробництва.

Друга група включає оцінки показників ефективності управління: чистий прибуток підприємства за обсягом продажів, загальна сума прибутку до сплати податків [47, с.51].

Третя група характеризує оцінку ефективності підприємницької діяльності та включає оборотність дебіторської заборгованості, оборотність оборотного капіталу, рентабельність активів, рентабельність основних засобів, рентабельність власного капіталу підприємства, оборот банківських активів.

Четверта група представлена показниками оцінки ліквідності: індекс постійного активу, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, інші активи з фіксованим терміном зобов'язань.

Розрахунок та аналіз цих показників дозволить з'ясувати закономірності їх змін, дослідити ефективність фінансової діяльності.

Друга область досліджень, а саме визначення сильних та слабких сторін в кожній із функціональних областей має на меті виявити ресурси, які можуть стати основою майбутньої стратегії підприємства і створити йому стійку конкурентну перевагу. Даний аналіз може бути здійснений в контексті:

- одного чи кількох елементів (наприклад, технічне забезпечення, організаційна структура та ін.);
- функціональних підсистем;
- сукупності функціональних підсистем;
- однієї чи більше функціональних підсистем;
- одного елементу із функціональних підсистем.

Аналіз потенціалу для забезпечення порівнянності інформації, повинен здійснюватися відповідно до тих же областей та напрямків, що й аналіз найближчих конкурентів [39, с.189].

Метод рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає використання ієрархії суб'єктів господарювання, на основі зіставлення їх досягнень у фінансовій, а також інших областях. Порядок визначення рейтингової оцінки включає:

- одержання вихідної інформації із усіх порівнюваних підприємств;
- початкова інформація може візуалізуватись у вигляді матриці, в якій вписуються по стовпцях порівнювані компанії ($j = 1, 2, \dots, M$), а по рядках значення показників ($i = 1, 2, \dots, N$);
- співвідносяться вихідні характеристики із відповідними показниками підприємства-конкурента (еталонного підприємства або ж кращого в галузі).
- для аналізованого суб'єкта господарювання визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду;

– відбувається ранжування підприємств-конкурентів у порядку зменшення рейтингової оцінки.

У рейтингових методах використовують не тільки матеріальні активи, але й нематеріальні активи (організаційні можливості, репутація, тощо).

Найбільш зручним і надійним є метод SWOT-аналізу. Його мета – проаналізувати сильні та слабкі сторони всередині суб'єкта господарювання, а також небезпеки із зовнішнього середовища. Цей метод дозволяє визначити ресурси, можливості існуючі на підприємстві задля його загального стратегічного розвитку. SWOT-аналіз передбачає кілька напрямків, а саме:

- динаміка розвитку підприємства і його конкурента;
- порівняння результатів аналізу із використанням стратегічного планування підприємства і конкурента;
- застосування різних ситуацій розвитку подій на ринку для розробки SWOT моделей.

За використання методу SWOT аналізу конкурентоспроможність оцінюють комплексно за всіма показниками й видами діяльності підприємства. Для цього існує такий метод як метод експертних оцінок. У цьому методі використовуються оцінки фахівців (експертів) основних групових параметрів конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, узагальнення їх думок. Знання та досвід завжди дають свої позитивні результати. Цей метод є кращим рішенням коли:

- недостатньо інформації щодо впливу усіх факторів;
- ситуації потребують швидких рішень;
- застосувати традиційні кількісні вимірювання неможливо;
- неможливо оцінити ситуацію за допомогою статистики, адже відсутній достатній динамічний період [23, с.102].

Отже, існування найрізноманітніших методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства призводить до виявлення груп методів та їх загальної класифікації. Основними методами оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є методи, що засновані на

життєвому циклі товару, ефективній теорії конкуренції, частці ринку, оцінці конкурентоспроможності товару, конкурентній перевазі, тощо. У табл.1.2. визначено плюси та мінуси найпопулярніших дев'яти груп.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Об'єктивно відображає, великою мірою, лише зовнішні умови діяльності, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, що засновано на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений й простий у розрахунках	Неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, статичність отриманих оцінок, майже не відображає взаємодію виробника продукції із ринком
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Можливість порівняння із середньогалузевими показниками, глибокий аналіз внутрішнього стану	Великий обсяг розрахунків та складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки), не дозволяє оцінити динаміку факторів, які мають вплив на рівень конкурентоспроможності
Методи, які засновані на теорії якості товару	Значна увага до споживачів та аналіз якості виготовленої продукції	Використовується для виробників одного виду продукції; не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності як продукції так і підприємства
Інтегральний метод	Є досить простим і наочним, дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	Не враховує галузеві особливості; не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; обмеженість використання для підприємств які мають значну номенклатуру товарів
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у її динаміці	Обмеженість кількості характеристик, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності; концентрація уваги лише на одній стратегії
Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу; досить громіздкий метод
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Комплексний і наочний при порівнянні	В склад досліджуваних факторів не входять показники, що характеризують напрям й силу впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором за матеріалами[23,26, 49]

Однак розглянуті методи самі по собі не відповідають потребам

вітчизняних підприємств, оскільки питання вибору універсального показника, а також факторів конкурентоспроможності, які визначають його рівень, залишається невирішеним. Відбір методу або методів індивідуальний для кожного суб'єкта господарювання і визначає завдання, які безпосередньо необхідно вирішити, фактори конкурентного середовища та рівень прийняття рішень.

Таким чином, основи конкурентоспроможності, а також форми конкурентної боротьби змінюються, що пов'язано із підвищенням ролі технічного рівня виробництва та корінними зрушеннями в товарній структурі світової торгівлі. Сучасний підхід до управління підприємством вимагає від його керівництва чіткого бачення перспектив розвитку та, одночасно, досконального розуміння стратегічного положення суб'єкта господарювання на ринку і тих факторів, що впливають на роботу підприємства з боку зовнішнього ринкового середовища. Сучасне підприємство не здатне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності й сталого становища на ринку без розуміння своїх конкурентних позицій, а також вироблення конкурентної стратегії. Причому постійно наростаюча конкурентна боротьба і сучасна динаміка світових ринків обумовлюють необхідність докладання все більших зусиль до ефективної та своєчасної розробки, а також реалізації конкурентної стратегії для будь-якого підприємства, в якій би ринковій ніші або в якій би галузі воно не здійснювало свою діяльність.

Висновки до розділу 1

В процесі вивчення теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства сформульовані наступні висновки:

– визначено сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними передумовами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання будь-якої форми власності є:

забезпечення єдності розвитку технології, техніки, управління, економіки; застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту; розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта; застосування сучасних методів дослідження та розробок (теорія прийняття рішень, програмно-цільове планування, тощо); формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою забезпечення оптимального співвідношення складових елементів (а саме факторів) конкурентоспроможності у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності;

– вказано фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. У якості чинників-симптомів конкурентоспроможності підприємства виступають її фактори, а саме процеси та явища виробничо-господарської діяльності підприємства й соціально-економічного життя суспільства, що викликають зміну рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Систематизовано за групами перелік факторів конкурентоспроможності підприємства, при цьому виділено наступні групи факторів: організаційно-управлінські, техніко-технологічні, фінансово-економічні, природно-географічні, екологічні, галузеві, ринкові, соціально-психологічні;

– розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основними методами оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є методи, що засновані на життєвому циклі товару, ефективній теорії конкуренції, частці ринку, оцінці конкурентоспроможності товару, конкурентній перевазі. Очевидно, що найбільш повну інформацію можна отримати за допомогою декількох методів одночасно, але лише після того, як вона буде ретельно адаптована до української специфіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Аналіз фінансового стану підприємства як основа для управління його конкурентоспроможністю

Одним серед основних джерел інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання виділяють його фінансову звітність. В різних країнах, за умов ринкової економіки звітність кожного суб'єкта господарювання ґрунтується на узагальненні й систематизації даних бухгалтерського обліку та є інформаційною базою, яка пов'язує господарюючі суб'єкти як із звичайними громадянами, так і з партнерами що користуються цією інформацією [14, с.19].

Комплексне дослідження фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» характеризується фінансовими показниками, що відображають наявність та розміщення, так і використання фінансових ресурсів підприємства. Даний аналіз здійснюється на підставі звітності (Додаток А, Б). Оцінку фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» доцільно розпочинати з аналізу майна, а саме визначення динаміки та структури активів ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2018-2022 роки.

Аналіз даних табл. 2.1 дає змогу зробити висновок, що активи підприємства за період 2018-2022 рр. мають тенденцію до збільшення, зокрема на 40623 тис. грн. або 253,02% у 2022 р. порівняно з 2018 р. Це свідчить про масштабність діяльності ДП «Чернівецьке лісове господарство» і розширення виробництва. При цьому у структурі активів підприємства протягом 2018-2020 рр. переважали оборотні активи, проте у 2021-2022 рр. частка необоротних активів зростає і стає перевищувати 50%. Так, у 2021 р. питома вага необоротних активів склала 57,45%, а у 2022 р. – 58,85%, що на 1,4% більше.

Відповідні зміни відбулись і з коефіцієнтом співвідношення оборотних і

необоротних активів, який в 2018-2021 рр. перевищував одиницю і був найвищим у 2019 р. – 2,18. Слід зазначити, що на одну гривню необоротних активів у 2021 р. припадає приблизно 0,74 грн. оборотних активів, порівняно з 0,70 грн. у 2022 р. Зменшення даного показника ДП «Чернівецьке лісове господарство» в динаміці свідчить про сповільнення оборотності активів за результатами 2021-2022 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура майна ДП «Чернівецьке лісове господарство»
в 2018-2022 рр.

Активи	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %
Оборотні активи	8970	55,87	15013	68,53	14259	67,94	22401	42,55	23322	41,15
Необоротні активи	7085	44,13	6893	31,47	6729	32,06	30251	57,45	33356	58,85
Разом:	16055	100,00	21906	100,00	20988	100,00	52652	100,00	56678	100,00
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,27		2,18		2,12		0,74		0,70	
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,96		0,95		0,92		0,83		0,86	

Коефіцієнт майна виробничого призначення протягом досліджуваного періоду був досить високим і мав тенденцію до зниження від 96,0% в 2018 р. до 83,0% у 2021 р. У 2022 р. грошових коштів вкладено саме в майно ДП «Чернівецьке лісове господарство», яке безпосередньо використовується в процесі виробництва було 86%. Тенденція до зменшення досліджуваного показника може вказувати на формування структури активів ДП «Чернівецьке лісове господарство», яка є менш мобільною і, відповідно, уповільнює оборотність коштів, а також знижує ліквідність суб'єкта господарювання.

Тобто, структура балансу підприємства, в цілому відповідає галузевій спрямованості ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Однією з важливих характеристик фінансового стану та конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» є його фінансова незалежність від зовнішніх джерел. Економічним змістом фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство» являється гарантована платоспроможність шляхом забезпечення запасів суб'єкта господарювання стійкими джерелами їх формування. Дослідження фінансової стійкості здійснюється за допомогою використання абсолютних показників, що характеризують фінансову ситуацію на підприємстві. Зокрема, для визначення типу фінансової стійкості розрахуємо суму запасів та витрат підприємства, проаналізуємо джерела формування запасів і, для остаточного визначення типу фінансової стійкості на ДП «Чернівецьке лісове господарство», розрахуємо показники забезпеченості запасів джерелами їхнього формування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Визначення типу фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство»
в 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
1. Джерела формування власних коштів	8780	8789	8842	24706	7911
2. Необоротні активи	7085	6893	6729	30251	33356
3.Наявність власних оборотних коштів (ВОК)	1695	1896	2113	-5545	-25445
4.Довгострокові зобов'язання	2421	1545	1545	12022	25322
5.Наявність власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування оборотних коштів	4116	3441	3658	6477	-123
6. Короткострокові кредити	0	0	0	0	0
7. Загальна величина основних джерел коштів	4116	3441	3658	6477	-123
8. Загальна сума запасів	8283	13854	12659	13495	15464
9. Надлишок (нестача) ВОК (d_1)	-6588	-11958	-10546	-19040	-40909
10.Надлишок (нестача) ВОК і довгострокових позикових джерел покриття запасів (d_2)	-4167	-10413	-9001	-7018	-15587

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
11. Надлишок(нестача) загальної величини основних джерел фінансування запасів (d_3)	-4167	-10413	-9001	-7018	-15587
12. Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(0, 0, 0)	(0, 0, 0)	(0, 0, 0)	(0, 0, 0)	(0, 0, 0)
13. Тип фінансової стійкості	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий

Таким чином, з наведеної вище табл. 2.2 видно, що протягом досліджуваного періоду короткострокові кредити ДП «Чернівецьке лісове господарство» не залучає взагалі. Варто відмітити, що показник d_1 має від'ємне значення, відповідно, на підприємстві відчувається нестача власних оборотних коштів для покриття його запасів. Нестача власних оборотних коштів ДП «Чернівецьке лісове господарство» та довгострокових позикових джерел покриття запасів в 2018-2019 рр. збільшується із 4167 тис. грн. до 10412 тис. грн. У 2020-2021 рр. дана нестача скорочується із 9001 тис. грн. до 7018 тис. грн. Проте у 2022 р. спостерігається найбільша за досліджуваний період нестача коштів для покриття запасів обсязі 15587 тис. грн.

Отже, підприємство в 2018-2022 рр. мало кризовий тип фінансової стійкості із негативною тенденцією розвитку суб'єкта господарювання на кінець досліджуваного періоду.

Для більш детальної характеристики фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство» необхідно також здійснити аналіз її відносних показників. Даний аналіз характеризує структуру джерел фінансування ресурсів господарюючого суб'єкта, суть фінансової стійкості та незалежності ДП «Чернівецьке лісове господарство» від зовнішніх джерел фінансування. Результати розрахунку цих показників представлено в табл. 2.3.

