

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ НВП «ЕНЕРГООБЛІК СЕРВІС»

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.019.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 213-ЕП-324
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Наталія Сідякіна
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Анна ТОЛСТОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена МАКОВОЗ

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Сідякіної Наталії Володимирівни

1 Тема «Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Енергооблік
сервіс»»

керівник Толстова Анна Вадимівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 60/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані : Баланс (форма № 1)

Звіт про фінансові результати (форма № 2)

Звіт з праці

Звіт про наявність та рух основних засобів

Звіт про рух грошових коштів

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників
підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити):

1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

2 Аналіз господарської діяльності підприємства

3 Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Об'єкт, предмет та завдання роботи
2 Наукова новизна отриманих результатів
3 Авторське бачення забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу
4 Динаміка основних показників роботи ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»
5 Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів
6 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів
7 Динаміка зміни та структури операційних витрат
8 Аналіз показників, що характеризують результати виробничо-фінансової діяльності підприємства
9 Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі реалізації інвестиційного проекту
10 Характеристика інвестиційного проекту
11 План витрат та точка беззбитковості по ремонту та модернізації частотних перетворювачів
12 План витрат та точка беззбитковості по ремонту та модернізації АСУ
13 План доходів та витрат
14 Розрахунок економічного ефекту від впровадження інвестиційного проекту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	21.05.2025	викон.
2 Аналіз господарської діяльності підприємства	31.10.2025	викон.
3 Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства	27.10.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент _____ Наталія СІДЯКІНА

Керівник _____ Анна ТОЛСТОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	10
1.1 Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»	10
1.2 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	24
1.3 Формування системи забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства	40
Висновок до розділу 1	51
2. Аналіз господарської діяльності підприємства	53
2.1 Характеристика ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»	53
2.2 Аналіз основних показників діяльності	59
2.3 Аналіз основних виробничих фондів	64
2.4 Аналіз трудових ресурсів	71
2.5 Аналіз операційних витрат	76
2.6 Аналіз виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства	81
Висновок до розділу 2	84
3 Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства	86
3.1 Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства	86
3.2 Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» на основі розширення номенклатури послуг	91
3.3 Характеристика проекту	92

					МРЕ.019. 02.06 ПЗ			
Змн	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив	Сідякіна				Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»	Лім.	Аркуш	Аркушів
Перевірів	Толстова						4	125
Рецензент	Маковоз					УкрДУЗТ		
Н. Контр.	Назаренко							
Затверд.	Дикань							

3.4 Дослідження основних конкурентів	99
3.5 Основні положення плану маркетингу	102
3.6 Фінансово-інвестиційний план	103
3.7 Розрахунок ефективності проекту	110
Висновок до розділу 3	113
Висновок	116
Список використаних джерел	119

					МРЕ 019. 02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Вступ

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності посідає центральне місце в економічному розвитку країни. В умовах динамічності зовнішнього середовища, зниження платоспроможності населення, загострення конкурентної боротьби, важкого фінансового стану більшості підприємств, викликаним кризовими явищами, створення конкурентних переваг стає стратегічним напрямком діяльності держави у галузі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, але особливу важливість набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Проте діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки нових підходів, методів і забезпечення, які передбачають використання системного підходу до конкурентоспроможності підприємства.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальними, про що свідчить велика кількість робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених даній тематиці. Серед вчених, роботи яких присвячені пошуку шляхів, інструментів та методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є Г.Б. Бобов, І.В. Кузьменко, Л.В. Михайлишина, В.Л. Дикань, Ю.Т.Боровик, О.М.Полякова, Ю.М.Уткіна, Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля, М.П. Дубина, Р.І. Жовновач, М.В. Корінь, К.В.Міжєвська, Ю.М.Мануйлович, Л.В. Оболенцева, І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, Ю. В.Ушкаренко, В.Ю.Фролова.

Однак поглибленого вивчення потребує застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність зазначених задач, їх практична значущість для ефективної діяльності підприємств обумовили вибір теми магістерської роботи та окреслили коло питань, які в ній досліджуються.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутнісну характеристику поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянути методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити особливості формування системи забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності підприємства;
- розробити системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства;
- визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати інвестиційний проект підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити економічний ефект від інвестиційного проекту.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері конкурентоспроможності підприємств, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 71], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення понять категорій для дослідження поняття «конкурентоспроможність», економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, метод порівняння для техніко-економічного аналізу ТОВ НВП «Енергооблік сервіс», методика визначення економічної ефективності від впровадження інвестиційного проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який базується на створенні цілісної моделі конкурентоспроможності підприємства зі встановленням взаємозв'язків всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу, вчасного реагування на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі, що дозволить забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці бізнес-плану інвестиційного проекту щодо підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємства. Дані пропозиції варто врахувати при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Результатами роботи є підвищення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» шляхом впровадження нової послуги та збільшення асортименту видів ремонту, що надаються.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідаються на 85й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту.

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним основам забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено сутність поняття конкурентоспроможності, методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, формуванню системи забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності підприємства, в якому досліджуються основні напрямки роботи, основні напрямки виробничо–господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячено дослідженню Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Також запропоновано інвестиційний проект розширення діяльності.

1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

1.1 Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

На сучасному етапі наявність конкурентних переваг у підприємства є передумовою його виживання на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства повинен свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість у адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки компанії, високий рівень кваліфікації персоналу тощо. На жаль, як свідчить практика, доволі часто заяви та твердження у засобах масової інформації про високу конкурентоспроможність підприємства не мають підґрунтя, а виконують певну рекламну функцію, таким чином дезінформуючи зацікавлених суб'єктів (інвесторів, споживачів, контрагентів, органи державної влади тощо). Адже, існують випадки, коли продукція підприємства користується на ринку певним стабільним попитом внаслідок низької ціни або ексклюзивності, але підприємство до того ж характеризується негативним фінансово-економічним станом, застарілістю технологічної бази, некваліфікованим персоналом. Можливі і зворотні ситуації, коли підприємство є високотехнологічним, виготовляє високоякісну продукцію, а система менеджменту на підприємстві характеризується значними недоліками.

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності – дуже актуальна для підприємств України. Ця проблема стосується практично всіх сторін життя суспільства. Загострення конкурентної боротьби за збут власної продукції та за її місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості щодо удосконалення технологій з метою створення нових та якісних товарів.

Сьогодні економічне зростання України неможливе без всебічного включення у міжнародний поділ праці за рахунок стимулювання розвитку

потенційно конкурентоспроможних на світовому ринку галузей промисловості. Значним чинником економічного розвитку промисловості є спроможність вітчизняних промислових комплексів своєчасно реагувати на економічні, технічні й інформаційні зміни, що відбуваються в світі під впливом економічної інтернаціоналізації.

Динамічність сучасного середовища, у якому функціонують підприємства, вимагає від них швидко реагувати на зміни, приймаючи оперативні рішення, розробляючи й коригуючи тактичні дії та стратегічні наміри. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств промислового комплексу в сучасних умовах економічної глобалізації вважаються актуальною проблемою національного господарства України. Для ефективного вирішення цієї проблеми має бути досягнутий відповідний рівень якості промислової продукції з урахуванням витрат щодо його забезпечення.

Конкурентоспроможність підприємства полягає в його спроможності досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства. Вона у першу чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його продуктів та послуг. В свою чергу конкурентоспроможність продуктів та послуг являє собою певну сукупність споживчих властивостей продуктів чи послуг, яка дає змогу підприємству конкурувати з аналогічними продуктами та послугами протягом певного періоду часу на конкурентному ринку. Необхідно пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник, який визначається не лише конкурентоспроможністю продуктів чи послуг, оскільки воно піддається постійному впливу безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, а це означає, що підприємство має бути всесторонньо вивченим [1].

Однозначного підходу до визначення терміну — конкурентоспроможність немає. Відповідно до одного з визначень, конкурентоспроможність – це відношення суми якостей до суми вартості споживання цих якостей (або відношення визнаних цінностей до цінових очікувань) [2, с.23].

М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там

аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [3, с.148].

Конкурентоспроможність фірми – це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [4, с.289]. Цієї ж точки зору дотримуються в своїх працях Ж. Ж. Ламбен [5].

Серед розмаїтості визначень поняття конкурентоспроможності підприємства можна виділити кілька основних підходів, які відображають принципові відмінності в позиціях окремих авторів: У широкому розумінні конкурентоспроможність – це обумовлені економічними, соціальними та політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Це поняття на макрорівні відображає сприятливі позиції національної економіки у сфері міжнародної торгівлі й одночасно її здатність зміцнювати ці позиції. У ринковій системі господарювання категорія — конкурентоспроможність – одна з головних, бо в ній відображені економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості окремого підприємства, галузі чи країни загалом [6, с.100].

У вузькому розумінні конкурентоспроможність підприємства зводиться до конкурентоспроможності продукції та забезпечується через заняття певної товарної ніші. Але конкурентоспроможність продукції є лише складовою частиною конкурентоспроможності підприємства. Більш широке трактування припускає враховувати не тільки конкурентоспроможність продукції, але і ефективність виробництва. Оскільки ефективність виробництва є оціночною категорією, у викладеному трактуванні нівелюються чинники, що призводять підприємство до стану конкурентоспроможності.

Для ефективного аналізу дефініції — конкурентоспроможність підприємства потрібно поділити обґрунтування на три групи, що відрізняються за сутнісними характеристиками.

1. Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин. Економічна категорія — конкурентоспроможність підприємства займає особливе місце в економічній науці. Теоретико- методологічною базою є дефініції конкурентоспроможності, що обумовлено наявністю великої кількості визначень залежно від функціональності їхнього застосування в практичному руслі.

А. Маренич та І. Астахова трактують це поняття як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дає змогу визначити — сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [7, с. 23].

С. Ф. Покропивний розглядає це явище як його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку [8, с. 350]. Таке бачення характеризується узагальненим підходом до суті явища через відображення у ньому співвідношення усього комплексу процесів складних взаємозв'язків від виробництва до збуту. Одним з його основних аспектів є оцінка діяльності через систему показників, що визначають ефективність підприємства. Вчені пов'язують конкурентоспроможність підприємства зі здатністю фірми ефективно здійснювати свою діяльність. Так І.Б. Берегова вважає, що конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети [9, с.56].

А.Н. Захаров визначає конкурентоспроможність підприємства як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [10, с.3].

М.В. Маракулін визначає, що конкурентоспроможність підприємства — здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою) [11, с.31].

На думку Е. Райса і Дж. Траута конкурентоспроможність підприємства – це можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції [12, с.114- 115].

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, тобто здатність підприємства використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

М. Портер розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [13, с. 232–236].

Недоліком вищевказаних трактувань є поверхневість суджень, які не дають чіткої відповіді щодо сутнісного аспекту явища, яке ми розглядаємо. Ця група понять дає змогу зрозуміти, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як наявність співвідношення порівняльних переваг підприємств, які визначаються у результаті їхньої діяльності на ринку серед аналогічних виробників.