Так, коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду є найбільшим і перевищує нормативне значення (0,5) тільки у 2018 р. – 0,55. У 2022 р. значення показника становить найменше значення – 0,14, що на 0,41 менше ніж у 2018 р. і на 0,33 менше ніж у 2021 р. Тобто, в 2022 р. у структурі капіталу

суб'єкта господарювання власний капітал займає всього лише 14% і свідчить про незбалансованість структури капіталу та залежність ДП «Чернівецьке лісове господарство» від позикових джерел.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство»
в 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Коефіцієнт автономії	0,55	0,40	0,42	0,47	0,14	-0,41	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,83	2,49	2,37	2,13	7,16	5,34	5,03
Коефіцієнт фінансування	0,83	1,49	1,37	1,13	6,16	5,34	5,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,70	0,47	0,49	0,70	0,59	-0,11	-0,11
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,02	0,00	0,01	-0,42	0,00	-0,02	0,41
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,19	0,13	0,15	-0,25	-1,09	-1,28	-0,84
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,45	0,60	0,58	0,53	0,86	0,41	0,33

Значення коефіцієнта фінансової залежності ДП «Чернівецьке лісове господарство» протягом 2018-2022 рр. коливається в межах від 1,83 у 2018 р. до 7,16 у 2022 р., що свідчить про значне зростання залежності господарюючого суб'єкта від позикових коштів (довгострокові кредити банків). Відповідно це є негативною тенденцією для підприємства, адже значення даного коефіцієнта значно перевищує нормативне і свідчить про нераціональність використання ДП «Чернівецьке лісове господарство» як банківських кредитів, так і інших позикових джерел, адже цей приріст відбувається не пропорційно приросту загальної вартості активів досліджуваного підприємства.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості свідчить, що найбільш стійким

ДП «Чернівецьке лісове господарство» було у 2018 та 2021 рр., коли його значення складало 0,70. Тобто, в ці роки ДП «Чернівецьке лісове господарство» було найбільш здатним здійснювати прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі, оскільки 70,0% активів підприємства фінансувались за рахунок постійного капіталу та довгострокових зобов'язань. У 2022 р. значення коефіцієнта фінансової стійкості знизилось на 0,11 і склало 0,59. Відповідні тенденції мав і коефіцієнт фінансування.

Наступним показником, що характеризує фінансову стійкість ДП «Чернівецьке лісове господарство» являється коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, який відображає частину оборотних активів суб'єкта господарювання, яка профінансована за рахунок власних коштів. Відповідно до даних табл. 2.3, значення даного коефіцієнта знижується протягом досліджуваного періоду до позначки -1,09, що на 1,28 менше ніж у 2018 р. і на 0,84 менше ніж у 2021 р. Негативне значення показника свідчить про те, що весь власний капітал підприємства та його довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів, а також у господарюючого суб'єкта відсутні довгострокові кошти для формування власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, при нормативному значенні в межах 0,3-0,6, станом на 2022 р. становив найбільше за досліджуваний період значення – 0,86, що на 0,41 більше, ніж у 2018 р. і на 0,33 більше ніж у 2021 р. Тобто, 86,0% активів ДП «Чернівецьке лісове господарство» фінансувались за рахунок позикових коштів.

Стабільність фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю. Динаміка показників ділової активності ДП «Чернівецьке лісове господарство» наведено у табл. 2.4.

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 р. склав 3,9, тобто за рік активи ДП «Чернівецьке лісове господарство» здійснили майже 4 оберти, що на 0,6 менше ніж у 2018 р., проте на 1,7 більше ніж у 2021 р. Період обороту активів при

цьому у 2022 р. склав 93 дні, що на 11,7 більше ніж у 2018 р., проте на 69,9 менше ніж у 2021 р. Тобто, швидкість обороту та величина прибутку з кожної одиниці активу загалом за досліджуваний період знизилась.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ділової активності ДП «Чернівецьке лісове господарство»
в 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Коефіцієнт оборотності активів	4,4	3,1	2,8	2,2	3,9	-0,6	1,7
Період обороту активів, дні	81,3	114,6	126,8	163,0	93,0	11,7	-69,9
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	7,4	5,0	4,2	4,4	9,3	1,8	4,8
Період обороту оборотних засобів, дні	48,5	72,4	86,5	81,1	38,9	-9,6	-42,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	194,2	128,2	112,0	88,7	182,1	-12,1	93,3
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	1,9	2,8	3,2	4,1	2,0	0,1	-2,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,4	1,9	1,4	1,6	2,9	-0,5	1,2
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	107,2	185,6	252,4	219,8	126,1	18,9	-93,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,4	5,4	4,6	6,2	14,6	6,2	8,4
Період обороту матеріальних запасів, дні	42,9	66,8	78,3	57,9	24,6	-18,3	-33,2
Коефіцієнт оборотності основних засобів	11,5	9,2	9,5	4,8	7,8	-3,7	3,0
Період обороту основних засобів, дні	31,3	39,0	38,0	74,4	45,9	14,6	-28,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,3	6,8	6,9	4,8	13,0	4,6	8,1
Період обороту власного капіталу, дні	43,2	53,0	52,1	74,2	27,8	-15,4	-46,5
Коефіцієнт оборотності готової продукції	20,5	12,0	10,3	14,5	37,8	17,2	23,3
Період обороту готової продукції, дні	17,5	29,9	35,0	24,9	9,5	-8,0	-15,3

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ДП «Чернівецьке лісове господарство» характеризує відношення виручки (а саме валового доходу) від реалізації продукції, без урахування акцизного збору та податку на додану вартість до суми оборотних засобів підприємства. Зменшення цього коефіцієнта протягом 2018-2021 рр. свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Проте величина показника у 2022 р. склала 9,3, що на 1,8 більше ніж у 2018 р. і на 4,8 більше ніж у 2021 р. Відповідно, період обороту зменшився до 38,9 днів у 2022 р.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажами товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість.

Величина коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості поступово знижується із 194,2 у 2018 р. до 88,7 у 2021р., що свідчить про сповільнення надходження оплат по рахунках. У 2022 р. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає і становить 182,1, що на 12,1 менше від значення показника у 2018 р., проте на 93,3 більше ніж у 2021 р. Оскільки надання покупцям товарного кредиту виступає одним із інструментів стимулювання збуту, ДП «Чернівецьке лісове господарство» важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. знижується, що свідчить про ріст покупок у кредит. Проте, у 2022 р. відбувається зростання швидкості оплати підприємством заборгованості адже в цьому році значення коефіцієнта становить 2,9, що на 1,2 більше ніж у 2021 р., проте на 0,5 менше ніж у 2018 р. Відповідно період обороту у 2022 р. становить 126,1 день, що на 18,9 днів більше ніж у 2018 р. і на 93,7 менше ніж у 2021 р.

Число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період відображає динаміка коефіцієнта оборотності матеріальних запасів. Зниження даного показника в 2018-2020 рр. свідчить про відносне збільшення незавершеного виробництва ДП «Чернівецьке лісове господарство»

при одночасному зниженні попиту на готову продукцію. Так, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2022 р. становить 14,6, що на 6,2 більше ніж у 2018 р. і на 8,4 більше ніж у 2021 р. Період обороту матеріальних запасів у 2022 р. відповідно складає 24,6 дня, що на 18,3 дня менше ніж у 2018 р. і на 33,2 дня менше ніж у 2021 р.

Коефіцієнт оборотності основних засобів ДП «Чернівецьке лісове господарство» розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції, товарів, до середньорічної вартості основних засобів. Величина показника знизилась з 11,5 у 2018 р. до 4,8 у 2021 р., або на 58,3%. Проте, у 2022 р. даний показник становив 7,8, що на 3,7 менше ніж у 2018 р., проте на 3,0 більше ніж у 2021 р. Період обороту, відповідно склав 45,9 дня, що на 14,6 днів більше ніж у 2018 р., і на 28,5 дня менше ніж у 2021рр., що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів ДП «Чернівецьке лісове господарство» у 2022 р. в порівнянні з 2021 р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має аналогічну до попереднього показника тенденцію, проте у 2022 р. його значення було найвищим і склало 13,0, що на 4,6 більше ніж у 2018 р. і на 8,1 більше ніж у 2021 р. Зростання показника є позитивною тенденцією, адже свідчить про ефективність використання власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності готової продукції досягає свого найбільшого за досліджуваний період значення у 2022 р. – 37,8, що на 17,2 більше ніж у 2018 р. і на 23,3 більше ніж у 2021 р. Період обороту готової продукції при цьому зростає в 2018-2020 р. з 17,5 днів до 35 днів, проте вже у 2022 р. ДП «Чернівецьке лісове господарство» реалізує власну продукцію в середньому за 9,5 днів.

Визначити ефективність вкладення коштів у ДП «Чернівецьке лісове господарство» дозволяє аналіз рентабельності господарюючого суб'єкта. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства як в цілому, так і доходність різних напрямків діяльності, окупність витрат й т.ін. Ці показники розраховують для оцінки діяльності суб'єкта господарювання

й використовують як інструмент при розробці інвестиційної політики.

В практиці господарювання при визначенні рентабельності розраховують відношення прибутку до таких показників: власного капіталу, рівня продажу, активів. Розглянемо тенденції зміни по кожному показнику рентабельності ДП «Чернівецьке лісове господарство», які відображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників рентабельності ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр., %

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	4,71	3,45	2,62	1,91	10,28	5,56	8,36
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	8,88	7,44	6,36	4,20	34,44	25,57	30,24
Коефіцієнт рентабельності виробничих активів	5,17	3,73	2,85	2,36	13,55	8,39	11,19
Коефіцієнт рентабельності продукції (робіт, послуг)	25,70	23,12	18,03	22,24	21,03	-4,67	-1,21
Коефіцієнт рентабельності продажів за чистим прибутком	1,06	1,10	0,92	0,87	2,66	1,59	1,79

Так, рентабельність активів на ДП «Чернівецьке лісове господарство» мала найвище значення у 2022 р. – 10,28%. Тобто обсяг прибутку підприємства, який припадав на 1 грн. активів був на 0,055 грн. більшим ніж у 2018 р. і що на 0,084 грн. більше ніж у 2021р. Дана тенденція є наслідком перевищення темпу приросту чистого прибутку підприємства, над темпом приросту його активів загалом за досліджуваний період (627,59% і 253,02% відповідно) і свідчить про зростання ефективності використання активів ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Рентабельність власного капіталу протягом 2018-2021 рр. знижується із 8,88% до 4,20% відповідно. Проте, у 2022 р. значення показника зросло на 30,24% і склало 34,44%, що на 25,57% більше в порівнянні з 2018 р. і свідчить про значне підвищення ефективності використання власного капіталу ДП

«Чернівецьке лісове господарство».

Динаміка рентабельності виробничих активів є негативною протягом 2018-2021 рр. і свідчить про зниження рівня прибутковості основних й оборотних виробничих активів ДП «Чернівецьке лісове господарство». Так, із 5,17% у 2018 р. показник знизився до 2,36% у 2021 р. Проте, у 2022 р. відбувається зростання ефективності використання виробничих активів і збільшення показника до 13,55%, що на 8,39% більше ніж у 2021 р. і на 11,19% більше ніж у 2021 р.

Про найбільш ефективне ведення господарської діяльності на ДП «Чернівецьке лісове господарство» у 2022 р. свідчить і значення рентабельності продажів. Так, на кінець досліджуваного періоду значення показника склало 2,66%, що на 1,59% більше ніж у 2018 р. і на 1,89% більше ніж у 2021 р.

Виключенням із загальної тенденції зміни досліджуваних показників є коефіцієнт рентабельності продукції, найбільше значення якого (25,70%) спостерігається у 2018 р. У 2022 р. рентабельність продукції склала 21,03%, що на 4,67% менше ніж у 2018 р. і на 1,21% менше ніж у 2021 р. Причиною даних негативних тенденцій є зростання собівартості продукції ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Отже, однією з найважливіших складових процесу управління конкурентоспроможністю ДП «Чернівецьке лісове господарство» є оцінка його фінансового стану. Проте, дане дослідження потребує подальшого вивчення ліквідності, платіжних засобів та поточних зобов'язань ДП «Чернівецьке лісове господарство».

2.2. Оцінка ліквідності, платіжних засобів та поточних зобов'язань підприємства

Ліквідність ДП «Чернівецьке лісове господарство» являє собою його здатність швидко продати активи та одержати гроші для оплати своїх

зобов'язань. Дослідження ліквідності господарюючого суб'єкта характеризує певним чином співвідношення суми його високоліквідних активів (ринкових цінних паперів, дебіторської заборгованості, грошових коштів) та короткострокових заборгованостей підприємства [53, с.267].

Результати розрахунків показників ліквідності (платоспроможності) ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр. відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ліквідності (платоспроможності) ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,848	1,297	1,345	1,407	0,995	-0,853	-0,412
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,142	0,100	0,151	0,559	0,335	0,194	-0,224
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,000	0,003	0,145	0,002	-0,004	-0,143
Співвідношення короткострокової дебіт. та кред. заборгованості	0,097	0,047	0,056	0,087	0,047	-0,050	-0,039

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства за результатами 2019 р. дорівнював 0, оскільки на кінець року у підприємства були відсутні грошові кошти та їх еквіваленти. У 2021 р. ДП «Чернівецьке лісове господарство» було здатне в мінімальний термін оплатити 14,5% короткострокової заборгованості за кошти абсолютно ліквідних засобів (грошові кошти) і це було найвище значення за досліджуваний період. Проте, у 2022 р. ситуація погіршилась, і коефіцієнт абсолютної ліквідності склав найменше за досліджуваний період (не беручи до уваги дані 2019 р.) значення 0,002, що на 0,004 менше ніж у 2018 р. і на 0,143 менше ніж у 2021 р.