В. Шкардун вказує на необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємства, як здатності досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів [14, с. 38]. У цих визначеннях категоричним видається твердження про суперництво між основними конкурентами на ринку.

І.Б. Яців характеризує конкурентоспроможність підприємства, як здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку. Принциповими в цьому визначенні є такі моменти: – конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства стабільно функціонувати упродовж певного періоду, тобто відображає перспективи підприємства як економічної системи; – успіх підприємства ґрунтується на виробництві ним продукції, яку воно здатне реалізувати з вигодою для себе; – успіх досягається в конкурентній боротьбі, у змаганні з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, а отже, передбачає певну раціональну поведінку підприємства [15, с.71].

Розглянута група трактувань у своїй сутності відображає цілеспрямовану діяльність підприємства на ринку з урахуванням основних виробничо-господарських параметрів. За своєю природою вони розкривають функціонування конкурентоспроможності підприємства.

2. Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію. Така позиція відображає двосторонній підхід до суті явища: з одного боку, пояснюється необхідність задоволення суспільної потреби, з іншого боку – виявляються суперечності виробничого процесу. Цю точку зору поділяє С. А. Попов, який під конкурентоспроможністю розуміє здатність організації виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу цієї конкурентної організації щодо інших організацій-конкурентів у цій сфері бізнесу [16, с. 161].

Інші автори пов'язують конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції, як головної складової конкурентоспроможності. Ю. Б. Іванов конкурентоспроможність підприємства розуміє як, здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [20, с.18].

Заслуговує на увагу визначення Р. А. Фатхутдінова, який визначає, що конкурентоспроможність – це здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у цій галузі в країні та за її межами [17, с. 273].

В цьому визначенні підкреслено значущість виробництва конкурентоспроможної продукції в результаті більшої ефективності одних підприємств порівняно з іншими. 3. Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами. Ж. – Ж. Ламбен вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. Конкурентоспроможність буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від

суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах [4, с. 8].

Х. А. Фасхієв та Е. В. Попова вказують, що висока конкурентоспроможність обумовлюється трьома ознаками: споживачі задоволені і готові купувати повторно продукцію фірми; суспільство і партнери не мають претензій до підприємства; співробітники вважають за честь працювати на ньому [18, с. 53].

А. Ю. Юданов стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це ступінь принадлиності цього продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю [19, с. 49–52].

Під конкурентоспроможністю розуміються можливості фірми запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти [20, с. 22].

Існує точка зору, згідно якої конкурентоспроможність підприємства – це певний послідовний процес. Конкурентоспроможність продукції визначає конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність підприємства визначає рівень економічного положення підприємства; а рівень економічного становища підприємства визначає рівень і спрямованість інноваційного розвитку, що в свою чергу визначає конкурентоспроможність продукції [10, с.2].

Слушною є думкою Х.А. Фасхієва щодо конкурентоспроможності підприємства, тобто наявність конкурентоспроможності характеризується саме перевагою. Тому для того, щоб вважатися конкурентоспроможним, підприємство повинне перевершувати своїх конкурентів [21, с.30-31, 22].

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [22, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому

періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [23, с. 37-39]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [24, с. 267]. У цьому разі автором на перший план виноситься фінансова складова, а решта є похідними від неї, у тому числі й випуск конкурентоспроможної продукції. Вважаємо, що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [25, с. 23-24]. Автори концентрують увагу лише на виробничого господарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Л.М. Калашникова [26, с. 15-18] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми. Із цього визначення не зрозуміло, чи це є перманентний процес, чи це є планомірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.

На думку М.І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [27, с. 239]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні є певним чином звуженим.

П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [28, с. 582]. На нашу думку, поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів.

На думку Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [29, с. 496]. У цьому визначенні, на відміну від попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.

На думку П.Ю. Беленького [30, с. 10], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.

В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [31, с. 186]. Вважаємо це визначення найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки

сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Грунтовне аналізування тематичної літератури [1–31] дозволяє зробити певні висновки, а саме:

- категорія “конкурентоспроможність підприємства” науковцями у літературі розглядається доволі багатовекторно, при цьому переважна частина трактувань не відображає змістової характеристики цього поняття, а акцентує увагу на його окремих елементах, призначенні, морфологічній приналежності;
- не зважаючи на системність та комплексність окремих трактувань, запропонованими науковцями, усі вони містять певну дискусійність та не можуть претендувати на завершеність та універсальність;
- окремі трактування є надто обмеженими та вузькими, не розкривають сутнісного наповнення конкурентоспроможності підприємства, ототожнюючи цю категорію із продукцією, фінансово-економічним станом або потенціалом підприємства;
- значна частина трактувань не враховує порівняльний, відносний та обмежений просторово-часовий характер конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається науковцями як можливість, здатність, властивість, параметр, показник, порівняльна перевага, наслідок діяльності тощо, що не створює умов для уніфікування термінологічного апарату у цій сфері.

З метою уточнення сутності конкурентоспроможності підприємства виокремимо ключові характеристики цієї категорії, а саме:

- 1) відносність. Конкурентоспроможність підприємства визначається відносно певних конкурентів, тому стосовно одних суперників підприємство може бути конкурентоспроможним, стосовно інших – ні. Отже, під час визначення конкурентоспроможності будь-якого підприємства важливо правильно обрати базу порівняння, в межах якої повинен фігурувати найуспішніший на ринку конкурент;

2) об'єктність. Передбачає, що конкурентоспроможність визначається для конкретного об'єкта – підприємства, параметри якого ґрунтовно досліджуються та порівнюються із конкурентами;

3) динамічність. Параметри конкурентоспроможності підприємства періодично змінюються під впливом середовища функціонування. Остання фінансово-економічна криза засвідчила, що успішні та конкурентоспроможні підприємства у кризових умовах доволі часто банкрутували і не могли вижити на ринку у несприятливих для них умовах;

4) інтегрованість. Не можна ототожнювати конкурентоспроможність усього підприємства лише з його окремим елементом (продукцією, фінансовим станом, часткою ринку тощо), оскільки у такому разі розуміння цього поняття буде не повним та однобоким. Адже конкурентоспроможність підприємства повинна повною мірою висвітлювати усі аспекти його функціонування, демонструючи конкурентні переваги;

5) приналежність до конкретного конкурентного ринку. Конкурентоспроможність підприємства ідентифікується на відповідному ринку залежно від масштабів та обсягів діяльності підприємства (світовий, регіональний (ринок країни, області, району, міста, вузько локальний)). При цьому йдеться про конкурентні ринки, оскільки якщо ринок монополізований чи олігополізований, то якими би параметрами не характеризувалось підприємство, воно найшвидше навіть не зможе увійти на такий ринок;

6) Необхідність цілеспрямованого формування. Підприємство не може бути конкурентоспроможним на відповідному ринку, не докладаючи до цього комплексу зусиль у різноманітних сферах (товарній, технологічній, виробничій, фінансовій, інноваційній, інвестиційній, маркетинговій тощо). Адже конкурентоспроможність є результатом успішно реалізованих управлінських рішень на усіх рівнях системи менеджменту;

7) іманентність. Конкурентоспроможність підприємства є внутрішньо зумовленою характеристикою, за допомогою якої можна ідентифікувати будь-яке підприємство, що функціонує на конкурентному ринку;

8) декомпозиційність. Коли йдеться про конкурентоспроможність підприємства, то важливо не лише визначити її рівень, але й діагностувати, за рахунок яких сфер та складових діяльності сформовані конкурентні переваги. Така необхідність виникає з огляду на те, що кожне підприємство повинно мати інформацію про власні переваги та недоліки з метою забезпечення постійного покращання параметрів власної діяльності;

9) уніфікованість. Розуміння конкурентоспроможності повинно бути ідентичним в усіх учасників ринку та зацікавлених суб'єктів, що унеможливить різноманітне трактування певних оцінок, висновків та показників, а також запобігатиме свідомому маніпулюванню інформацією та перебільшенню параметрів конкурентоспроможності окремих підприємств;

10) адекватність. Йдеться про те, що конкурентоспроможність повинна відображати реальний стан на ринку, відповідати дійсності, а не мати формального значення [32].

Виконані дослідження дали змогу уточнити сутність категорії “конкурентоспроможність підприємства” та розглядати її як інтегровану характеристику підприємства на певному конкурентному ринку у відповідних умовах функціонування, яка об'єктивно відображає сукупність його порівняльних переваг у істотних сферах функціонування, синергічне поєднання яких дозволяють підприємству посісти на цьому ринку відповідну позицію [32].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати внутрішній потенціал підприємства, формуючи і розвиваючи конкурентні переваги відповідно до умов мікро- і макросередовища. Конкурентоспроможність – це результат, що фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки кінцевими результатами діяльності підприємства, а закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. Тому конкурентоспроможність підприємства не можна виміряти якимось одним показником, для чого необхідно формувати систему економічних показників. Конкурентоспроможність визначає перебування економічного суб'єкта в конкурентному просторі, сприяє виконанню властивих функцій з

відповідною якістю і вартістю, здійснює прояв в процесі конкуренції і розглядається, з одного боку, як важливий стимул ринкової активності, а з іншого – як динамічний процес пристосування до умов і вимог ринку. Вважаємо, що конкурентоспроможність – це здатність господарської одиниці випереджати конкурента у досягненні поставлених економічних цілей [27 с. 83].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (Рисунок 1.1).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (Рисунок 1.2).

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [17, с. 160].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку.



Рисунок 1.1 - Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками



Рисунок 1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [30, с. 62-69].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться [33, с.208]:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.);

- система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж,

розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

У рамках попередніх тверджень потрібно додатково наголосити на тому, що дійсно підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Проте не все залежить від продукції, оскільки подекуди конкурентоспроможність власної продукції підприємства можуть забезпечувати або за рахунок доступу до більш дешевої сировини, або за рахунок її продажу за демпінговими цінами. Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковому періоді часу, у той час як конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати в довгостроковій перспективі;

– конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції;

– оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

Таким чином, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Необхідно зазначити, що наведене нами твердження поєднує в собі протилежні погляди науковців, одні з яких вважають, що більш пріоритетними для конкурентоспроможності є процеси як проходять у внутрішньому середовищі підприємства, а інші дотримуються думки, що важливішою є адаптація до зовнішніх умов господарювання, тобто здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов. У нашому випадку з'єднувальною стратегічною ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які подані нижче: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [29, с. 21].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що

реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Зрозуміло, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, на нашу думку, для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства.

Для ефективного функціонування на ринку підприємству необхідно оцінювати конкурентоспроможність та на основі отриманих результатів приймати певні управлінські рішення. Підприємство повинно постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим практиці вітчизняних промислових підприємств вживання знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.

Сформувані механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому [20, с. 48].

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності.

У загальному вигляді вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача.

Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і виробу конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи. Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначати як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;

- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи [21, с. 72]:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Можна запропонувати наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів [27, с. 25-38]. Матричні методи відрізняються відносною простотою застосування і наочністю одержуваних результатів, але можливості практичного використання отриманих результатів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства дещо обмеженими. Для оцінки задоволеності споживачів, як правило, використовуються методи опитування і статистичної обробки отриманих даних, а також анкетування. Особливостями зазначених методів є трудомісткість і тривалість збору та обробки інформації, що, однак, певною мірою компенсується

можливістю виявлення проблем і «вузьких» місць в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат; по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Матриця «привабливість в галузі/позиція в конкуренції», що створена компанією General Electric. Найбільш конкурентоспроможні згідно цієї моделі є підприємства які мають більш сильні позиції в конкуренції та працюють в більш привабливих галузях.

Наступний метод до оцінки конкурентоспроможності використовує систему показників, що відображають ефективність використання підприємством ресурсів. Концептуальною основою даного підходу можна вважати твердження М. Портера, що конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів тому, щоб підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні, підприємство повинно дбати про найбільш повне та ефективне використання всіх ресурсів, які в нього є у розпорядженні, та здобуваються для майбутнього використання. Виходячи з цього конкурентоспроможність можна виміряти за допомогою визначення продуктивності використання ресурсів, яка представляє собою найбільшу віддачу, найбільший результат, що приходить на одиницю витрачених ресурсів [13, с.291-296].

Методи формування конкурентних стратегій підприємства представлено на рисунку 1.3.

Використовуючи запропоновану Портером методологію, пропонується використовувати в якості оцінки продуктивності показник рентабельності виробництва.

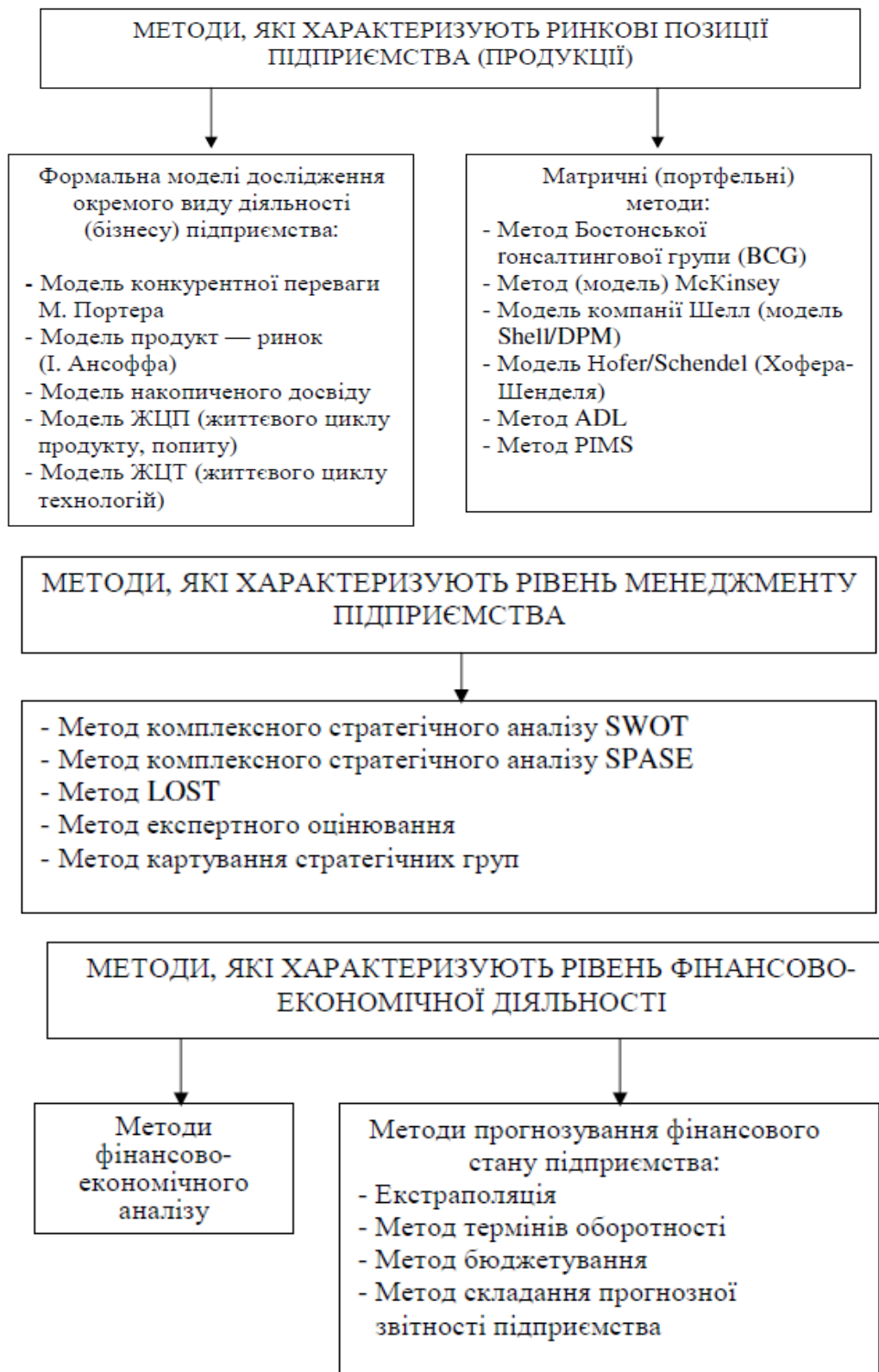


Рисунок 1.3 - Методи формування конкурентних стратегій підприємства

Більш повну оцінку конкурентоспроможності дозволяють отримати методи, що базуються не теорії ефективної конкуренції, згідно якої конкурентоспроможні

є підприємства де найкращім чином організовано виробництво, збут продукції та ефективніше управління фінансами.

Прикладом цього підходу може бути методика консультаційної американської фірми «Dun&Bradstreet», що містить три групи показників [33, с.65-83].

В першу групу входять показники, ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства. У другу – показники, що характеризують стан виробничої сфери діяльності підприємства. Третю групу формують показники, що пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства.

Позитивною якістю даного методу є використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства в цілому. Разом з тим є недоліки:

- метод не враховує можливість окремих груп показників для підсумкової оцінки конкурентоспроможності;
- деякі показники дублюють один одного;
- даний метод не враховує прямі показники конкурентоспроможності продукції – якість та ціну. Застосування не прямих показників (наприклад, відношення чистого прибутку до чистих продаж, або до чистої вартості матеріальних активів) характеризує більше ефективність організації та функціонування системи збуту та просування продукції, ніж її реальну конкурентоспроможність.

Існують також комплексні підходи, які можна класифікувати за двома напрямками:

- ті, що базуються на окремих показниках конкурентоспроможності;
- ті, що передбачають розробку зведеного показника конкурентоспроможності;

Розглядаючи перший напрямок можна виділити концепції, що базуються на несистематизованому та систематизованому наборі показників. Перша концепція представлена в розробках Герчикової І.Н., Ноздрьової Р.Б. та Цигичко Л.І.

Так Герчикова І.Н. виділяє наступні показники [34, с. 249-254]:

- конкурентоспроможність продукції та ефект від її реалізації;

- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
- відношення вартості продаж до вартості матеріально-виробничих запасів;
- відношення загальної вартості продаж до вартості нереалізованої продукції ;
- відношення суми дебіторської заборгованості до загального обсягу продажу;
- завантаження виробничих потужностей;
- портфель замовлень;
- обсяг капіталовкладень.

Недоліком даного підходу є рекомендація обмежитись показниками виробничо-збутової діяльності підприємства, не розглядаючи його фінансовий стан.

Ноздрьова Р.Б. та Цигичко Л.І. [35, с.166-168] пропонують вивчати конкурентні позиції підприємства за допомогою порівняння підприємства конкурентоспроможність якого аналізується, з підприємствами-конкурентами. При цьому об'єктами оцінки є: обсяг виробництва; обсяг збуту; частка в загальному обсязі виробництва даної продукції; місце в експорті; активи підприємства; чистий прибуток; амортизаційні відрахування; довгострокова заборгованість; обсяг капіталовкладень; відрахування у фонді; показник норми прибутку на капіталовкладення; середні витрати виробництва; розміри оборотних засобів; чистий прибуток за кожним видом продукції; рівень КС кожного виду продукції.

Даний підхід слід було б доповнити інформацією по абсолютним фінансовим результатам (чистий прибуток) характеристикою відносної доходності (рентабельності) продукції виробничих фондів всього майна підприємства.

Отже, позитивною якістю першої концепції є оцінка конкурентоспроможності на конкретному ринку на основі детального вивчення виробничих, збутових, фінансових можливостей підприємства, організації управління, а також привабливості продукції для споживача. Однак відсутність належної систематизації запропонованих показників для дослідження діяльності підприємство ускладнює проведення аналізу.

Друга концепція базується на систематизованій оцінці конкурентоспроможності.

Так А.Оливье, А. Дайян, Р.Урсе [36, с.512-514] пропонують вивчати сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою багатокутника конкурентоспроможності використовуючи вісім основних критеріїв: якість, ціна, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика, підготовка перед продажем, концепція товару на якому базується діяльність. Це допомагає при співставленні схеми «багатокутника конкурентоспроможності» для об'єктів, що досліджуються визначати сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурента.

Експерти Американської асоціації управління М.Катенс, Н.Палей [37, с.52-53; 38, с.81-82] в якості деталізованого варіанту дослідження конкретних позицій підприємства рекомендують використовувати контрольні аркуші в формі систематизованих таблиць.

При цьому використовують наступні групи показників для контрольної оцінки: фінанси; виробничий потенціал; склад робочої сили; технологія та науково-дослідний персонал; організація та управління; маркетинг.

Таким чином чітке розмежування всіх складових конкурентоспроможності шляхом виділення основних критеріїв, підвищує ефективність аналітичної роботи, та є головною перевагою методичних підходів другої концепції.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Однак, на мою думку, виявлення конкурентних переваг підприємства в даному випадку є не досить ефективним оскільки наведені критерії визначаються за допомогою експертних оцінок. Багато в чому така ситуація обумовлена тим, що окремі критерії включають в себе елементи, які не мають кількісної оцінки. Порівняння підприємств за окремими показниками не може бути достатньою основою для об'єктивної оцінки конкурентних переваг.

Факторний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні та оцінці ключових факторів успіху в порівнянні з підприємствами-

конкурентами. Різні дослідники по-різному трактують ці фактори. Наприклад, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд виділяють якість і характеристики продукції; репутацію (імідж); виробничі потужності; інноваційні можливості; застосовувані технології; дилерську мережу і можливості поширення; фінансові ресурси [4, с.53]. У свою чергу Д. Кревенс вважає, що на чільне місце конкурентоспроможності підприємства потрібно ставити ключові компетенції, які визначаються: а) конкурентними перевагами; б) універсальністю (конкурентну перевагу в різних ситуаціях); в) складністю дублювання [5, с.124]. На думку М. Портера, на створення конкурентних переваг підприємства впливають: а) приналежність підприємства до певної галузі; б) використання конкурентних стратегій; в) ланцюг створення вартості продукції [13, с. 68].