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що по підприємству коефіцієнт швидкої ліквідності в 2022 р. збільшився в порівнянні з 2018 р. на

0,194, проте зменшився в порівнянні з 2021 р. на 0,224 і становив 0,335. Це означає, що 33,5% поточних зобов'язань можуть бути погашені за кошти швидко реалізованих активів та абсолютно ліквідних.

Коефіцієнт загальної ліквідності в цілому по ДП «Чернівецьке лісове господарство» протягом 2018-2021 рр. перевищує 1. Проте, у 2022 р. його значення складає 0,995, що на 0,853 менше ніж у 2018 р. і на 0,412 менше ніж у 2021 р.

Отже, якщо оборотні кошти ДП «Чернівецьке лісове господарство» перевищують його короткострокову (поточну) заборгованість, тоді сума обігового капіталу вважається достатньою для стовідсоткового покриття поточних зобов'язань господарства. Проте для забезпечення відповідного високого рівня кредитоспроможності лісогосподарського підприємства достатнім нормативним значенням ліквідних коштів є 1,5. Відповідно, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності менше за одиницю, тоді підприємство вважається некредитоспроможним.

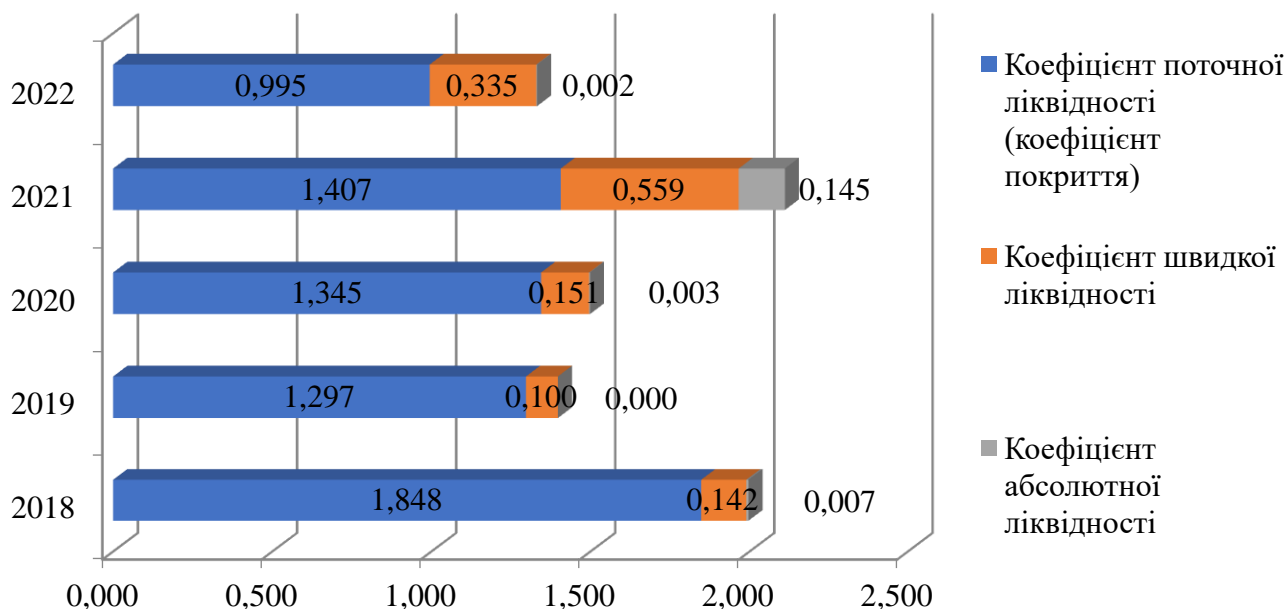


Рис. 2.1. Динаміка показників платоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство»

З рис. 2.1. видно, що найвищого значення коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності набувають у 2021 р., проте їх значення тільки

наближаються до бажаного граничного рівня. Коефіцієнт покриття є найбільшим у 2018 р. і його значення (1,848) перевищує рекомендоване по галузі значення. Слід відмітити, що ситуація з ліквідністю і платоспроможністю ДП «Чернівецьке лісове господарство» є найгіршою у 2022 р., адже в цьому році всі розраховані показники є нижчими за нормативні значення.

Таким чином, поточна платоспроможність на ДП «Чернівецьке лісове господарство» значним чином впливає на визначення рівня конкурентоспроможності і вона має тенденцію до зниження. Зокрема, на ДП «Чернівецьке лісове господарство» зменшилась спроможність ліквідувати короткострокову заборгованість підприємства та розрахуватись протягом одного місяця із кредиторами за рахунок дебіторів. Це також пояснюється тим, що на ДП «Чернівецьке лісове господарство» немає достатньо грошових активів для погашення його поточних короткострокових зобов'язань, а власних грошових коштів на це у досліджуваного підприємства недостатньо.

Динаміка короткострокових (поточних) зобов'язань ДП «Чернівецьке лісове господарство» наведена в табл. 2.7 свідчить про значне збільшення поточних зобов'язань підприємства в 2022 р.

Таблиця 2.7

Динаміка короткострокових (поточних) зобов'язань ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр.

Види джерел формування майна	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 /2018	2022 /2021	2022 / 2018	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточні зобов'язання - всього	4854	11572	10601	15924	23445	18591	7521	383,00	47,23
в тому числі: короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0	-	-
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	148	945	702	893	4896	4748	4003	3208,11	448,26
- з бюджетом	2283	3666	3982	7311	5770	3487	-1541	152,74	-21,08

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- зі страхування	65	528	590	672	1115	1050	443	1615,38	65,92
- за одержаними авансами	1452	3914	2682	3031	6744	5292	3713	364,46	122,50
- з оплати праці	320	2046	2299	2669	3959	3639	1290	1137,19	48,33
- доходи майбутніх періодів	551	423	295	1224	837	286	-387	51,91	-31,62
- інші поточні зобов'язання	35	50	51	124	124	89	0	254,29	0,00

Так, у 2022 р. поточні зобов'язання ДП «Чернівецьке лісове господарство» склали 23445 тис. грн., що на 18591 тис. грн. або 383,0% більше ніж у 2018 р. і на 7521 тис. грн. або 47,23% більше ніж у 2021 р.

Найшвидшими темпами зростала кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. У 2022 р. її обсяг становив 4896 тис. грн., що на 4748 тис. грн. або 3208,11% більше ніж у 2018 р. і на 4003 тис. грн. або 448,26% більше ніж у 2021 р.

Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, а також доходи майбутніх періодів досягли найвищого за досліджуваний період значення у 2021 р. – 7311 тис. грн. і 1224 тис. грн. відповідно.

Значний обсяг поточних зобов'язань припадає на кредиторську заборгованість за одержаними авансами. У 2022 р. її обсяг склав 6744 тис. грн., що на 5292 тис. грн. або 364,46% більше ніж у 2018 р. і на 3713 тис. грн. або 122,50% більше ніж у 2021 р.

Негативною тенденцією є поступове зростання кредиторської заборгованості з оплати праці. Так, загалом за досліджуваний період її обсяг зріс на 3639 тис. грн. або 1137,19%.

Аналіз динаміки складу джерел формування фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» говорить про їх зростання за досліджуваний період на 253,02%. При цьому дана тенденція стала можливою тільки за рахунок зростання позикового капіталу на 41492 тис. грн. або 570,34%, оскільки обсяг власного капіталу підприємства знизився на 869 тис. грн. або 9,90%.

Таблиця 2.8

Динаміка складу джерел формування фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр.

Види джерел формування майна	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 /2018	2022 /2021	2022 / 2018	2022 / 2021
Джерела формування - всього	16055	21906	20988	52652	56678	40623	4026	253,02	7,65
Власний капітал у т.ч.:	8780	8789	8842	24706	7911	-869	-16795	-9,90	-67,98
зарєєстрований капітал	2411	2411	2411	5448	5448	3037	0	125,96	0,00
капітал у дооцінках	0	0	0	558	486	486	-72		-12,90
- додатковий капітал	6369	6378	6431	18693	1970	-4399	-16723	-69,07	-89,46
- резервний капітал	0	0	0	7	7	7	0	0	0
Позиковий капітал - всього, в тому числі:	7275	13117	12146	27946	48767	41492	20821	570,34	74,50
- короткострокові (поточні) зобов'язання	4854	11572	10601	15924	23445	18591	7521	383,00	47,23
- довгострокові зобов'язання	2421	1545	1545	12022	25322	22901	13300	945,93	110,63

Досліджуючи динаміку позикового капіталу підприємства, варто відмітити, що у 2018-2021 рр. короткострокові зобов'язання переважали над довгостроковими, проте у 2022 р. довгострокові кредити перевищили обсяг короткострокових зобов'язань на 1877 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду довгострокові зобов'язання ДП «Чернівецьке лісове господарство» зросли із 2421 тис. грн. у 2018 р. до 25322 тис. грн. у 2022 р., тобто на 22901 тис. грн. або 945,93%. Короткострокові (поточні) зобов'язання ДП «Чернівецьке лісове господарство» також мають тенденцію до збільшення, проте трохи нижчими темпами. Їх приріст за 2018-2022 рр. склав 18591 тис. грн. або 383,0%.

Щодо власного капіталу підприємства, то у 2018-2020 рр. він був

представлений зареєстрованим та додатковим капіталом. У 2021-2022 рр. на підприємстві було сформовано резервний капітал, обсяг якого склав 7 тис. грн. Також, протягом цих років на ДП «Чернівецьке лісове господарство» сформувався капітал у дооцінках, обсяг якого зменшився із 558 тис. грн. у 2021 р. до 486 тис. грн. у 2022 р.

Зменшення обсягу власного капіталу підприємства відбулось в основному за рахунок зниження додаткового капіталу суб'єкта господарювання, який у 2022 р. склав 1970 тис. грн., що на 4399 тис. грн. 69,07% менше ніж у 2018 р. і на 16723 тис. грн. або 89,46% менше ніж у 2021 р.

Позикові засоби підприємства представлені довгостроковими забезпеченнями, кредиторською заборгованістю та доходами майбутніх періодів. Відсутність у структурі позикового капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» банківських запозичень може свідчити про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

В структурі короткострокових позикових засобів ДП «Чернівецьке лісове господарство» переважає кредиторська заборгованість, яка має досить високі темпи росту. Дане джерело коштів є більш дешевим способом залучення засобів у порівнянні з позиками й кредитами. Відтак це є позитивним моментом для підприємства, оскільки скорочуються його витрати, пов'язані із обслуговуванням кредитів та позик.

Визначимо ступінь платоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр. за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз та визначення ступеню платоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6
Поточна платоспроможність	Пп < 0 -4213	Пп < 0 -11539	Пп < 0 -10601	Пп < 0 -15924	Пп < 0 -21134
Коефіцієнт забезпечення	Кз > 0,1 0,106	Кз < 0,1 0,087	Кз > 0,1 0,101	Кз < 0,1 -0,105	Кз < 0,1 -0,449

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	Кп > 1,5 1,848	Кп < 1,5 1,297	Кп < 1,5 1,345	Кп < 1,5 1,407	Кп < 1,5 0,995
Чистий прибуток	ЧП > 0 772,0	ЧП > 0 654,0	ЧП > 0 561,0	ЧП > 0 705,0	ЧП > 0 5617,0
Ступінь платоспроможності	поточна	критична	критична	критична	критична

Отже, найвищий ступінь платоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» протягом досліджуваного періоду спостерігається у 2018 р. Протягом 2019-2022 рр. виконується тільки рівність ЧП > 0, тобто чистий прибуток підприємства перевищує 0. Відтак, ступінь платоспроможності в даних роках є критичним. Необхідність забезпечення фінансової стабільності ДП «Чернівецьке лісове господарство» в умовах мінливого фінансово-економічного середовища вимагає кредитної підтримки й якісного аналізу конкурентоспроможності.

2.3. Діагностика фінансової конкурентоспроможності підприємства

Критерії, що визначають рівень конкурентоспроможності фінансів, мають відображати фінансовий стан підприємства в часовому вимірі: враховувати фінансові показники минулого періоду та гарантувати конкурентоспроможність фінансів в майбутньому.

При оцінюванні фінансової конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, до уваги слід брати показники мікроекономічної фінансової ефективності, а саме: фінансовий стан підприємства, результати фінансово-економічної діяльності, рентабельність та платоспроможність підприємства. Вони окреслюють позиції суб'єкта господарювання на ринку, тобто його роль та фінансову спроможність, а також можливість утримання по відношенню до конкурентів тривалої переваги.

Для оцінки фінансової конкурентоспроможності використаємо критерій фінансового стану підприємства, який розраховується за формулою [32; с.95]:

$$\Phi_{\text{п}} = 0,29_{\text{Кавт}} + 0,2_{\text{Кпл}} + 0,36_{\text{Кабс.лікв}} + 0,15_{\text{Кобор}} \quad (2.1)$$

$K_{\text{обор}}$ – коефіцієнт оборотності обігових засобів;

$K_{\text{абслікв}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства;

$K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт платоспроможності підприємства;

$K_{\text{аст}}$ – коефіцієнт автономії підприємства.

Загалом цей критерій є складовою частиною формули інтегральної оцінки конкурентоспроможності, але його використовують і для оцінки фінансового стану підприємства та його тенденцію. Тобто, він є саме фінансовою складовою в інтегральній формулі оцінки конкурентоспроможності, яка ще включає в себе оцінку збуту підприємства, конкурентоспроможність його продукції та ефективність її виробництва.

Таблиця 2.10

Оцінка фінансової конкурентоспроможності за критерієм фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» за 2018-2022 рр.

Фактор	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії підприємства	0,55	0,40	0,42	0,47	0,14
Ваговий коефіцієнт	0,29				
Коефіцієнт платоспроможності	1,848	1,297	1,345	1,407	0,995
Ваговий коефіцієнт	0,2				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства	0,007	0,000	0,003	0,145	0,002
Ваговий коефіцієнт	0,36				
Коефіцієнт оборотності обігових засобів	7,42	4,97	4,16	4,44	9,25
Ваговий коефіцієнт	0,15				
Фінансова конкурентоспроможність	1,645	1,121	1,016	1,136	1,628

Отже, як видно з табл. 2.10, фінансова конкурентоспроможність ДП «Чернівецьке лісове господарство» була найвищою у 2018 р., коли показник досягав свого найвищого значення – 1,645. Протягом 2019-2020 рр. відбувається зниження показника до рівня 1,016, проте вже у 2022 р. він становить 1,628, що на 0,492 більше ніж у 2021 р., однак на 0,017 менше ніж у 2018 р.

Високою популярністю користується підхід Альтмана. Хоч він й оцінює ризик банкрутства підприємства, однак у його розрахунок входять основні показники фінансового стану суб'єкта господарювання, що формують його фінансову конкурентоспроможність. Цей підхід загалом можна використовувати і для оцінки фінансової конкурентоспроможності, оскільки якщо нема ризику банкрутства, то підприємство, відповідно, має задовільні показники фінансової діяльності та забезпечує свою фінансову безпеку.

Результати оцінки ймовірності банкрутства ДП «Чернівецьке лісове господарство» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка фінансової конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» на основі моделі Е. Альтмана в 2018-2022 рр.

Фактор	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Власний капітал/активи (x_1)	0,256	0,157	0,174	0,123	-0,002
Ваговий коефіцієнт	0,717				
Нерозподілений прибуток/активи (x_2)	0,0471	0,0345	0,0262	0,0191	0,1028
Ваговий коефіцієнт	0,847				
Прибуток до виплати відсотків (ЕВІТ)/активи (x_3)	0,080	0,042	0,035	0,028	0,127
Ваговий коефіцієнт	3,107				
Власний капітал/зобов'язання(x_4)	1,207	0,670	0,728	0,884	0,162
Ваговий коефіцієнт	0,420				
Чистий дохід/активи (x_5)	2,214	1,571	1,420	1,105	1,935
Ваговий коефіцієнт	0,998				
Значення Z	3,188	2,121	1,977	1,666	2,481

Одержані значення показника Z можна інтерпретувати таким чином: $Z > 3$: дуже низька ймовірність банкрутства; Z в інтервалі 2,71-2,99: можливе банкрутство; Z в інтервалі 1,81-2,70: висока ймовірність банкрутства; $Z < 1,8$: дуже висока ймовірність банкрутства. Тобто, у 2021 р. ДП «Чернівецьке лісове господарство» мало дуже високу ймовірність банкрутства. Протягом 2019 р., 2020 р., 2022 р. – високу ймовірність банкрутства і тільки у 2018 р. банкрутство ДП «Чернівецьке лісове господарство» не загрожувало. Попри це, робити висновок про відсутність загрози неплатоспроможності недоцільно, адже показники, які використовуються в моделі, є уніфікованими та не відображають галузевих особливостей. Зокрема, можна спостерігати, що найбільшу статистичну значимість (силу впливу на результуючий показник) має рентабельність активів за ЕВІТ.

Як альтернативу підходу Альтмана можна використати модель О. Терещенка, що має три нормативні значення задля оцінки ймовірності банкрутства на ДП «Чернівецьке лісове господарство»:

- коли $0 < Z_{TEP} < 1$ – існує загроза банкрутства підприємства;
- коли $1 < Z_{TEP} < 2$ – фінансова стійкість банкрутства порушена;
- коли $Z_{TEP} > 2$ – банкрутство підприємству не загрожує.

Модель дозволяє виявити в якому фінансовому стані знаходиться суб'єкт господарювання, використовує основні фінансові показники його діяльності, що в свою чергу дає можливість використовувати дану модель для оцінки фінансової конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

Оцінка фінансової конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» на основі моделі О. Терещенка в 2018-2022 рр.

Фактор	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6
Відношення грошових надходжень до зобов'язань (x_1)	0,005	0,000	0,003	0,174	0,003
Ваговий коефіцієнт	1,5				

Продовження табл. 2.12

Відношення валюти балансу до зобов'язань (x_2)	3,308	1,893	1,980	3,306	2,417
Ваговий коефіцієнт	0,08				
Відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів (x_3)	0,047	0,034	0,026	0,019	0,103
Ваговий коефіцієнт	10				
Відношення прибутку до доходу від реалізації (x_4)	0,0106	0,0110	0,0092	0,0087	0,0266
Ваговий коефіцієнт	5				
Відношення виробничих запасів до доходу від реалізації (x_5)	0,119	0,186	0,218	0,161	0,068
Ваговий коефіцієнт	0,3				
Відношення доходу від реалізації до основного капіталу (x_6)	4,427	3,141	2,840	2,209	3,870
Ваговий коефіцієнт	0,1				
Значення ZTEP	1,275	0,921	0,819	1,030	1,765

Як видно з табл. 2.12, протягом 2019-2020 рр. ДП «Чернівецький лісгосп» загрозувало банкрутство і рівень його фінансової конкурентоспроможності був низьким. Однак, протягом 2021-2022 рр. його фінансова стійкість зросла, а розрахунковий коефіцієнт наблизився до меж нормативного значення.

Розрахунковий коефіцієнт у 2022 р. склав 1,765, що на 0,490 більше ніж у 2018 р. і на 0,735 більше ніж у 2021 р.

Дане зростання відбулось через збільшення протягом 2018-2022 рр. значень:

– відношення чистого прибутку ДП «Чернівецький лісгосп» до середньорічної суми активів на 0,056;

– відношення прибутку ДП «Чернівецький лісгосп» до доходу від реалізації на 0,016.

Тобто, зросли ті коефіцієнти, які мали найбільший вплив на значення

кінцевого показника. При цьому відбулось зменшення:

- відношення грошових надходжень ДП «Чернівецький лісгосп» до зобов'язань на 0,002;
- відношення валюти балансу ДП «Чернівецький лісгосп» до зобов'язань на 0,890;
- відношення виробничих запасів ДП «Чернівецький лісгосп» до доходу від реалізації на 0,051;
- відношення доходу від реалізації ДП «Чернівецький лісгосп» до основного капіталу на 0,557.

З метою проведення оцінки конкурентоспроможності ДП «Чернівецький лісгосп» використаємо SWOT-аналіз як матричний метод, основою якого є отримання достовірних даних про можливості суб'єкта господарювання та загрози просування його на ринку послуг і товарів. Перед SWOT-аналізом поставимо наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, що відповідають ресурсам державного підприємства; визначення маркетингових загроз, а також розроблення заходів направлених на їхнє; виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення з ринковими можливостями; виявлення конкурентних переваг підприємства, а також формування його стратегічних пріоритетів; визначення слабкостей державного підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання.

SWOT – аналіз ДП «Чернівецький лісгосп» проведено з огляду на його три основні етапи:

- заповнення матриці SWOT;
- зведення (оброблення) результатів;
- аналіз результатів.

SWOT – аналіз ДП «Чернівецький лісгосп» наведено в табл. 2.13.

Отже, до сильних сторін ДП «Чернівецький лісгосп» можна віднести незалежність від постачальників сировини, а також відносну стабільність ринків збуту продукції. На ДП «Чернівецький лісгосп» працюють досвідчені спеціалісти, функціонує злагоджена система соціальної підтримки працівників

підприємства, рівень кваліфікації працівників відповідає займаним посадам.

Таблиця 2.13

SWOT – аналіз ДП «Чернівецький лісгосп»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ S	СЛАБКІ СТОРОНИ W
Внутрішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи на ринку. 2. Широкий асортимент. 3. Державна форма власності. 4. Якість надання та наявність додаткових послуг. 5. Швидка доставка продукції. 6. Незалежність від постачальників сировини. 7. Забезпеченість висококваліфікованим та стабільним персоналом. 8. Великі площі лісів. 9. Наявність ресурсів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь централізації системи управління. 2. Висока перевантаженість штатних одиниць. 3. Великі ресурсо- та енерговитрати. 4. Застаріле обладнання. 5. Відсутність високотехнологічної продукції. 6. Незначна фінансова підтримка держави. 7. Неналежний стан лісовозних доріг. 8. Недостатня забезпеченість транспортними засобами. 9. Відсутність служби маркетингу на підприємстві
	МОЖЛИВОСТІ O	ЗАГРОЗИ T
Зовнішні чинники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості споживачів. 2. Диверсифікація діяльності підприємств. 3. Наявність дешевого якісного ресурсу. 4. Впровадження високих технологій. 5. Вихід на внутрішній та зовнішній ринок з високотехнологічною продукцією. 6. Залучення фінансових ресурсів. 7. Злагоджена система соціальної підтримки працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична та економічна нестабільність. 2. Мінливість законодавства. 3. Надмірний вплив держави. 4. Можлива заборона експорту сировини закордон. 5. Виснаження зрілої деревини, що є найбільш цінною і може використовуватись у будівельній і деревообробній галузях. 6. Виснаження земель. 7. Природні катаклізми та непередбачувані стихійні лиха

Слабкими сторонами ДП «Чернівецький лісгосп» є наявність старого обладнання, яке досить часто потребує ремонту, відсутність служби маркетингу, досить незручне територіальне положення. В свою чергу це впливає на виникнення додаткових витрат. До слабких сторін варто також віднести: незадовільний стан лісовозних доріг або їх відсутність, тобто недостатня забезпеченість транспортними дорогами; недостатність фінансових ресурсів для оновлення основних фондів. Однак однією з найбільш слабких сторін ДП «Чернівецький лісгосп» слід визнати радіологічне забруднення лісів, яке значно підриває довіру до якості продукції.

Аналізуючи шанси ДП «Чернівецький лісгосп», варто неодмінно відмітити позитивну динаміку обсягів реалізації продукції, заміна застарілих виробничих потужностей на продуктивніше, зростання виробництва в

суміжних галузях, а особливо в будівельній галузі, підвищення продуктивності праці.

Досліджуючи небезпеки ДП «Чернівецький лісгосп», необхідно відмітити відтік кваліфікованих кадрів як в зв'язку зі воєнним станом в країні, так і до конкурентів, загрози втрати споживачів, особливо іноземних, захоплення ринку на якому здійснює свою діяльність підприємство конкурентами.

Висновки до розділу 2

У процесі діагностики управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» сформульовані наступні висновки:

– проведено аналіз фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» як основи для управління його конкурентоспроможністю. Структура балансу досліджуваного підприємства, в цілому відповідає галузевій спрямованості ДП «Чернівецьке лісове господарство». Протягом 2018-2022 рр. підприємство мало кризовий тип фінансової стійкості із негативною тенденцією розвитку суб'єкта господарювання на кінець досліджуваного періоду. У структурі капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» власний капітал займає всього лише 14% і свідчить про незбалансованість структури капіталу та залежність досліджуваного підприємства від позикових джерел. Значення коефіцієнта фінансової стійкості свідчить, що найбільш стійким ДП «Чернівецьке лісове господарство» було у 2018 та 2021 рр., коли його значення складало 0,70. Про найбільш ефективне ведення господарської діяльності на ДП «Чернівецьке лісове господарство» у 2022 р. свідчить значення рентабельності продажів;

– здійснено аналіз ліквідності, платіжних засобів та поточних зобов'язань досліджуваного підприємства. Найвищого значення коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності набувають у 2021 р., проте їх значення тільки

наближаються до бажаного граничного рівня. Коефіцієнт покриття є найбільшим у 2018 р. і його значення (1,848) перевищує рекомендоване по галузі значення. Слід відмітити, що ситуація з ліквідністю і платоспроможністю ДП «Чернівецьке лісове господарство» є найгіршою у 2022 р., адже в цьому році всі розраховані показники є нижчими за нормативні значення. Поточна платоспроможність на ДП «Чернівецьке лісове господарство» значним чином впливає на визначення рівня конкурентоспроможності і вона має тенденцію до зниження. Аналіз динаміки складу джерел формування фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» говорить про їх зростання за досліджуваний період на 253,02%. При цьому дана тенденція стала можливою тільки за рахунок зростання позикового капіталу на 41492 тис. грн. або 570,34%, оскільки обсяг власного капіталу підприємства знизився на 869 тис. грн. або 9,90%. В структурі короткострокових позикових засобів ДП «Чернівецьке лісове господарство» переважає кредиторська заборгованість, яка має досить високі темпи росту;

– проведено діагностику фінансової конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство». Фінансова конкурентоспроможність ДП «Чернівецьке лісове господарство» була найвищою у 2018 р., коли показник досягав свого найвищого значення – 1,645. У 2021 р. ДП «Чернівецьке лісове господарство» мало дуже високу ймовірність банкрутства. Протягом 2019 р., 2020 р., 2022 р. – високу ймовірність банкрутства і тільки у 2018 р. банкрутство ДП «Чернівецьке лісове господарство» не загрожувало. В ході практичного застосування методу SWOT-аналізу визначено конкурентоспроможність ДП «Чернівецьке лісове господарство». При цьому було виділено такі конкурентоздатні переваги аналізованого підприємства: стійкість до різних видів загроз; готовність й здатність створювати механізми захисту національних інтересів; незалежність від постачальників сировини; відносна стабільність ринків збуту продукції; здатність до саморозвитку й прогресу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Розробка та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В умовах воєнного стану у процесі формування конкурентоспроможності, підприємства зіштовхнулися з абсолютно новими як внутрішніми так і зовнішніми загрозами. До внутрішніх загроз конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можна віднести такі [28, с.64]:

- виникнення непередбачуваних витрат;
- падіння доходів підприємств в результаті зниження купівельної спроможності населення;
- дефіцит власних ресурсів господарюючих суб'єктів;
- часткова втрата персоналу через переїзд до більш безпечних регіонів або призов працівників на військову службу;
- недостатній рівень технологічного оснащення;
- втрата частини свого ринку збуту продукції;
- зниження виробничого потенціалу підприємства.

До зовнішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести наступні [44, с.145]:

- непередбачувані наслідки військової агресії (повне знищення або відчуження майна);
- втрата постачальників комплектуючих, сировини, тощо;
- виїзд як біженців високоінтелектуальних працівників за кордон;
- зменшення експорту продукції;
- руйнування інфраструктури у регіонах;

- криза в фінансово-кредитному секторі України;
- зміна структури і обсягу внутрішнього ринку.

Важливою особливістю формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану виступає те, що всі ринки (ресурсів, капіталу, праці) переживають нині процес трансформації. Відповідно, в умовах воєнного стану маркетинг став значно складнішим. Через постійні зміни кон'юнктури ринку й умов функціонування підприємств провести ґрунтовне дослідження ринку неможливо. Переміщення населення й, як наслідок, втрата роздрібних споживачів, підштовхує підприємства в умовах воєнного стану до розроблення нових стратегій просування товарів. Великі промислові підприємства, які співпрацювали до лютого 2022 року з постачальниками у білорусі або державі-агресорі, а також здійснювали на їхніх ринках збут своєї продукції взагалі опинились на межі виживання.

Багато суб'єктів господарювання через релокацію втратили постійних споживачів, а ті, у свою чергу, були змушені шукати нових надавачів послуг й купувати продукцію інших виробників. На зміну попиту й пропозиції на ринку роздрібних споживачів також значний вплив справила заборона ввезення білоруських та російських товарів, які були замінені як вітчизняними так і європейськими аналогами. Відповідно, завдяки цим явищам деякі вітчизняні виробники змогли збільшити свою частку ринку.

У сучасних умовах ще однією особливістю формування конкурентоспроможності підприємств є фінансова криза, що значно обмежує можливості держави у підтримці підприємств потребуючих фінансової допомоги. При цьому окрім державної програми «5%-7%-9%» умови банківського кредитування є не вигідними, особливо зважаючи на зростання облікової ставки НБУ з 10% до 25% у червні 2022 року та підвищення курсу долара до гривні [28, с.66].

Варто зауважити також, що починається глобальна світова криза, відповідно, на особливу підтримку нашої країни державами Заходу сподіватися не варто. Вітчизняним підприємствам слід готуватися до більш складних часів,

аніж вони переживають зараз, оскільки військовий стан не припиняється, а фінансові можливості державної підтримки є дуже обмеженими.

Суб'єктами, які формують конкурентоспроможність підприємства, є його працівники. В сучасних умовах збереження персоналу й забезпечення гідних умов праці стало одним із ключових факторів успіхів. При цьому існують підприємства, які через фінансові проблеми забезпечити нормальні умови для працівників не можуть. В Україні ринок праці переживає суттєву кризу через переміщення населення із східних до західних регіонів, а також за кордон. Таким чином, в східних регіонах держави виникає незадоволений попит у фахівцях, а у західних навпаки збільшується безробіття через зростання чисельності вимушених переселенців.

Оскільки досліджуване підприємство ДП «Чернівецьке лісове господарство» здійснює свою діяльність у сфері лісового господарства, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства варто формувати з врахуванням галузевих особливостей.

Так, в сучасних глобалізаційних процесах конкурентне функціонування лісового господарства України, насамперед, залежить від наявності як відповідного нормативно-правового забезпечення і прийнятих національних програм, так і від ефективності взаємодії всіх складових виробничо-господарського й фінансово-економічного механізмів раціонального використання лісових ресурсів держави. Варто констатувати той факт, що у лісовій галузі не вийшло своєчасно інтегруватися в необхідний процес реформування, і відповідно реалізувати всі зміни, які б забезпечили її конкурентоспроможність на зовнішньому та внутрішньому ринках. У такому реформуванні лісового господарства не останню роль повинні відігравати відповідні наукові дослідження, рекомендації та розробки. Нині вирішенню загальних проблем з підвищення ефективності функціонування лісового господарства присвячено чимало наукових праць вітчизняних вчених в сфері економіки природокористування. Складові конкурентоспроможності лісовій галузі (вочевидь, через її монопольне становище) практично зовсім не вивчені.

Головними виробничо-господарськими та ресурсними проблемами, що характеризують сучасний стан лісового господарства виступають:

- знецінення лісових насаджень в результаті відсутності повноцінних засобів боротьби із лісовими пожежами та шкідниками лісу, надмірних рубок догляду та формування лісу, особливо в південно-східних регіонах;
- недостатня лісистість території України (15,9% за оптимального рівня у 20%) і тривалий час лісовирощування, який нараховує від 60 до 120 років;
- залежність біологічних процесів росту та розвитку деревних рослин від впливу змінюваних неконтрольованих чинників природи (загалом клімат, а також світло, тепло, якість ґрунту, волога тощо);
- відсутність сучасних технологій раціонального використання відходів, а також деревних решток;
- низькоефективне використання лісової продукції при експорті палет, дров та інших товарів із незначною часткою доданої вартості, що в свою чергу призводить до зменшення валютної виручки лісової галузі;
- високий рівень морально та фізичного (65-70%) зношення основних засобів галузі тощо.

Наведений перелік проблем, звичайно, не включає, передусім, необхідність забезпечення конкурентоспроможного розвитку лісового господарства з нормативно-правової точки зору, а також низку проблем, пов'язаних із упровадженням ефективного фінансово-економічного механізму функціонування лісогосподарських підприємств.

Загалом наявні проблеми негативно відображались на діяльності ДП «Чернівецьке лісове господарство». Розрахунки порогу рентабельності підприємства й запасу фінансової стійкості (табл. 3.1) показали, що в 2018-2022 рр. найменше значення (56802 тис. грн.) поріг рентабельності мав у 2020 р., а найбільше (168304 тис. грн.) у 2022 р. Збільшення абсолютного показника порогу рентабельності у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 111502 тис. грн. або 196,3% негативно характеризує діяльність підприємства та свідчить про зниження фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство».

Таблиця 3.1

Аналіз порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ДП «Чернівецьке лісове господарство» в 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Операційні доходи, тис. грн.	72626	59924	61076	81718	212749	140123	131031
Операційні витрати, тис. грн., у т.ч.	71302	59126	60336	80668	204424	133122	123756
- змінні витрати	59224	48869	50502	65475	172899	113675	107424
- постійні витрати	12078	10257	9834	15193	31525	19447	16332
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1324	798	740	1050	8325	7001	7275
Маржинальний дохід, тис. грн.	13402	11055	10574	16243	39850	26448	23607
Питома вага маржинального доходу в операційному доході	0,185	0,184	0,173	0,199	0,187	0,002	-0,012
Поріг рентабельності, тис. грн.	65451	55598	56802	76436	168304	102853	91868
Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, %	90,1	92,8	93,0	93,5	79,1	-11	-14,4
Зона фінансової стійкості, тис. грн.	7175	4326	4274	5282	44445	37270	39163
Запас фінансової стійкості, %	9,88	7,22	7,00	6,46	20,89	11,01	14,43

Зокрема, запас фінансової стійкості у 2021 р. зменшився на 0,54%, проте загалом за досліджуваний період його приріст становив 13,89% і у 2022 р. даний показник сягнув значення 20,89%. Таким чином, ДП «Чернівецьке лісове господарство» при досягненні виручки у розмірі 168304 тис. грн. в змозі покрити всі свої витрати й за умови зростання обсягів діяльності входить в зону прибутковості.

Грунтуючись на результатах проведених досліджень та розрахунків

можна стверджувати, що стратегія конкурентоспроможного розвитку лісового господарства повинна містити стратегічні напрями реформування лісової галузі як на мікро-, так і макрорівні. На наш погляд, дана стратегія повинна містити такі основні складові: інвестиційне й інноваційне, правове середовища ефективного функціонування суб'єктів лісової галузі, а також капіталізацію їх активів [51, с.48]. Схематично це відображено у Додатку В.

Правове забезпечення має передбачати розробку та ухвалення нормативно-законодавчих актів, які будуть спрямовані на формування сприятливих кредитних та інституціональних, митних, податкових умов функціонування галузі, зокрема:

- зняття наявних перепон процесу запровадження у практику лісокористування спільних підприємств та позастатутних об'єднань (науково-виробничих індустріальних парків, кластерів) з центром навколо лісогосподарських підприємств;

- зменшення (або ж відміна) оподаткування діяльності лісогосподарських підприємств в частині податку на землі лісогосподарського призначення, що в свою чергу створює додатковий податковий тиск на підприємства галузі, що й так здійснюють відрахування із прибутку підприємств 80-90% в вигляді дивідендів та оподатковуються в вигляді рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів;

- ухвалення нормативних документів про передачу у постійне користування Державному агентству лісових ресурсів України земель лісогосподарського призначення, що знаходяться в резерві (це близько 7% від загальної площі), та тих територій, які перебувають в постійному користуванні інших центральних органів виконавчої влади держави;

- ухвалення нормативних актів, які б передбачали спрощення механізму використання процедури лізингу, можливість отримання лісогосподарськими підприємствами компенсації від держави за банківські кредити, використання заставних активів для їх отримання [24, с.53];

- врегулювання ставки ввізного мита на сучасне деревообробне

високотехнологічне обладнання, що обмежує потенційну можливість підприємства збільшувати обсяги виробництва готової продукції із високою часткою доданої вартості.

Наступний напрям представленої стратегії конкурентоспроможного розвитку лісового господарства пов'язаний із необхідністю залучити додаткові інвестиції в галузь, це можливо здійснити за рахунок:

- запровадження можливості прямих довгострокових договорів між лісогосподарськими підприємствами й іноземними інвесторами щодо продажу останнім необробленої деревини при дотриманні вимог антимонопольного законодавства, а також створення спільних підприємств з державними суб'єктами деревообробного виробництва;

- розвитку вітчизняного фінансового ринку в частині портфельного інвестування державних лісогосподарських підприємств, що передбачає розробку та впровадження механізму державних гарантій задля забезпечення захисту прав інвесторів;

- формування позастатутних формувань у вигляді індустріальних парків та кластерів у сировинних регіонах, наприклад з виробництва товарів целюлозно-паперової та лісохімічної промисловості, меблевої продукції. Певними перепонами для їхнього функціонування вважають відсутність ефективного нормативно-правового супроводу процесу створення такого об'єднання, відсутність досвіду співробітництва суб'єктів господарювання в кластерній моделі; відсутність програм функціонування та державної підтримки позастатутних формувань у лісовому господарстві [29, с.92];

- вдосконалення співпраці з органами місцевого самоврядування стосовно утримання лісових насаджень уздовж річок та водойм, реконструкції паркових зон тощо, а також із суб'єктами агропромислового виробництва щодо догляду за наявними й створення нових полезахисних лісосмуг як потужного фактора підвищення врожайності сільськогосподарських культур тощо.

Третій напрям конкурентоспроможного розвитку лісового господарства має бути направлено на формування інноваційного забезпечення шляхом

впровадження різноманітних виробничих і фінансових, організаційних інновацій, зокрема:

- за рахунок організації і реалізації твердих видів біологічного палива диверсифікація лісогосподарського виробництва; на відповідних землях лісогосподарського призначення формування конкурентних посівів сільськогосподарських культур з наступною реалізацією їх в установах та закладах, підпорядкованих органам місцевого самоврядування; розвиток й популяризація оздоровчо-санаторних закладів; започаткування індустрії затребуваного садивного матеріалу тощо;

- формування, особливо у сировинних регіонах країни, власної первинної й поглибленої переробки деревини шляхом використання державними лісогосподарськими підприємствами енергоощадних технологічних ліній та придбання ефективного обладнання;

- запровадження на лісогосподарських підприємствах системи маркетингового менеджменту, що обумовлено низькою еластичністю пропозиції деревини через відносно рівномірний обсяг планування лісозаготівель та тривалий період лісовирощування, який не завжди узгоджується із кон'юнктурою попиту на деревину [46, с.50].

Останній, четвертий, блок стратегічних заходів повинен передбачати капіталізацію активів суб'єктів господарювання лісового господарства України, що в свою чергу включатиме наступні напрями, зокрема:

- наближення лісогосподарської діяльності до екологічно збалансованого лісівництва через оптимальну породно-вікову структуру лісових насаджень;

- збільшення приросту площі лісів та деревної біомаси загалом завдяки впровадженню сучасних технологій лісогосподарської та лісокультурної діяльності;

- модернізація лісогосподарської інфраструктури та виробничого обладнання (машин і механізмів, приладів) [39, с.187];

- своєчасна та якісна охорона лісових насаджень від шкідників, пожеж, самовільних рубань, хвороб;

– проведення кардинальних змін у проектно-вишукувальних роботах та лісовпорядкуванні тощо.

Тобто, завдяки капіталізації всіх активів галузі (матеріальних та фінансових, ресурсних) виникають передумови для впровадження інноваційних продуктів в будь-які напрями лісогосподарського вирибництва. Зокрема, в частині лісовирощування, лісорозведення, лісозахисту, лісогосподарства, рекреаційного та захисного лісокористування, лісопереробки, мисливського та допоміжного господарств тощо.