В рамках факторного підходу залежно від розглянутих дослідниками факторів можна виділити дві основні групи методів: засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства та теорії ефективної конкуренції.

Комплексний підхід передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка здійснюється на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності. Тобто, конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Оцінка поточної і потенційної конкурентоспроможності та їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства залежно від методу можуть розрізнятися. Поточна конкурентоспроможність може визначатися, наприклад, на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – за аналогією з методами, котрі засновані на теорії ефективної конкуренції.

Актуальність використання комплексних методичних підходів, націлених на розробку зведеного показника рівня конкурентоспроможності обумовлена залежністю існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за методом експертних оцінок. Тому, на мою думку, у напрямку визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можна виділити дві

концепції, що ґрунтуються на несистематизовані та систематизовані показники для кожного критерію оцінки конкурентоспроможності.

Представники першої концепції Єферін В.П. та Мотім В.В. [39, с.45-53] пропонують оцінювати конкурентоспроможність за допомогою п'яти відносних показників (обсяг продаж, частка ринку, прибуток, рентабельність виробництва та чисельність персоналу). Ці показники визначаються діленням показників конкретного підприємства на кращі їх значення в галузі чи групі підприємств, що аналізуються. За допомогою відносних показників автори рекомендують розрахувати зведений показник КС, що визначається адитивним чи мультиплікативним методом. Якщо вагомість даних показників різна, вони перемножуються на коефіцієнті вагомості, які визначаються експертним методом.

Недоліком цього підходу є обмежене коло, переважно абсолютних показників. Так, потрібно було б, інформацію про чисельність персоналу доповнити показником ефективності (продуктивності праці). Показники обсягу продаж та прибутку дублюють відповідно показники частки ринку та рентабельності виробництва, що визначаються на їх основі.

Ще одним прикладом даної концепції є розгляд КС на основі двох складових: КС продукції та ефективності виробництва в порівнянні з конкурентами [40, с. 239-240].

На відміну від першої в другій концепції здійснюється систематизоване дослідження конкурентних позицій підприємства.

В досліджуваних роботах оцінюють КС по трьом критеріям: техніко-економічний стан підприємства, КС продукції та фінансовий стан підприємства [40, с. 14-17].

В розглянутому методі чітко не визначені показники техніко-економічного стану підприємства. Слід відмітити, що визначення фінансового стану підприємства за допомогою двох показників, що відображають відношення дебіторської та кредиторської заборгованості та платоспроможності є недостатньо коректним, оскільки не враховується фінансова стійкість, доходність, ділова та ринкова активність підприємства.

У світовій практиці застосовують індикаторний підхід, що виявляє конкурентні переваги підприємства за допомогою двох критеріїв: економічної та соціальної конкурентоспроможності [32, с. 136-149].

Для оцінки економічної конкурентоспроможності використовують п'ять індикаторів:

- індикатор ефективності бізнесу;
- індикатор ефективності використання економічного простору;
- індикатор попиту споживачів на продукцію підприємства;
- індикатор рівня доходу робітників підприємства;
- індикатор ефективності використання часу.

В якості базових рівнів для дослідження конкурентних позицій підприємства розглядаються:

- світові, національні та галузеві нормативи;
- показники провідних підприємств (лідерів);
- критичні рівні індикаторів, при яких підприємство стає конкурентоспроможним.

Такий підхід дозволяє виявити резерви покращення конкурентних позицій підприємства за допомогою визначення різниці між високим показником того чи іншого індикатора та показником підприємства.

Соціальна конкурентоспроможність складається з трьох індикаторів діяльності підприємства:

- оцінка споживачами та суспільством (споживчий рейтинг);
- оцінка конкурентами (діловий рейтинг);
- самооцінка працівниками та власниками (престижний рейтинг)

Підводячи підсумок аналізу методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, вважаємо, пріоритетне положення мають методики оцінки зведеного рівня конкурентоспроможності, основою якого є систематизований набір показників, при умові використання надійних експертних оцінок.

Достовірність оцінки конкурентоспроможності перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекручення інформації про діяльність конкурентів може

створити у керівників підприємства необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг. Тому, для отримання коректних результатів необхідно підсилення стратегічного потенціалу підприємства, здатності до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами, здатності до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг. Загальна методика оцінки конкурентоспроможності наведена на рисунку 1.4.

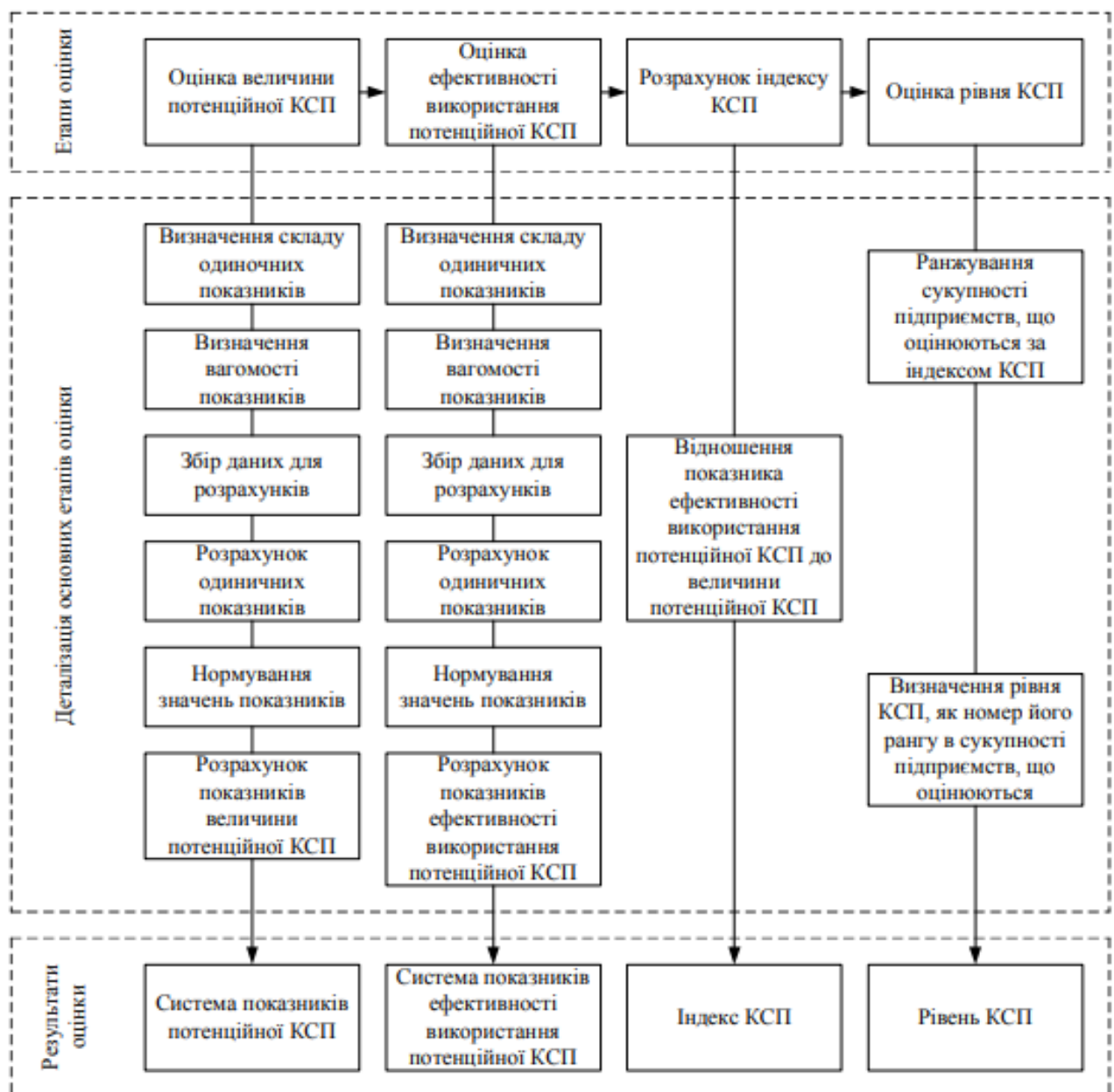


Рисунок 1.4 – Методика комплексної оцінки КС підприємства

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

До ключових методів оцінки КС підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка КС одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [41, с.75]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1- Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1 витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн..	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2 Фондовіддача, грн./грн..	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3 Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації *100/Повна собівартість продукції
1.4 Продуктивність праці, тис.грн /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції/ Середньоспискова чисельність працівників

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1 Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1 Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації * 100 / Обсяг продажу
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побути	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкуентоспроможність товару		
4.1 Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2 Ціна товару	Хар-є доступність товару для споживача	Визначається методами

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта КС підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [40, с.89].

Коефіцієнт КС підприємства ($K_{\text{КП}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}} \quad (1.1)$$

де $E_{\text{В}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;
 $\Phi_{\text{П}}$ – значення критерію фінансового стану підприємства;
 $E_{\text{З}}$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;
 $K_{\text{Т}}$ – значення критерію КС товару;

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

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД = 0,31B + 0,19\Phi O + 0,4R_{\text{товару}} + 0,1ПП, \quad (1.2.)$$

де B - показник витрат виробництва на одиницю продукції; ΦO - відносний показник фондівдачі;

$R_{\text{товару}}$ - відносний показник рентабельності товару;

$ПП$ - відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$\Phi\Pi = 0,29K_{\text{авт}} + 0,2K_{\text{пл}} + 0,36K_{\text{абслик}} + 0,15K_{\text{обор}}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{авт}}$ - коефіцієнт автономії організації;

$K_{\text{пл}}$ - коефіцієнт платоспроможності організації; $K_{\text{абслик}}$ - коефіцієнт абсолютної ліквідності організації; $K_{\text{обор}}$ - коефіцієнт оборотності обігових засобів. Критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$EЗ = 0,37R_{\text{продаж}} + 0,29K_{\text{затовар}} + 0,21K_{\text{загруз}} + 0,14K_{\text{ефект.реклами}}, \quad (1.4)$$

де $R_{\text{продаж}}$ - рентабельність продажу;

$K_{\text{затовар}}$ - коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

Кзагруз - коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;

Кефектреклами - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити і ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метод бенчмаркінга – один із нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [44, с.185].

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її КС. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня ; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Наступним кроком дослідження обраної проблематики вважається доцільними виділити методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансового стану підприємства;
- екстраполяція;
- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод складання прогнозової звітності підприємства [45, с.87]

Виходячи з вище сказаного сформулюємо основні положення, які необхідно враховувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства призначена для виявлення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності і визначення рівня його

конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі. Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти та збувати, в тих чи інших конкретних умовах, продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів при умові ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Показник рівня конкурентоспроможності підприємства відображає відносний рівень величини та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності в порівнянні з іншими підприємствами (підприємствами-конкурентами), що представлені на даному ринку і функціонують в одній галузі та продуктивній групі.