3.2. Впровадження системи маркетингового управління як інструменту зростання конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови спонукають підприємців постійно контролювати рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Можливість й ефективність адаптації підприємства до різноманіття умов конкурентного середовища залежать від рівня його конкурентоспроможності. Відповідно виникає необхідність обговорення шляхів адаптації методології управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах на основі виокремлення методологічної основи превентивного антикризового управління [51, с.49]. При цьому основою інтеграції функцій є маркетингові умови.

Маркетинг в даний час можна розглядати як створення, ідентифікацію, комунікацію, доставку й моніторинг цінності клієнта. Задоволеність віддзеркалює порівняння поглядів клієнта, які впливають із передбачуваної ефективності (або ж результату) продукту щодо його очікування. Відповідно, якщо продуктивність не виправдовує очікування, клієнт розчарований та незадоволений [31, с.60].

Система маркетингового управління є інтегрованою, тобто об'єднує (включає) на різних рівнях ієрархії системи управління цілий ряд елементів. На різних рівнях управління відбувається й імплементація даної системи.

Рівень вищої ланки, а саме корпоративний, який включає розробку стратегічних напрямів розвитку суб'єкта господарювання, реалізації місії підприємства, вирішенні корпоративних завдань і базується на системі стратегічного управління підприємством. Рівень вищої та середньої ланки – діловий, що заснований на тактиці управління та включає розробку тактичних напрямів. Рівень середньої та нижчої ланки є операційним і включає розподіл функціоналу між працівниками та підрозділами для вирішення оперативних, тобто поточних завдань (комунікації, витрати, виконання робіт, сировина, зберігання тощо) та відноситься до системи оперативного управління. Саме ці рівні відіграють головну роль в забезпеченні системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для вирішення задач ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільним є використання організаційно-економічного механізму, який відображено на рис. 3.1.

Як цілісна система впливу організаційно-економічний механізм формується на основі методичних компонентів, що створюють його «цільову» складову. Доцільно звернути увагу на такі складові як: цілі та завдання; методи; принципи, інструменти та форми управління. Наведемо короткі характеристики даних компонентів.

Мета управління конкурентоспроможністю полягає у збільшенні прибутку підприємства за рахунок використання специфічних маркетингових інструментів; забезпеченні оптимальних цін та якісних характеристик продукції з точки зору цільових споживачів шляхом використання комплексу технологічних і виробничо-економічних заходів; реалізація соціальних комунікацій та соціальної місії підприємства [46, с.50].

Завдання маркетингового менеджменту полягають у: підвищенні частки ринку; нарощенні обсягів виробництва і прибутків, отриманих від реалізації продукції; постачанні на ринок нових товарів та послуг; покращення репутації.

Принципами формування організаційно-економічного механізму виступають:

– послідовність планування повинна базуватися на інформації, яка відображає місце підприємства в зовнішньому середовищі, поточний стан об'єкта, ступінь реалізації потенціалу, заходи із адаптації до стану ринку;

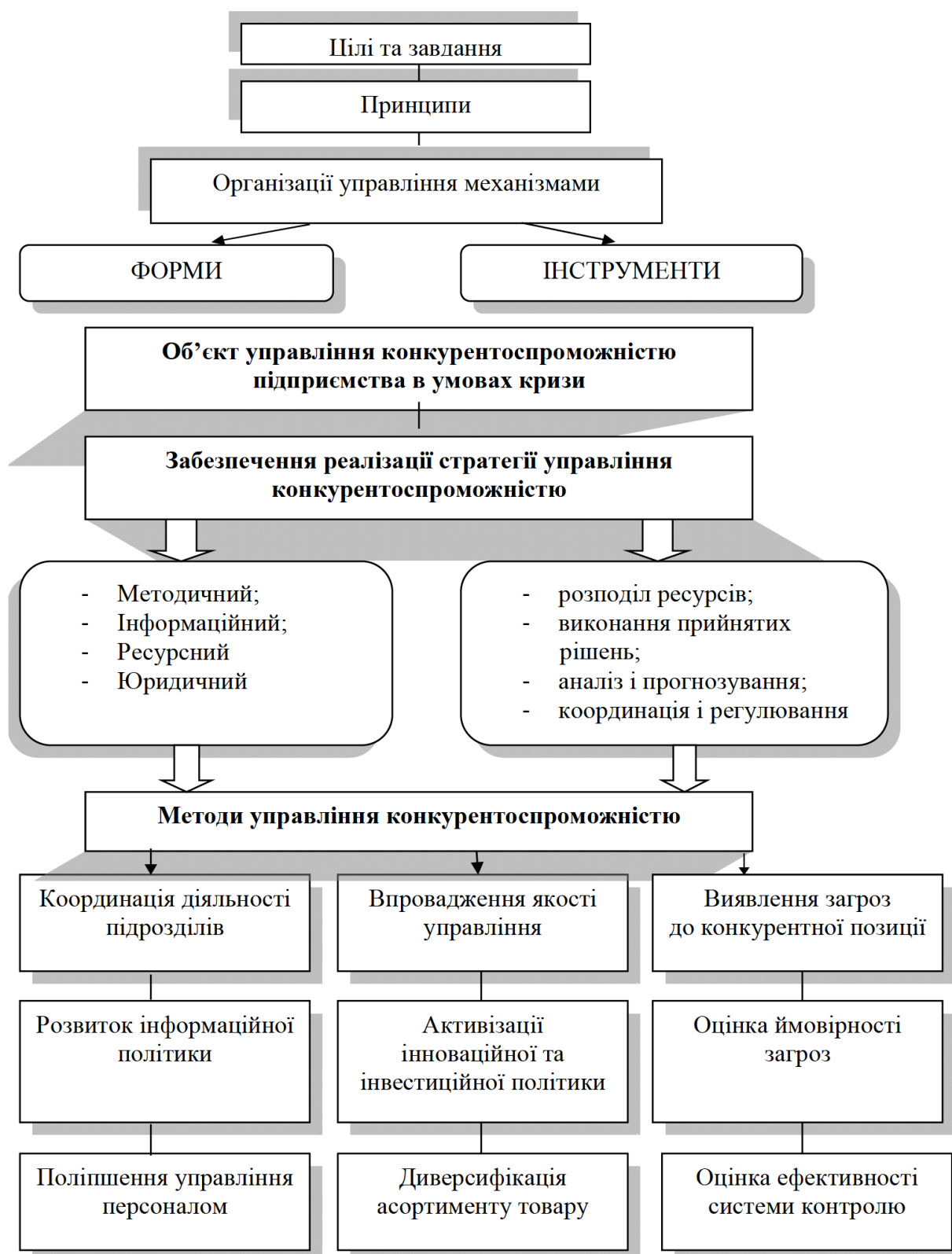


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

- складність організації управління конкурентоспроможністю, адже вона повинна охоплювати всі процеси підприємства;
- безперервність моніторингу;
- послідовність аналізу, об'єктом якого має бути аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, а також між факторної взаємодії;
- диверсифікація стратегій управління підприємством, зміст яких формується відповідно до мінливості ринку та динаміки розвитку конкурентної позиції;
- економічна обґрунтованість, раціональність заходів з управління конкурентоспроможністю;
- конструктивність, яка виявляється в прийнятті лише науково обґрунтованих рішень відносно тактики і стратегії управління конкурентоспроможністю;
- забезпечення зворотного зв'язку, що в свою чергу дозволяє підвищити керованість системи, її чутливість до зовнішніх й внутрішніх змін;
- здійснення випереджаючого управління, що полягає в забезпеченні завчасного розпізнавання кризових явищ;
- функціональна адаптивність, яка дозволяє концентрувати увагу та ресурси на найважливіших елементах у даний момент;
- синергія, що полягає у накопиченні потенціалу ефективної діяльності окремих працівників або функціональних підрозділів в результаті об'єднання і координації їх діяльності;
- забезпечення швидкого реагування, яке передбачає припинення кризових явищ, які ставлять під загрозу конкурентну позицію підприємства.

До методів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю варто віднести:

- розвинену інформаційну систему, в якій відображається стан внутрішнього та зовнішнього середовища та фінансово-господарська діяльність підприємства;
- координацію завдань та послідовність їх виконання як підрозділами так

і посадовими особами;

- запровадження управління якістю, а саме сертифікацію операційної діяльності відповідно до стандартів ISO 9001;

- удосконалення політики управління трудовими ресурсами, в тому числі мотивація праці як засіб забезпечення єдності цілей підприємства та його працівників;

- оцінка реальності систем внутрішнього контролю та управління.

- активізація інноваційної та інвестиційної діяльності;

- диверсифікація асортименту товарів, які виготовляються відповідно до цілей позиціонування в порівнянні з конкурентами, а також потреб ринку;

- оцінка ймовірності кризових явищ;

- виявлення та аналіз факторів ризику зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їхнього впливу на посилення конкурентних загроз тощо.

Форми управління передбачають весь комплекс способів реалізації організаційно-управлінських повноважень відносно об'єктів управління, діяльності суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому інструментами управління виступає весь комплекс методів розробки, оцінки, прийняття і тестування управлінських рішень. Гнучкість інструментів та форм управління (узгоджені із пріоритетами політики конкурентоспроможності) забезпечують вжиття заходів термінового реагування, швидку адаптацію до різного рівня загроз, а також здійснення ефективного контролю.

Така складова організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю як операційна, виконує провізорну функцію щодо стратегій, які створені і підтримувані «цільовою» складовою. Основна спрямованість функціонування операційної складової полягає у відповідності залучених ресурсів критеріям, сформульованим в стратегії конкурентоспроможності. У зв'язку з цим взаємодія із навколишнім середовищем розкривається у виборі джерел ресурсів, використання яких може забезпечити більш вигідну конкурентну позицію суб'єкта господарювання порівняно із іншими учасниками ринку [48, с.91].

Операційна складова організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю реалізується в:

- інформаційному забезпеченні діяльності;
- методичному забезпеченні;
- управлінні технологіями та знаннями;
- правовому забезпеченні;
- управлінні проектною та науково-дослідною діяльністю.

Щодо інформаційного забезпечення діяльності, варто відзначити, що на ДП «Чернівецьке лісове господарство» з нинішнім впровадженням цифрових технологій обсяг даних, які отримуються з лісу, є величезним. Наприклад, географічні та геологічні дані, дані інвентаризації лісів, дані про лісове середовище, а також інформація про лісовий рельєф, водні потоки та дику природу, хвороби дерев та пожежі. Також є оперативні дані, такі як заготівля й відновлення лісу, постачання та транспортування деревини, дані про попит, використання відповідних ресурсів та статистика роботи, а також дані про оцінку ризиків, статистику технологічних аварій та затримки. Ці дані можуть бути багатомірними, складними, неоднорідними, неструктурованими та непередбачуваними, що потребує різних інструментів аналізу даних, а також системних можливостей для їх обробки.

Відтак, з метою оцифрування та автоматизації ДП «Чернівецьке лісове господарство» доцільно перейти до використання у своїй роботі концепції Промисловість 4.0, адже кінцевою метою модернізації ланцюга постачання лісу виступає підвищення конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство» шляхом підвищення ефективності та зниження операційних витрат у частині закупівлі лісу.

Для впровадження в діяльність ДП «Чернівецьке лісове господарство» ланцюга постачання «Лісове господарство 4.0», необхідно створити комунікаційну та інформаційну мережеву інфраструктуру, таку як платформи великих даних, бездротові мережі та систему хмарних обчислень. Цифрові сенсорні пристрої, Інтернет, інші об'єкти, транспортні засоби та обладнання, а

також технології визначення місцезнаходження повинні широко використовуватися ДП «Чернівецьке лісове господарство» в усьому ланцюгу постачання лісу. У контексті ланцюга постачання лісу структура концепції «Лісове господарство 4.0» наведена на рис. 3.2.

Однією із важливих характеристик концепції «Лісове господарство 4.0» є розумне лісове господарство, яке забезпечується повною цифровізацією управління лісами, логістикою транспортування деревини вздовж ланцюга постачання лісу та лісозаготівельними операціями. Ця інтеграція автоматизованих систем, програмних рішень та цифрових технологій, дозволяє працювати й приймати так звані «розумні рішення» [28, с.64].

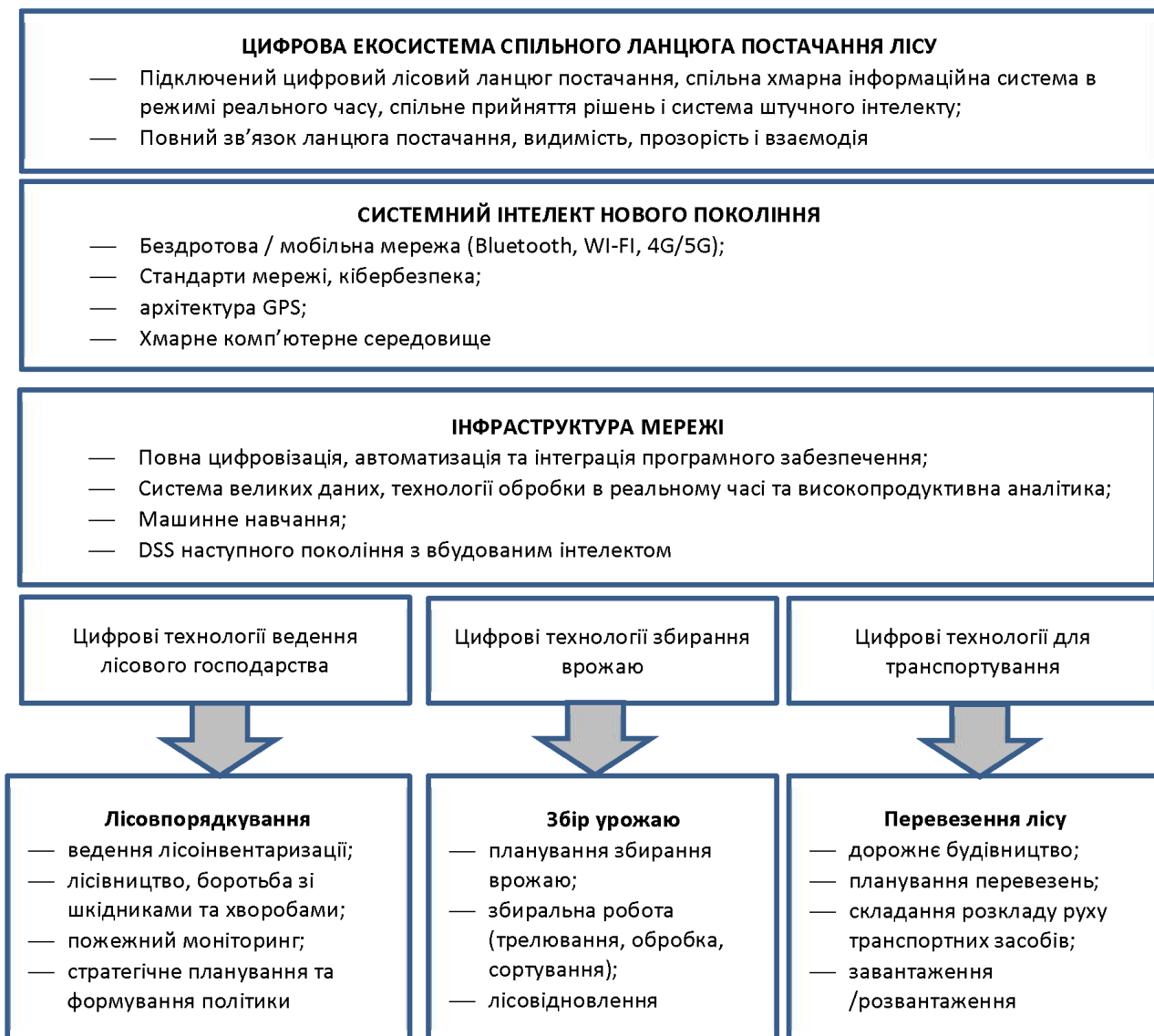


Рис. 3.2. Концептуальна основа «Лісове господарство 4.0» на ДП «Чернівецьке лісове господарство»

Електронні ринки та цифрові платформи дозволять ДП «Чернівецьке лісове господарство» прямо зв'язуватися з покупцями, здійснювати покупки та продажі лісової продукції он-лайн. Відтак, це відкриває нові можливості для масштабування бізнесу ДП «Чернівецьке лісове господарство», збільшення обсягів збуту та залучення нових ринків. Цифрові технології, окрім того, дозволять підприємству збирати та аналізувати великі обсяги даних про споживачів та їхні потреби, ринок загалом. Застосування аналітичних інструментів та алгоритмів машинного навчання на ДП «Чернівецьке лісове господарство» допоможе прогнозувати попит на лісову продукцію, що дозволить підприємству планувати своє виробництво та збут відповідно до ринкових потреб.

Застосування на ДП «Чернівецьке лісове господарство» цифрових технологій, таких датчиків Internet of Things (IoT) та системи RFID (Radio Frequency Identification) дозволить відстежувати рух лісової продукції вздовж ланцюга постачання. Відтак, це полегшить контроль за кількістю та місцем розташування продукції, її якістю, а також, зменшуючи час та витрати на постачання, оптимізує логістичні процеси на досліджуваному підприємстві.

Враховуючи закордонний досвід успішних лісогосподарських компаній ДП «Чернівецьке лісове господарство» варто акцентувати увагу на такому інноваційному інструменті покращення ефективності діяльності підприємств у лісовій галузі як безпілотні літальні апарати. Це популярний і надзвичайно поширений інструмент у всьому світі, який використовується активно у майже всіх галузях бізнесу, а особливо лісовому та сільському. Головне завдання дронів - це забезпечити актуальною та релевантною інформацією всі центри відповідальності, що у кінцевому випадку при реалізації маркетингової стратегії господарства сприяє максимізації синергетичного ефекту. Загалом, завдяки використанню дронів забезпечується досягнення як економічного, так і соціального та екологічного ефектів (рис. 3.3).

Використання дронів на ДП «Чернівецьке лісове господарство» має безліч переваг, серед яких основними є: посилення контролю за процесом рубок та

розвантажувально-навантажувальними роботами, станом лісів та їх використанням; зниження витрат на оплату праці внаслідок оптимізації чисельності штату; зниження матеріально-технічних витрат внаслідок запобігання лісовим пожежам та спостереження; своєчасне виявлення порушень, які можуть мати місце під час здійснення рубок тощо.

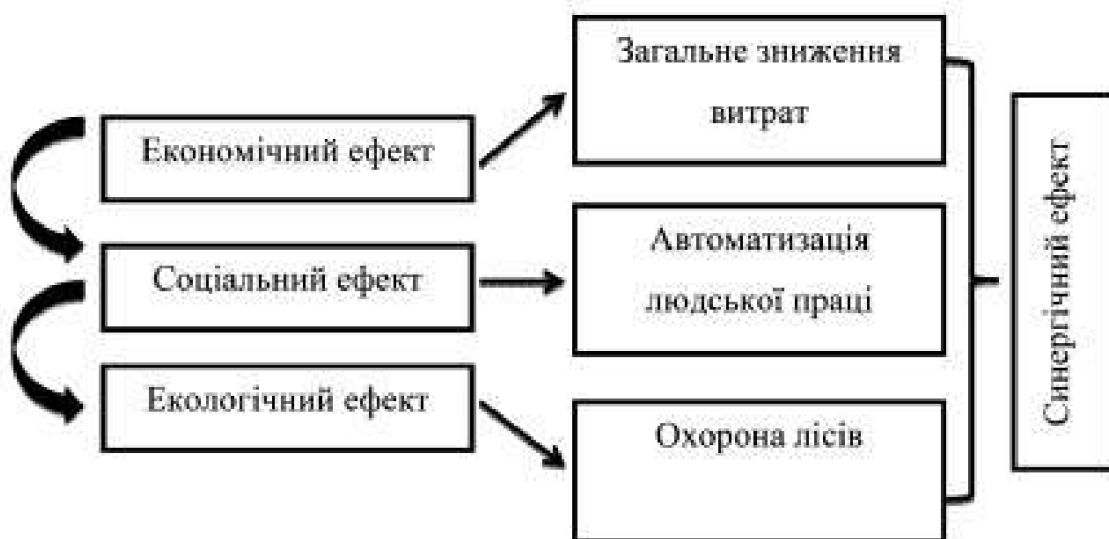


Рис. 3.3. Синергетичний ефект від застосування дронів на ДП «Чернівецьке лісове господарство»

Застосування в практиці ДП «Чернівецьке лісове господарство» таких інноваційних інструментів як дрони стане ще й державним та громадським засобом контролю за використанням лісів. Це дозволить громадськості вчасно втручатися у випадку незаконних рубок, а також мінімізувати кількість порушень не тільки на ДП «Чернівецьке лісове господарство», а й в лісгосподарській галузі загалом.

ДП «Чернівецьке лісове господарство» може співпрацювати з компанією Multi Copter Ukraine в якій має можливість придбати кращі професійні моделі дронів, які здатні забезпечувати підприємство актуальною та релевантною інформацією щодо процесу рубок, станом лісів та їх використанням. ДП «Чернівецьке лісове господарство» за попередньою домовленістю з Multi Copter Ukraine може придбати дрони за ціною 85000 грн., навчання роботи з дроном за умовами договору є безкоштовним. Розрахуємо орієнтований економічний

ефект від придбання ДП «Чернівецьке лісове господарство» дронів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від придбання дронів на ДП «Чернівецьке лісове господарство»

Показник	Рік			Разом за 3 роки
	2024	2025	2026	
Додатковий (вивільнений) грошовий потік за рахунок зниження витрат на оплату праці, грн.	85200	93600	97200	276000
Зниження матеріально-технічних витрат внаслідок запобігання лісовим пожежам, грн.	16200	19700	21070	56970
Сума додаткового економічного ефекту, грн.	101400	113300	118270	332970
Витратний грошовий потік:				
Повернення інвестицій вкладених в проект, грн	0	0	85000	85000
Вартість фінансового обслуговування кредиту (9%), грн	7650	7650	7650	22950
Витрати на обслуговування і ремонт дронів, грн	7420	10500	16000	33920
Сума витрат, грн	15070	18150	108650	141870
Можливий економічний ефект	86330	95150	9620	191100

Використання дронів для своєчасного виявлення порушень, які можуть мати місце під час здійснення рубок, зниження матеріально-технічних витрат внаслідок запобігання лісовим пожежам та спостереження, зниження витрат на оплату праці внаслідок оптимізації чисельності штату дозволить зекономити в середньому 191100 грн. Така економія виникає за рахунок того, що ДП «Чернівецьке лісове господарство» замінить роботу двох працівників на роботу дрону. Для інвестування в модернізацію виробничого потенціалу товариство буде брати кредит в «Укргазбанку» в рамках програми фінансової державної підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». «Укргазбанк» пропонує фінансування діючим підприємствам сфери переробки під 9% терміном на 36 місяців.

Отже, використання власних дронів ДП «Чернівецьке лісове господарство» для контролю за процесом рубок, станом лісів та їх використанням, за рахунок отриманої економії зможе принести за 3 роки додатковий ефект у розмірі 13078 тис. грн, а також дозволить окупити інвестиції в 85000 грн. Відмітимо, що даний проект матиме високі екологічні ефекти.

Умови війни суттєво ускладнили збут лісової продукції на ДП «Чернівецьке лісове господарство», оскільки конфлікт призвів до зміни соціальної та політичної, економічної ситуації в Україні. Однак, попри це, є стратегії та підходи, що можуть навіть в умовах війни допомогти забезпечити продаж лісової продукції. Через нестабільну ситуацію на внутрішньому ринку, в межах країни реалізувати лісову продукцію важко, тож в таких випадках, може бути доцільним пошук альтернативних ринків. Це можуть бути нові ринки, які розвиваються та потребують лісових ресурсів, або ж зовнішні ринки, де попит на продукцію може залишатися стабільним [51, с.48].

Розширення експортних зв'язків може допомогти ДП «Чернівецьке лісове господарство» знайти нові ринки для збуту лісової продукції. Для цього підприємству необхідно встановлювати контакти із міжнародними партнерами, брати участь у виставках та конференціях, здійснювати розробку ефективних механізмів транспортування та логістики. Розгляд можливостей диверсифікації лісової продукції може допомогти ДП «Чернівецьке лісове господарство» вийти на нові ринки й збільшити конкурентоспроможність. Зокрема, варто звернути увагу на розробку екологічно безпечної продукції, використання високоякісних матеріалів для будівництва або лісової біомаси для виробництва біопалива.

Укладання ДП «Чернівецьке лісове господарство» довгострокових договорів із партнерами може забезпечити попри тимчасові труднощі в умовах війни стабільний збут лісової продукції. Також, підприємству варто співпрацювати з іншими галузями, наприклад, будівельними компаніями або виробниками меблів, що може створити можливості для реалізації лісової

продукції. При цьому важливо в умовах військового конфлікту звернути увагу на безпеку та дотримання національних й міжнародних законодавчих норм щодо торгівлі лісовими ресурсами.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства характеризується масштабованістю, тобто може впроваджуватися без втрати загальної ефективності у різних функціональних формах, однак за умови відповідності об'єктивним потребам підприємства. Реалізація даного механізму можлива у наступних формах:

- інтеграція всіх функцій у вже існуючу функціональну структуру шляхом розподілу обов'язків між посадовими особами у межах їхніх компетенцій;

- делегування більшості відповідних функцій відокремленому підрозділу й розподіл решти між посадовими особами та існуючими підрозділами.

Необхідною умовою забезпечення належного рівня ефективності є забезпечення контролю ефективності, що здійснюється із позиції конкурентоспроможності та дотримання комплексного підходу при визначенні відповідальних за бізнес-процеси осіб. При цьому важливо контролювати усі етапи фінансово-господарської, а також маркетингової діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямків забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах сформульовано наступні висновки та пропозиції:

- запропоновано стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах відбувається під впливом нових видів загроз. В умовах воєнного стану до основних особливостей формування конкурентоспроможності підприємств можна віднести наступні: фінансова криза; збереження персоналу й

забезпечення гідних умов праці; ускладнення маркетингової діяльності та ринкова трансформація. Запропонована стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства заснована на необхідності формувати інвестиційне та інноваційне, правове середовища ефективного розвитку лісового господарства із одночасною капіталізацією активів лісогосподарських підприємств;

– розглянуто можливість впровадження системи маркетингового управління як інструменту зростання конкурентоспроможності підприємства. Запропонована структура організаційно-економічного механізму поєднує в собі функції управління конкурентоспроможністю, а також превентивного антикризового управління. Особливістю такого поєднання виступає більший акцент на заходах попередження чи адаптації підприємства до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що загрожують його конкурентним позиціям. Віднести до таких заходів можна весь спектр управлінських впливів в неvirобничій і виробничій сферах. Пріоритетами управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення відповідності кількісно-якісних показників виробництва ринковим очікуванням і стратегічним цілям суб'єкта господарювання з точки зору збереження присутності на ринку або ж зміцнення його конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

В процесі аналізу теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах сформульовано наступні рекомендації й висновки:

– визначено сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними передумовами конкурентоспроможності суб'єкта господарювання будь-якої форми власності є: забезпечення єдності розвитку технології, техніки, управління, економіки; застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту; розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта; застосування сучасних методів дослідження та розробок (теорія прийняття рішень, програмно-цільове планування, тощо); формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. Доведено, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою забезпечення оптимального співвідношення складових елементів (а саме факторів) конкурентоспроможності у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності;

– вказано фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. У якості чинників-симптомів конкурентоспроможності підприємства виступають її фактори, а саме процеси та явища виробничо-господарської діяльності підприємства й соціально-економічного життя суспільства, що викликають зміну рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Систематизовано за групами перелік факторів конкурентоспроможності підприємства, при цьому виділено наступні групи факторів: організаційно-управлінські, техніко-технологічні, фінансово-економічні, природно-географічні, екологічні, галузеві, ринкові, соціально-психологічні;

– розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основними методами оцінки конкурентоспроможності суб'єкта

господарювання є методи, що засновані на життєвому циклі товару, ефективній теорії конкуренції, частці ринку, оцінці конкурентоспроможності товару, конкурентній перевазі. Очевидно, що найбільш повну інформацію можна отримати за допомогою декількох методів одночасно, але лише після того, як вона буде ретельно адаптована до української специфіки.