Застосування даної методики, на мій погляд, на практиці дозволить оцінити:

- величину потенційної конкурентоспроможності;
- ефективність використання потенційної конкурентоспроможності;
- відносний рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з підприємствами конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється у відповідності до чотирьох основних етапів:

- оцінка величини потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Формування системи забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства

Оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність (уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше), важливими умовами розвитку будь-якого підприємства є швидке реагування на зміни

зовнішнього середовища, нарощення конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність представляє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М.Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [46, 47].

В загальнотеоретичному розумінні конкурентоспроможність є соціально-економічною категорією, спроможністю, умінням досягти законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг [48]. На думку деяких учених, конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що має певну частку на відповідному рівні, яка характеризує рівень відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об’єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить цьому об’єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об’єктів [49]. Традиційно конкурентоспроможність трактується як стійке становище товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках [49, с. 207, 50].

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно повинно мати певні конкурентні переваги, оскільки без їх наявності досягти відповідного рівня конкурентоспроможності неможливо, але, в той же час, лише наявність конкурентних переваг без ефективного управління ними та інших зусиль підприємства не гарантує реальної перемоги. Конкурентоспроможність підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею необхідно управляти. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з позиції загальної теорії управління, тобто як керований об’єкт, що забезпечить основу для адаптації підприємства до ринкової кон’юнктури [54].

Від ефективності використання концепції та системи забезпечення конкурентоспроможності залежить рівень адаптивності підприємства до

динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів.

В.Л. Дикань, В.І. Савчук зазначають, що процес забезпечення конкурентоспроможності має бути об'єднаний у систему, поширений на абсолютно усі види діяльності підприємства та ефективно із ними взаємодіяти. Дана система повинна включати в себе маркетингову, проектну і конструкторську, закупівельну, збутову та ін. діяльність підприємства. Усі підрозділи підприємства, через реалізацію покладених на них виконавських функцій, повинні працювати на підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю [29].

Формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це комплексний процес управління всіма сферами діяльності (від маркетингу до утилізації), що має на меті створення стійких конкурентних переваг шляхом постійного аналізу ринку, покращення якості продукції, оптимізації витрат та впровадження стратегій інновацій, охоплюючи всі стадії життєвого циклу товару. Ця система базується на системно-цільовому підході та включає взаємодію підсистем управління якістю, витратами, збутом та персоналом, застосовуючи економічні, організаційні та маркетингові інструменти для досягнення довгострокового успіху на ринку.

До основних компонентів системи слід віднести:

- 1) дослідження та маркетинг. Вивчення потреб споживачів та аналіз конкурентів для виявлення ринкових можливостей;
- 2) розробка та виробництво. Проектування інноваційного продукту з покращеними якісними характеристиками, модернізація обладнання;
- 3) управління витратами. Оптимізація виробничих витрат, використання цінових факторів для підвищення привабливості продукції;
- 4) збут та обслуговування. Ефективна реклама, продаж, надання технічної допомоги та сервісу після продажу;
- 5) кадрове забезпечення. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу для забезпечення високих стандартів;
- 6) стратегічний аналіз. Оцінка конкурентної позиції, ризиків та перспектив розвитку.

Ключовими аспектами формування є:

- системність - охоплення всіх процесів, пов'язаних із життєвим циклом продукту, від ідеї до утилізації;
- комплексність - використання інструментів управління на різних рівнях – від підрозділу до регіону та країни;
- безперервність - постійний моніторинг та адаптація до змін ринкового середовища.

Механізми реалізації здійснюються на основі впровадження інновацій у продукт, процеси та моделі управління; активної маркетингової політики та роботи з клієнтами; застосування цінових стратегій та надання кредитів; модернізації виробничих потужностей.

Формування такої системи дозволяє підприємству не просто відповідати вимогам ринку, а й створювати стійку перевагу, що веде до комерційного успіху.

Забезпечення конкурентоспроможності можна розглядати як систему, оскільки дослідження структури систем базується на таких основних положеннях її загальної теорії [55]:

організація розглядається як цілісність з особливими властивостями, яка в той же час складається із елементів і підсистем зі специфічними властивостями, залишаючись відносно відокремленими вони вступають в стосунки між собою;

можливе визначення «межі організації» та її середовища (зовнішнього оточення), а у складі останнього – виділення його частин. Це необхідно для з'ясування того, в яких формах організація як відкрита операційна система вступає у взаємодію зі своїм середовищем та як середовище впливає на внутрішнє середовище організації;

можливість вивчення динаміки організацій, що дозволяє здійснити дослідження процесів зростання, адаптивної революції, нововведень, загального «життєвого циклу» організації тощо; · система може розглядатися як підсистема або елемент іншої більш загальної системи – суперсистеми. Відповідно до цього будуть переглянуті її зв'язки з зовнішнім середовищем. Усі ці зв'язки чи частина їх будуть відображати відносини даної системи всередині суперсистеми [55,56].

Кожна система в ієрархії систем може бути дослідження за двома аспектами: елемент суперсистеми; відокремлена система, яка в разі необхідності розбивається на підсистеми [56]. Система забезпечення конкурентоспроможності і система конкурентоспроможного менеджменту є рівнозначними та знаходяться у тісному взаємозв'язку і взаємообумовленості. З іншого боку, вони є самостійними системами через те, що мають неоднорідну природу і специфічні ознаки. Системний підхід є напрямком методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежать дослідження об'єктів як систем.

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати, передусім, з точки зору основних його положень. Це – підхід, при якому кожна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, якій притаманні «вихід», тобто – ціль: «вхід»; зв'язок із зовнішнім середовищем; зворотній зв'язок; «процес» в системі. Таким чином можна розглядати забезпечення конкурентоспроможності як систему.

Розглядаючи формування системи забезпечення конкурентоспроможності згідно ієрархії цілей необхідно розрізняти два рівні: 1) методологічний; 2) практичний.

Методологічний рівень даної системи включає теорію об'єктивних економічних законів, закономірностей та законів організації, наукові підходи та принципи їх побудови, функціонування та розвитку управління соціально-економічними і технічними системами, дослідження основного інструменту ринкових відносин – механізму конкуренції, які згідно головної цілі – формують теоретичний фундамент забезпечення конкурентоспроможності.

Практичний рівень (рівень реалізації) даної системи передбачає при застосуванні методологічні підходи, розроблення реальних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які згідно цілі – сприяють досягненню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином систему забезпечення конкурентоспроможності можна представити як сукупність підсистем різного впливу і забезпечення залежно від об'єкту

конкурентоспроможності. Виходячи із вищевикладеного, на думку автора, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства потрібно мати ефективну систему забезпечення, яка складається із підсистем: інформаційної, наукової, правової, нормативної, які відповідають за зв'язок із зовнішнім середовищем підприємства та сприяють ефективності функціонування технікотехнологічної, соціально-трудової, організаційно-економічної і фінансовоінвестиційної підсистем, які характеризують внутрішнє середовище підприємства. Кожна підсистема забезпечує конкурентоспроможність власного об'єкту (персоналу, виробництва, фінансів, продукції тощо), ефективно взаємодіючи і доповнюючи дію інших підсистем [55].

При аналізуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства як «фундаменту» варто звернути увагу на те, що всі підсистеми постійно розвиваються відповідно до динамічного розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища з метою задоволення потреб споживачів. Інформаційне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств являє собою безперервний і цілеспрямований відбір різноманітної необхідної інформації щодо світових досягнень науково-технічного прогресу та науки, інновацій в даній галузі, конкурентів тощо, які необхідні для аналізу, прогнозування ситуації на вітчизняному та світовому ринках за всіма напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукове забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає наукові підходи, розробки, дослідження, поширення зв'язків між науковцями і виробниками, розроблення науково-практичних заходів щодо покращання діяльності підприємства для досягнення відповідного рівня конкуренто-спроможності підприємства. Правове забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: вивчення та використання законів та підзаконних актів, які регулюють діяльність підприємств галузі. Нормативне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: нормативи, міжнародні стандарти, галузеві стандарти, стандарти підприємства, технічні умови, інструкції, колективний договір, положення, угоди та інші документи. Нормативне забезпечення повинно

враховувати зміни й вимоги, які ставляться до підприємства у сучасних умовах. Розвиток цієї підсистеми суттєво впливає на якість виробництва продукції та організації праці [55].

Ресурсне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: високий науковий рівень розробок ресурсозберігаючих технологій; знаходження нових джерел і форм ресурсного забезпечення; вибір прогресивних логістичних технологій матеріальних потоків; вибір сучасних інформаційних технологій нормування, планування, обліку і контролю витрачання ресурсів; аналіз ефективності використання ресурсів.

Соціально-трудова підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств має першочергове значення, тому що трудовий колектив повинен усвідомити й сприйняти невідкладну потребу фундаментальних змін у функціонуванні підприємства в нових умовах. Складовими соціально-трудової підсистеми виступають: система підготовки й навчання персоналу; вивчення і впровадження нових методів господарювання і праці; забезпечення нормальних і безпечних умов праці; наукова організація праці; нормування праці; впровадження атестації робочих місць; розвинута соціальна сфера та корпоративна культура підприємства.

Техніко-технологічна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств включає: наявні технічні й технологічні можливості та виробничий потенціал підприємства для забезпечення виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції для задоволення потреб споживача, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Для цього потрібно оцінити слабкі та сильні сторони виробничого потенціалу та визначити необхідні ресурси. Складові даної підсистеми: виробнича потужність; сучасне обладнання; матеріально-технічне забезпечення, атестація виробництва; власна сировинна база; передові технологічні схеми виробництва продукції; комплексна переробка сировини та безвідходна технологія; гнучкі виробничі процеси; стандартизація та сертифікація виробництва; екологічна безпека підприємства.

Організаційно-економічна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на досягненні ефективності

виробництва, оптимізації витрат, а також ефективності в сфері ринкової діяльності, яке пов'язане з підвищенням вимог та постійним удосконаленням системи загального менеджменту, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності (розширення й освоєння нових ринків збуту та збільшення обсягів продажу продукції). Основні складові організаційно-економічної підсистеми: організаційна структура підприємства; логістична система підприємства; система матеріального стимулювання і відповідальності за результати праці; система маркетингових комунікацій; зовнішньоекономічна діяльність; інноваційна діяльність.

Фінансово-інвестиційна підсистема системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств базується на чіткому визначенні необхідних фінансових ресурсів, постійному співвідношенні витрат і доходів для забезпечення підвищення ефективності виробництва підприємства й стратегічних цілей на майбутнє. Отже це обґрунтовує вибір складових даної підсистеми: бюджетування виробничих підрозділів, центри відповідальності (центри витрат, доходу, прибутку, інвестицій), фінансові ресурси, вибір інвестиційних проектів, пільгове кредитування, портфельні іноземні інвестиції, вибір системи оподаткування, взаємовідносини з банківськими установами, іншими кредиторами, партнерами, інвесторами та ін.

Методологічною основою формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств є системний, ситуаційний, комплексний, процесний, цільовий та інші підходи [55-58].