– проведено аналіз фінансового стану ДП «Чернівецьке лісове господарство» як основи для управління його конкурентоспроможністю. Структура балансу досліджуваного підприємства, в цілому відповідає галузевій спрямованості ДП «Чернівецьке лісове господарство». Протягом 2018-2022 рр. підприємство мало кризовий тип фінансової стійкості із негативною тенденцією розвитку суб'єкта господарювання на кінець досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду є найбільшим і перевищує нормативне значення (0,5) тільки у 2018 р. – 0,55. У структурі капіталу ДП «Чернівецьке лісове господарство» власний капітал займає всього лише 14% і свідчить про незбалансованість структури капіталу та залежність досліджуваного підприємства від позикових джерел. Значення коефіцієнта фінансової стійкості свідчить, що найбільш стійким ДП «Чернівецьке лісове господарство» було у 2018 та 2021 рр., коли його значення складало 0,70. Про найбільш ефективне ведення господарської діяльності на ДП «Чернівецьке лісове господарство» у 2022 р. свідчить значення рентабельності продажів. Так, на кінець досліджуваного періоду значення показника склало 2,66%, що на 1,59% більше ніж у 2018 р. і на 1,89% більше ніж у 2021 р.;

– здійснено аналіз ліквідності, платіжних засобів та поточних зобов'язань досліджуваного підприємства. Найвищого значення коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності набувають у 2021 р., проте їх значення тільки наближаються до бажаного граничного рівня. Коефіцієнт покриття є найбільшим у 2018 р. і його значення (1,848) перевищує рекомендоване по галузі значення. Слід відмітити, що ситуація з ліквідністю і платоспроможністю ДП «Чернівецьке лісове господарство» є найгіршою у 2022 р., адже в цьому році всі розраховані показники є нижчими за нормативні значення. Поточна

платоспроможність на ДП «Чернівецьке лісове господарство» значним чином впливає на визначення рівня конкурентоспроможності і вона має тенденцію до зниження. Аналіз динаміки складу джерел формування фінансових ресурсів ДП «Чернівецьке лісове господарство» говорить про їх зростання за досліджуваний період на 253,02%. При цьому дана тенденція стала можливою тільки за рахунок зростання позикового капіталу на 41492 тис. грн. або 570,34%, оскільки обсяг власного капіталу підприємства знизився на 869 тис. грн. або 9,90%. В структурі короткострокових позикових засобів ДП «Чернівецьке лісове господарство» переважає кредиторська заборгованість, яка має досить високі темпи росту;

– проведено діагностику фінансової конкурентоспроможності ДП «Чернівецьке лісове господарство». Фінансова конкурентоспроможність ДП «Чернівецьке лісове господарство» була найвищою у 2018 р., коли показник досягав свого найвищого значення – 1,645. У 2021 р. ДП «Чернівецьке лісове господарство» мало дуже високу ймовірність банкрутства. Протягом 2019 р., 2020 р., 2022 р. – високу ймовірність банкрутства і тільки у 2018 р. банкрутство ДП «Чернівецьке лісове господарство» не загрожувало. В ході практичного застосування методу SWOT-аналізу визначено конкурентоспроможність ДП «Чернівецьке лісове господарство». При цьому було виділено такі конкурентоздатні переваги аналізованого підприємства: стійкість до різних видів загроз; готовність й здатність створювати механізми захисту національних інтересів; незалежність від постачальників сировини; відносна стабільність ринків збуту продукції; здатність до саморозвитку й прогресу;

– запропоновано стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах відбувається під впливом нових видів загроз. В умовах воєнного стану до основних особливостей формування конкурентоспроможності підприємств можна віднести наступні: фінансова криза; збереження персоналу й забезпечення гідних умов праці; ускладнення маркетингової діяльності та ринкова трансформація. Запропонована стратегія забезпечення

конкурентоспроможності підприємства заснована на необхідності формувати інвестиційне та інноваційне, правове середовища ефективного розвитку лісового господарства із одночасною капіталізацією активів лісогосподарських підприємств.

– розглянуто можливість впровадження системи маркетингового управління як інструменту зростання конкурентоспроможності підприємства. Запропонована структура організаційно-економічного механізму поєднує в собі функції управління конкурентоспроможністю, а також превентивного антикризового управління. Особливістю такого поєднання виступає більший акцент на заходах попередження чи адаптації підприємства до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що загрожують його конкурентним позиціям. Віднести до таких заходів можна весь спектр управлінських впливів в не виробничій і виробничій сферах. Пріоритетами управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення відповідності кількісно-якісних показників виробництва ринковим очікуванням і стратегічним цілям суб'єкта господарювання з точки зору збереження присутності на ринку або ж зміцнення його конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. Экономика: проблемы теории та практики. Збірник наукових праць. Вип. 191: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С.614-619.
2. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 32-37.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ, 2003. 396с.
4. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. Київ: Бліц-Інформ, 2004.
5. Вітюк А. В. Дослідження конкурентоспроможності провідних машинобудівних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 124-131.
6. Ворошилова Г. О., Калитв'янська К. В. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: прикладний аспект. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 5. С. 41-46.
7. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297-301.
8. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
9. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4. С. 7-24.
10. Данько Т. І., Яворська Н. П., Тупісь М. М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава*

та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 6. С. 30-33.

11. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник. Київ: Бліц-Інформ, 2003.

12. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ: Вид-во «Знання», 2004. 207 с.

13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 384 с.

14. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ: ДАКККіМ, 2006. 144 с.

15. Дугієнко Н. О. , Дугієнко О. Е. Бізнес-планування: фінансове забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Нотатки сучасної науки. 2023. № 5. С. 7-8.*

16. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

17. Желуденко К. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Т. 26. Вип. 2. С. 33-40.*

18. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (1). С.344-351.*

19. Журило І. В., Хіміч Ю. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. Вип. 8. С.113-128.*

20. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2002. 496 с.

21. Зеліско І. М., Халімон Т. М., Сунцзе Ху Управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на засадах інноваційності. *Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 37-42.*

22. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 24-28.

23. Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 100-106.

24. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. *Економіка АПК*. 2010. Вип. 8. С. 52-55.

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

26. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>

27. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія /за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

28. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 62-67.

29. Красножон А. С. Стратегічні пріоритети впровадження інновацій в управління розвитком та конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 2. С. 90–96.

30. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Буримченко А. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах інформаційної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 79-85.

31. Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю., Кучеренко М. А. Системний аналіз формування конкурентних переваг аграрних підприємств як основа системного управління їх конкурентоспроможністю. *Вісник Бердянського університету*

менеджменту і бізнесу. 2022. № 2. С. 57-62.

32. Кучмєєв О. О. Умови формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 92-98.

33. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155-163.

34. Лич В. М., Куценко А. С. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Просторовий розвиток*. 2022. Вип. 2. С. 144-159.

35. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf

36. Михайленко О. В., Орлова К. Г Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.

37. Мігалатій О. В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 45-49.

38. Остапенко Я. О., Везомська І. Г., Остапенко А. В. Дослідження конкурентоспроможності готельного підприємства через призму фінансового аналізу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 17-21.

39. Павловські Г., Юзевич В. М., Куриліна О. В., Павленчик Н. Ф., Клювак О. В. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 185-192.

40. Паламарчук О. М., Кузнєцова Т. В. Міжнародні бізнес-стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 45-53.

41. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 229-234.

42. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст]: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.

43. Піддубний І.О. Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

44. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142-148.

45. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 59-63.

46. Сапотніцька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52.

47. Сарай Н.І. Економічна діагностика: Навчальний посібник Тернопіль: Крок, 2015. 164 с.

48. Скрипник В. В., Бебко С. В., Левченко В. В., Василенко С. О. Антикризове управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11. С. 90-100.

49. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 86-92.

50. Співак С. М. Системний підхід до управління

конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267-268.

51. Таран-Лала О. М., Павленко Я. В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 47-52.

52. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.

53. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76-80.

54. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

55. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія / І.М. Посохов, О.В. Чепіжко, В.Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.

56. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27-32.

57. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. № 1. 2013. с. 62-69.

58. Штангрет А. М., Спільник М. А., Самойлов О. К. Конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_10

59. Ящук І. С., Унгурян Л. М., Беляєва О. І., Образенко М. С., Волощук Х. Ю. Навчання персоналу як один зі стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності фахівців фармацевтичних підприємств. *Одеський медичний журнал*. 2023. № 1. С. 89-92.

60. Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 39. Vol. 2. P. 23-42.

61. Saji, T.G. Does Economic Integration Really Improve Trade Competitiveness? The Case of BRICS. *Econ. Aff.*, 2019. 64(3): 469-480

62. Porter M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York. 1990.

63. Ajitabh A., Momaya K. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*. 2004. №26(1), 45-61.

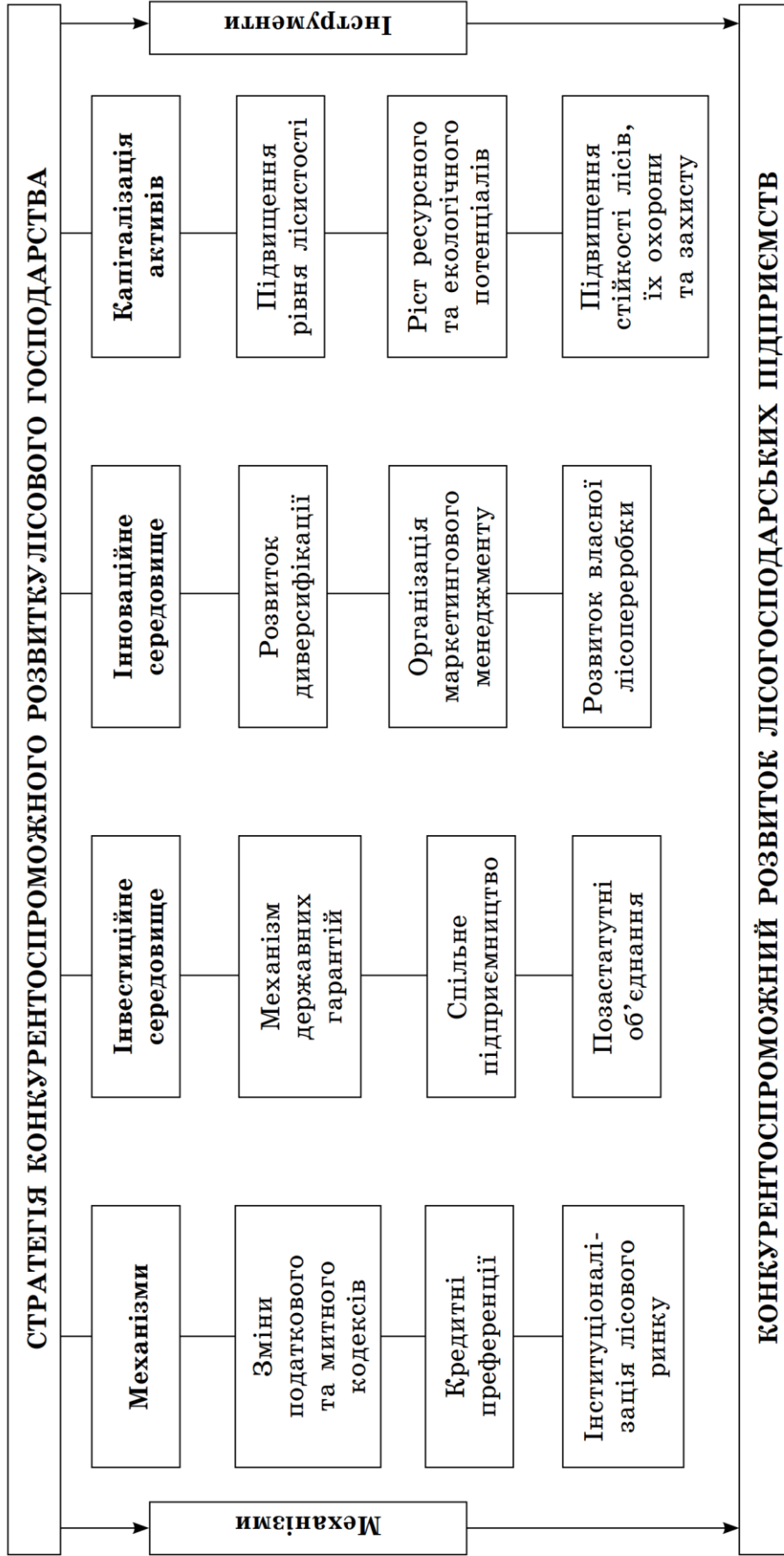


Рис. 1. Стратегія конкурентоспроможного розвитку лісового господарства
Джерело: авторська розробка.