Системним називається підхід, при якому всі зв'язки й опосередкування, елементи, функції розглядаються як взаємозалежне ціле. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги [57]. На думку більшості вчених характерними рисами розвитку соціально-економічних систем є: інтеграція наукових знань, зростання кількості міждисциплінарних проблем; комплексність проблем і необхідність їх вирішення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, організаційних, управлінських та інших аспектів; ускладнення

проблем та об'єктів; зростання кількості зв'язків між об'єктами; динамічність зміни ситуацій; дефіцитність ресурсів; підвищення рівня стандартизації і автоматизації виробничих процесів; глобалізації конкуренції, виробництва, кооперації тощо; посилення ролі людського фактору в управлінні та ін. [57]. Перелічені риси обґрунтовують нагальність застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на тому, що результативність діяльності підприємств залежить від стану зовнішнього середовища, зв'язків із іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Основними цілями системного підходу є виключення протиріч між цілями системи забезпечення конкурентоспроможності і цілями системи конкурентоспроможного менеджменту підприємства та досягнення узгодженості дій між ними; пошук факторів підвищення ефективності діяльності та комерційного успіху на ринку для досягнення і утримання конкурентних переваг.

Ситуаційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає вибір форм і методів регулювання в залежності від умов конкретних обставин: економічних, політичних, правових, соціальних, технічних, природних змін зовнішнього середовища; дозволяє виявити фактори найбільшого впливу й адаптувати систему конкурентоспроможного менеджменту.

Комплексний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективне управління підприємством. Безперервний підхід дає можливість розглядати систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств як безперервність взаємозалежних функцій: планування, прогнозування, моделювання, коригування, адаптування, відбору інформації, проведення досліджень та ін., що впливають на досягнення стратегічних цілей

конкурентоспроможного менеджменту і соціально-економічного розвитку підприємства у цілому [58].

Функціональний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що забезпечення включає ряд функцій, які потрібно виконати для задоволення потреб підприємства, щоб досягти певного рівня конкурентоспроможності. Нормативний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на встановленні нормативів за всіма підсистемами для успішного функціонування підприємства. Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтування, перспективності застосування у масштабі і часі. Інтеграційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств націлений на зближення, дослідження і посилення взаємозв'язку між системами: конкурентоспроможного менеджменту та операційної, їх підсистемами та іншими елементами.

Маркетинговий підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає орієнтацію всіх підсистем на рішення завдання – задоволення потреб споживача.

Адміністративний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає регламентування функцій, прав, обов'язків, нормативів підсистем у нормативних актах (наказах, розпорядженнях, указах, стандартах, інструкцій, положеннях, програмах, методичної документації тощо).

Соціальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що центральне місце у системі займає персонал (трудовий колектив), для якого створюються всі умови: для розвитку особистого потенціалу, повної самореалізації та самовираження; професійного зростання і впевненості у майбутньому; правовий захист робітника на підприємстві; справедлива винагорода за працю; комфортні взаємовідносини в колективі; гідне місце праці в житті людини тощо. Інноваційний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає формування моделей інноваційного розвитку підприємств на підставі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Глобальний підхід до системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств передбачає, що сучасні умови глобалізації повинні враховуватися при плануванні зовнішньоекономічної діяльності, вони також впливають на міжнародне співробітництво підприємств, вихід на світові ринки, інформаційне забезпечення, виконання фінансових та експортно-імпортних операцій, створення, функціонування і розвиток транснаціональних корпорацій тощо [55, 58].

При формуванні системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно дотримуватися таких основних принципів:

- Наукова обґрунтованість - Використання наукових методів й підходів щодо системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- Визначеність - Наявність критеріїв ефективності системи
- Гнучкість Швидка адаптація системи до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища
- Цілеспрямованість Підпорядкованість процесів у системі забезпечення конкурентоспроможності цілям підприємства
- Одночасність і сумісність Процеси забезпечення конкурентоспроможності повинні проводитись кожною підсистемою одночасно та не суперечити одна одній, а взаємодоповнюватися
- Альтернативність Пропонувати різні варіанти забезпечення конкурентоспроможності виробничих систем залежно від встановлених пріоритетів щодо утримання підприємствами конкурентних переваг
- Оптимальність та раціональність Виважене використання виробничого потенціалу підприємства у процесах забезпечення при досягненні певного рівня конкурентоспроможності
- Відповідальність Управління мотивацією процесів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- Аналітичність Врахування результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовища
- Оперативність Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі

- Соціальність Урахування інтересів трудового персоналу, споживачів та суспільства при набутті конкурентоспроможності підприємством
- Безперервність Постійне та послідовне проведення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- Керованість Можливість контролювати процеси адаптації на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання
- Рівновага Збалансованість системи із зовнішнім та внутрішнім середовищем [55].

Висновок до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки кінцевими результатами діяльності підприємства, а закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. В розділі досліджено поняття конкурентоспроможності підприємства, фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, методичні підходи до його оцінки, розглянуто існуючі підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства; розглянуто сутність її системоутворюючих елементів; сформульовано мету і основні завдання системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначено об'єкт і суб'єкт забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначено основні принципи забезпечення конкурентоспроможності у системі економічного управління підприємством, що становлять його методологічну основу, дотримання яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства; розглянуто основні етапи процесу управління забезпеченням конкурентоспроможністю, які формуються та реалізуються у системі економічного управління підприємством.

Визначено, що теоретичною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, які базуються на процесному, системному або ситуаційному підході. Окреслено, що формування системи забезпечення конкурентоспроможності

підприємства є комплексним процесом управління всіма сферами діяльності (від маркетингу до утилізації), що має на меті створення стійких конкурентних переваг шляхом постійного аналізу ринку, покращення якості продукції, оптимізації витрат та впровадження стратегій інновацій, охоплюючи всі стадії життєвого циклу товару. Ця система базується на системно-цільовому підході та включає взаємодію підсистем управління якістю, витратами, збутом та персоналом, застосовуючи економічні, організаційні та маркетингові інструменти для досягнення довгострокового успіху на ринку. Визначено принципи формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2 Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю НВП «Енергооблік сервіс» є юридичною особою приватного права, статутний капітал якого поділений на частки між учасниками, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатки зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Товариство може мати штампи, бланки, знаки для товарів та послуг, іншу атрибутику зі своїм найменуванням.

Підприємство здійснює підприємницьку (господарську) діяльність з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками. Предметом діяльності є:

- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування;
- ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- оптова торгівля фруктами й овочами;
- оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах,
- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Товариство зобов'язане здійснювати первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складати статистичну інформацію, а також надавати відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законом.

Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів Товариства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом Товариства.

Товариство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад. Товариство може відкривати рахунки в установах банків через свої відокремлені підрозділи відповідно до закону.

Відокремлені підрозділи (структурні одиниці) Товариства визначаються суб'єктами господарювання, що здійснюють свою діяльність від імені Товариства без статусу юридичної особи.

Слід зазначити, що майно Товариства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства. Джерелами формування майна Товариства є:

- грошові та матеріальні внески учасників;
- доходи від реалізації продукції (робіт, послуг), інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- надходження від продажу (здачі в оренду) майнових об'єктів (комплексів), що належить йому, придбання майна інших суб'єктів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- кредити банків та інших кредиторів;

- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій і громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Прибуток Товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку Товариства сплачуються передбачені законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні Товариства, яке визначає напрями його використання відповідно до статуту Товариства.

Управління Товариством здійснюють його органи. Органами управління підприємства є загальні збори учасників і виконавчий орган.

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників Товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник Товариства вправі передавати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого Товариства.

Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі. Учасник Товариства не має права голосу при вирішенні загальними зборами Товариства питань щодо вчинення з ним правочину та щодо спору між ним і Товариством. Загальні збори учасників Товариства обирають голову загальних зборів Товариства на строк до 1 року.

Голова загальних зборів Товариства організує ведення протоколу. Книга протоколів має бути у будь-який час надана учасникам Товариства. На їх вимогу повинні видаватися засвідчені витяги з книги протоколів.

Загальні збори учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції виконавчого органу. До виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства, належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- 2) внесення змін до статуту Товариства, зміна розміру його статутного капіталу;
- 3) створення та відкликання виконавчого органу Товариства;
- 4) визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- 5) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;
- 6) вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;
- 7) виключення учасника із Товариства;
- 8) прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- 9) затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії (ревізора) , порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів) ,визначення порядку покриття збитків;
- 10) створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;
- 11) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб управління Товариством;
- 12) затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства;
- 13) визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- 14) прийняття рішення про виділ із Товариства нових юридичних осіб;
- 15) прийняття рішення про обрання уповноваженої особи учасників для представлення інтересів учасників у випадках, передбачених законом.

Статутом Товариства і законом до виключної компетенції загальних зборів може бути також віднесене вирішення інших питань.

З питань визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін до статуту Товариства, а також з питанням про виключення учасника, рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства.

З решти питань рішення приймаються простою більшістю від числа присутніх учасників.

Питання, віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства, не можуть бути передані ними для вирішення виконавчому органу Товариства.

Рішення загальних зборів може бути оскаржене учасником Товариства до суду.

У Товаристві створюється виконавчий одноосібний орган, який здійснює поточне керівництво його діяльністю і є підзвітним загальним зборам його учасників. Виконавчим органом Товариства є Директор, який може бути обраний також і не зі складу учасників Товариства.

Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Директор підзвітний зборам учасників і організує виконання їх рішень. Директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом Товариства та законом.

Директор Товариства:

- без довіреності виконує дії від імені Товариства, представляє його в державних та інших органах, підприємствах, організаціях, установах;
- розпоряджається майном і коштами Товариства, видає довіреності, відкриває розрахункові (поточні), валютні та інші банківські рахунки Товариства;
- укладає будь-які договори (угоди), окрім:
- купівлі та продажу основних фондів Товариства;
- застави основних фондів Товариства;
- укладання кредитних договорів від імені Товариства.

За вказаними видами договорів Директор діє на підставі рішення загальних зборів учасників;

- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників Товариства згідно з чинним законодавством, визначає функціональні обов'язки працівників, у межах своїх повноважень видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма робітниками Товариства;

- застосовує заходи морального та матеріального заохочення, притягає до дисциплінарної відповідальності працівників згідно з чинним законодавством;

- укладає колективний договір і несе відповідальність за його виконання;

- самостійно в межах чинного законодавства та статуту Товариства вирішує інші питання діяльності Товариства і відповідає за результати діяльності Товариства перед учасниками.

Голова загальних зборів Товариства обирається загальними зборами учасників Товариства. Директор Товариства не може бути одночасно головою загальних зборів учасників Товариства.

Голова загальних зборів Товариства:

- скликає загальні збори учасників Товариства;
- скликає позачергові загальні збори учасників Товариства;
- надає можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного загальних зборів учасників Товариства;

- надсилає учасникам проект рішення або питання для голосування методом опитування;

- приймає рішення методом опитування;

- інформує учасників про прийняте рішення методом опитування;

- вирішує інші питання за рішенням загальних зборів учасників Товариства.

Контроль за діяльністю Директора Товариства здійснюється ревізійною комісією, що утворюється загальними зборами учасників Товариства з їх числа. Директор не може бути членом ревізійної комісії. Перевірка діяльності Директора Товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної

ініціативи або на вимогу учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства подання їх усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок загальним збором учасників Товариства.

Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання становищем посадовими особами Товариства.

Для здійснення контролю за фінансовою діяльністю Товариства згідно з рішенням загальних зборів учасників Товариства, а також в інших випадках, встановлених законом, може призначатися аудиторська перевірка.

2.2 Аналіз основних показників діяльності

Основними видами діяльності товариства є надання послуг з ремонту і технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів, електричного устаткування, торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього, приладами для вимірювання витрати, рівня та тиску рідин і газів, електричною апаратурою для комутування та захисту електричних кіл.

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, застосовуються різні показники. Їх використання має відображати особливості діяльності підприємства або організації, давати змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії [52].

Показники – це кількісна і якісна оцінка становища і результатів господарської діяльності, виражена у певних одиницях виміру.

Для відображення господарських процесів використовують кількісні і якісні, натуральні й вартісні показники.

До кількісних показників належать, наприклад, показники кількості найманих працівників, кількості безробітних, перевезення вантажів, кількості малих підприємств, заготівля деревини, валовий збір зернових культур, розмір посівних площ тощо. Кількісні показники використовують для характеристики розміру, абсолютного рівня аналізованого явища.

Якісні показники застосовуються для характеристики особливостей процесу відтворення, виражають співвідношення між різними елементами цього процесу. Якісними показниками є, наприклад, показники продуктивності праці, собівартості одиниці продукції, використання основних фондів тощо. Вони характеризують ефективність господарської діяльності.

Натуральні показники застосовуються для визначення величини явища (об'єкта) у певних фізичних одиницях - кілограмах, тоннах, метрах, кілометрах, літрах, гектарах, тонно-кілометрах тощо. Вони визначають матеріально-уречевлені пропорції економічного виробництва, зв'язки між постачальниками та споживачами.

Вартісні показники є універсальними. Вони відображають у грошовій формі кількість праці, витраченої на виробництво товарів та послуг, і використовуються для вимірювання всіх господарських операцій і явищ, а також узагальнення результатів господарської діяльності підприємства за певний період. Вартісні показники використовують для визначення валових витрат і валових доходів підприємницьких структур, здійснення розрахункових операцій, оплати праці працівників, обчислення податків до бюджету тощо. При цьому варто враховувати ту важливу обставину, що на будь-який вартісний показник істотно впливає динаміка цін [53].

Обсяг виробництва і реалізації продукції може виражатися в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу виробництва продукції одержують за допомогою вартісної оцінки. Основними показниками обсягу виробництва є товарна і валова продукція.

Валова продукція – це вартість усієї виробленої продукції і виконаних робіт включно з незавершеним виробництвом. Виражається в зіставних і діючих цінах.

Товарна продукція відрізняється від валової тим, що в неї не включають залишків незавершеного виробництва і внутрігосподарський оборот. За складом на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарною, якщо немає внутрігосподарського обороту і незавершеного виробництва.

Обсяг реалізації продукції визначають або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (за чистим доходом). Він може виражатися в зіставних, планових і діючих цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першочергового значення.

Реалізація продукції є зв'язною ланкою між виробництвом і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва [54].

Проаналізуємо основні показники діяльності фірми за останні два роки та порівняємо їх для виявлення тенденцій розвитку чи спаду діяльності (таблиця 2.1)

Аналізуючи основні показники роботи підприємства за 2022-2024 рр. (таблиця 2.1, рисунок 2.1), можна відмітити, що обсяги роботи збільшуються, а саме:

- закупівля електронної апаратури та обладнання - збільшився у 2024 році на 100% відносно до попереднього року;
- послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води – збільшилися у 2024 році на 98,85% відносно 2023 року;
- послуги з ремонту та технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів – збільшилися у 2024 році на 83,61% відносно 2023 року;
- закупівля приладів для вимірювання витрат, рівня та тиску – скоротилась на 70,83% порівняно з минулим роком;
- послуги, пов'язані з експлуатуванням системи водопостачання – у 2024 році скоротились 12,79% у порівнянні до попереднього року.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних показників роботи за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Найменування показника	Значення за роками			Відхилення 2023 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
	2022	2023	2024	абс.(+,-)	відн.	абс.(+,-)	відн.
Електронна апаратура та обладнання	-	-	315456	0	-	315456	100
Послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води	148107	176812	351584	28705	119,38	174772	198,85
Прилади для вимірювання витрат, рівня та тиску	-	384700	112200	384700	100	-272500	29,17
Послуги з ремонту та технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів	29955	75392	138426	45437	251,68	63034	183,61
Експлуатування системи водопостачання	47878	130212	113560	82334	271,97	-16652	87,21
Всього	225940	767116	1031226	541176	339,52	264110	134,43

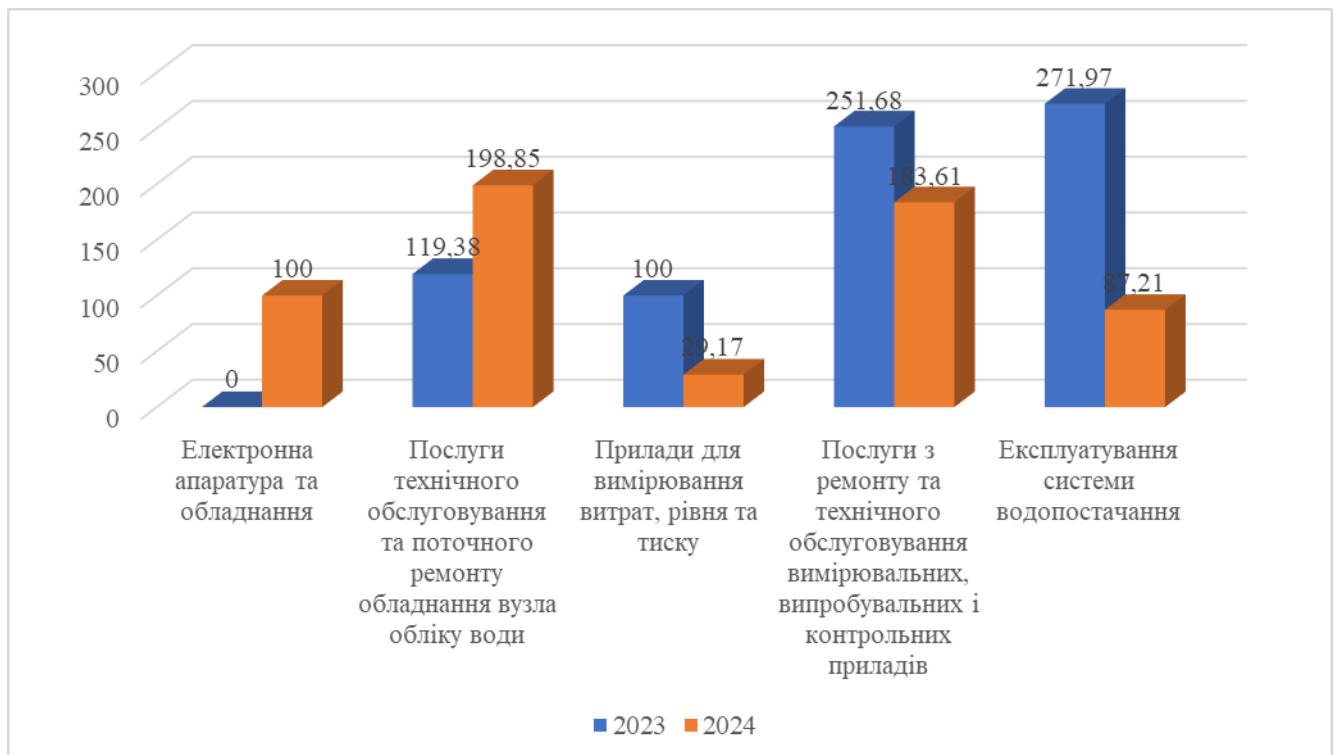


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни обсягів роботи підприємства, %

У таблиці 2.2 можна побачити структуру основних показників роботи підприємства, які зазначені у відсотках. Проаналізувавши наведену таблицю можна відзначити, що структура основних показників роботи підприємства не зазнавала різких змін протягом аналізованого періоду. Це свідчить про те, що підприємство працює стабільно.

Таблиця 2. 2 – Структура основних показників роботи , %

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Електронна апаратура та обладнання	0,00	0,00	30,59
Послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води	65,55	23,05	34,09
Прилади для вимірювання витрат, рівня та тиску	0,00	50,15	10,88
Послуги з ремонту та технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів	13,26	9,83	13,42
Експлуатування системи водопостачання	21,19	16,97	11,01
Всього	100	100	100

Аналізуючи структуру обсягів робіт, можна зробити висновок, що найбільшу частину в структурі обсягів виробництва в 2024 році (таблиця 2.2, рисунок 2.2) займають послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води, а саме 34,09%.



Рисунок 2.2 – Структура обсягів робіт за 2024 рік, %

2.3 Аналіз основних виробничих фондів

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності будь-якого підприємства є основні засоби. Саме тому наступним етапом аналізу роботи ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» є аналіз використання основних виробничих фондів підприємства.

Основні виробничі фонди – засоби праці, за допомогою яких виготовляється продукція. Вони служать тривалий термін, зберігають у процесі виробництва натуральну форму і переносять свою вартість на готовий продукт частинами, у міру зносу. Основні фонди підприємства поділяться на активні та пасивні. Активна частина основних фондів впливає на предмет праці, переміщення його у виробничому процесі і здійснення контролю на ходом виробництва; пасивна частина – на створення умов для безперебійного функціонування активної частини фондів.

До основних показників використання основних виробничих фондів відносять такі показники як: фондівддача, фондомісткість та фондоозброєність [53].

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві. Один з вартісних показників фондівддачі визначається відношенням суми реалізації продукції до залишкової вартості основних виробничих фондів.

Фондомісткість є величиною, зворотною до фондівддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних виробничих засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондівддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення.

Фондоозброєність є показником оснащеності основними виробничими фондами (розмір ОВФ у розрахунку на одного працівника чи робітника підприємства) [53].

Основні виробничі фонди в процесі експлуатації зношуються. Розрізняють два види зносу: фізичний та моральний.

Під фізичним зношенням розуміють поступове втрачання основними фондами своєї початкової споживчої вартості, яке відбувається не тільки в процесі їхнього функціонування, але і при їхній бездіяльності. А моральне зношення – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення, зменшення їх вартості у результаті впровадження нових, більш прогресивних і економічно ефективних ОВФ [53].

Аналіз наявності та структури основних фондів підприємства наведено у таблиці 2.3.

Середньорічна вартість основних фондів підприємства за період аналізу зросла на 263тис. грн. або на 22,4%, що свідчить про оновлення основних виробничих фондів. Середньорічна вартість виробничих фондів зростає протягом всього аналізованого періоду. Вартість будівель та споруд в 2024 році в

порівнянні до 2023 року збільшилася на 23,37%, що свідчить про їх оновлення. Вартість машин і обладнання в 2024 році в порівнянні до 2023 року зменшилася на 30,77%, що свідчить про їх старіння. Вартість транспортних засобів залишилася незмінною в порівнянні 2024 та 2023 років. Якщо оцінювати інші основні засоби, то у 2024 році вони були ліквідовані.

Таблиця 2.3 – Аналіз наявності та структури основних фондів 2022 - 2024рр.

Показники	Середньорічна вартість, тис. грн.			2024 р. порівняно до 2023р.		Структура основних фондів, %		
	2022	2023	2024	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	2022	2023	2024
Будівлі, споруди	1064	1151	1420	269	123,37	96,90	98,04	98,82
Машини та обладнання	18	13	9	-4	69,23	1,64	1,11	0,63
Транспортні засоби	10	8	8	0	100,00	0,91	0,68	0,56
Інші основні засоби	6	2	0	-2	0,00	0,55	0,17	0,00
Усього	1098	1174	1437	263	122,40	100	100	100

На рисунку 2.3 можна побачити, що в структурі основних виробничих фондів найбільшу питому вагу займають будівлі і споруди – 98,82%. На машини та обладнання приходить 0,63%, транспортні засоби займають 0,56% в ОВФ та інші основні засоби зовсім відсутні.

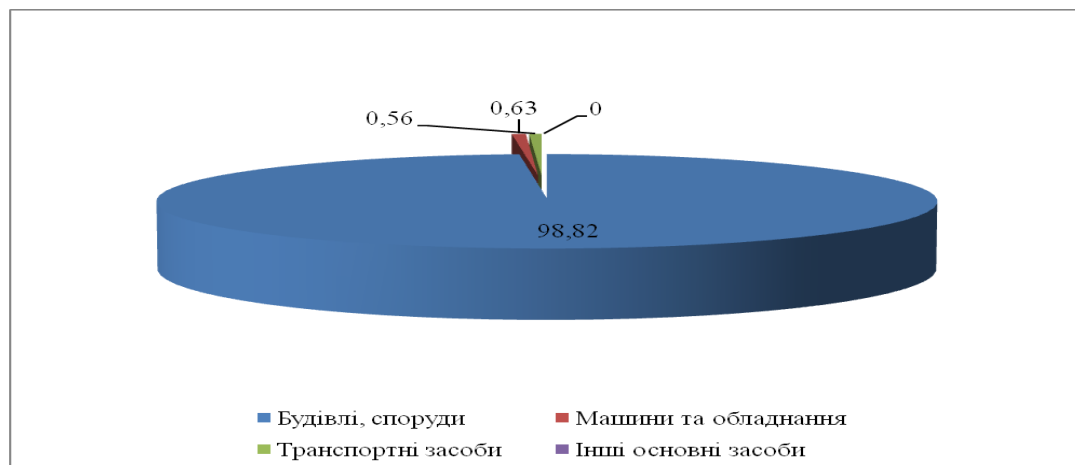


Рисунок 2.3 – Структура основних фондів підприємства 2024 р., %

Розглянемо основні показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства (таблиця 2.4) та динаміку їх використання (таблиця 2.5). Діаграму, що побудована на підставі даних з таблиці 2.4, наведено на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4 – Використання основних виробничих фондів

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Первісна вартість ОВФ, тис. грн.	3678	3598	3698
ОВФ на начало року, тис. грн.	1169	1098	1174
ОВФ на кінець року, тис. грн.	1098	1174	1437
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	1134	1130	1302
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	78	87	103
Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ	0,69	0,69	0,65
Коефіцієнт придатності ОВФ	0,31	0,31	0,35
Фондовіддача, грн./грн.	0,20	0,68	0,79
Фондоемкість, грн./грн.	5,02	1,47	1,26
Фондозброєність, тис. грн./чол.	567	565	651

Таблиця 2.5 – Динаміка використання основних виробничих фондів

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2023 до 2022		2024 до 2023	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	-80	97,82	100	102,78
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-83	92,90	81	107,46
Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ	76	106,92	263	122,40
Коефіцієнт придатності ОВФ	-4	99,65	172	115,22

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Фондовіддача, грн./грн..	9	111,54	16	118,39
Фондоємкість, грн./грн.	0	100,00	-0,04	94,20
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	0	100,00	0,04	112,90

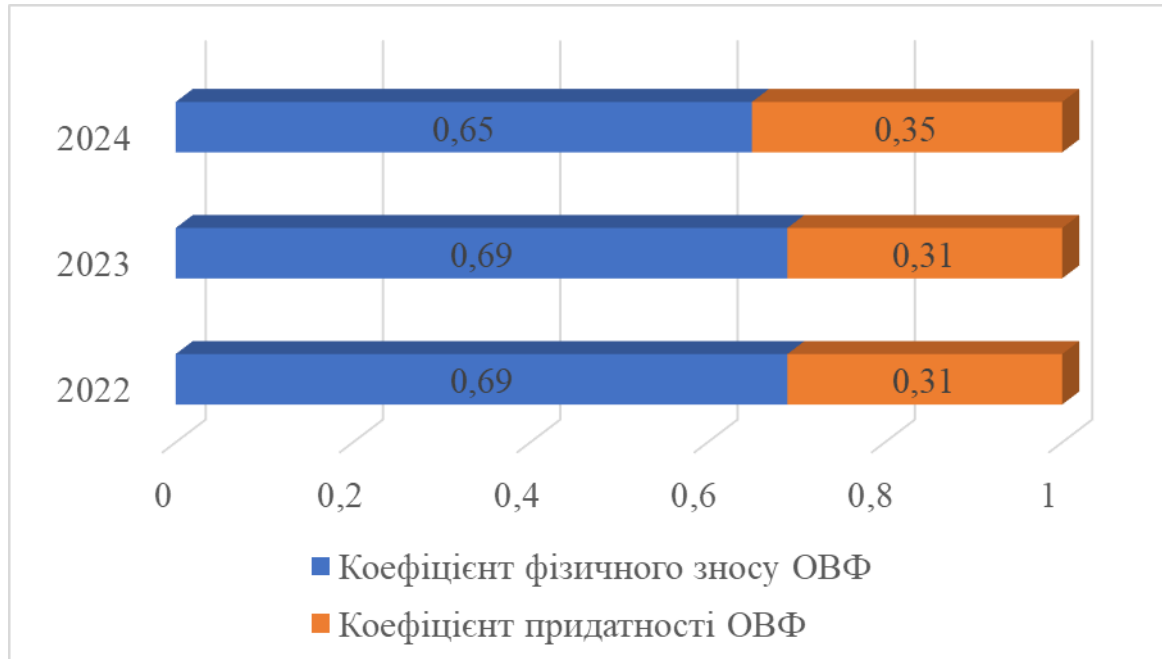


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів зносу та придатності

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства в 2024 році зросла на 2,78%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є зростання коефіцієнта придатності ОВФ та зменшення коефіцієнта зносу. Так, якщо в 2023 році ОВФ були зношені на 69%, то в 2024 році ОВФ зношені лише на 65%.

Що стосується таких показників використання ОВФ, то фондовіддача в період 2022-2024 роки поступово зростає. У 2024 році вона зросла на 18,39%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення. Крім того, про оновлення ОВФ також свідчить і зростання фондоозброєності, у 2024 вона зросла на 12,9%.

Динаміку фондовіддачі та фондоємкості за період 2022-2024 рр. можна побачити на рисунку 2.5.

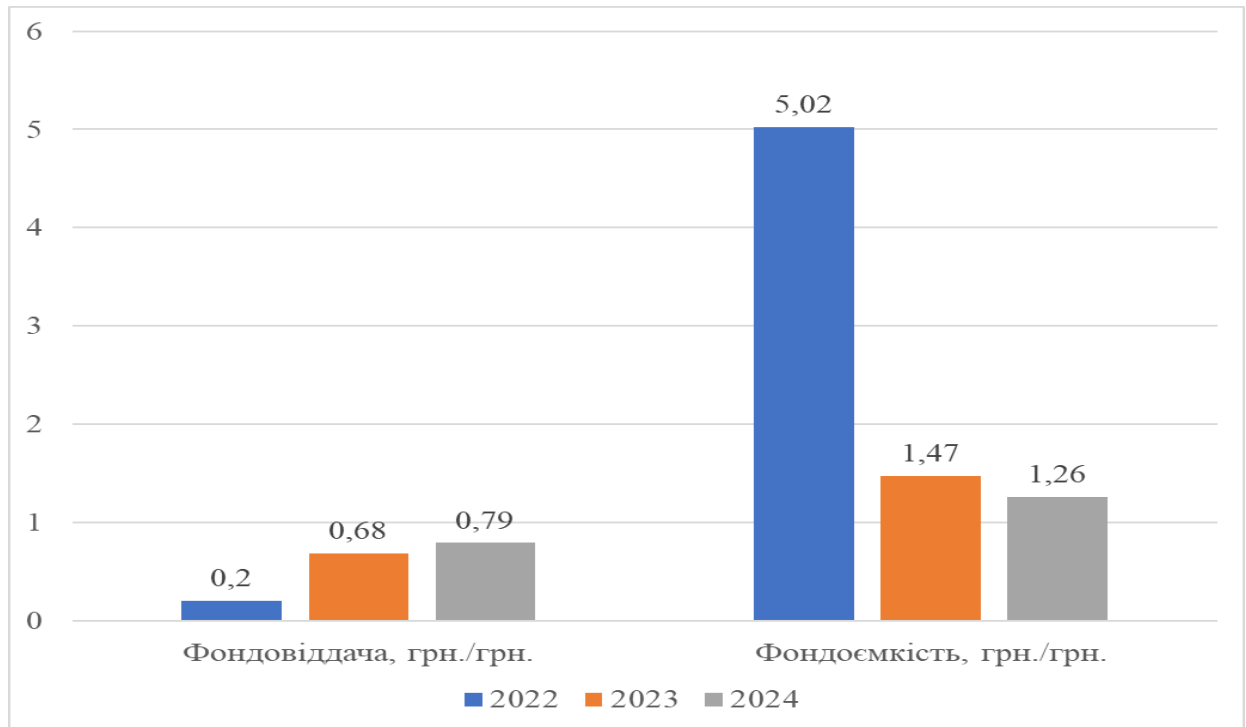


Рисунок 2.5 – Динаміка фондовіддачі та фондоємності за період 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Далі можна розрахувати коефіцієнти руху основних фондів.

Коефіцієнт оновлення – розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{онов}} = \frac{ОВФ_{\text{вв}}}{ОВФ_{\text{к.р}}}, \quad (2.1)$$

де $ОВФ_{\text{вв}}$ – основні виробничі фонди які були введені в експлуатацію на протязі року, тис. грн.;

$ОВФ_{\text{к.р}}$ - основні виробничі фонди на кінець року, тис. грн.

Наступним коефіцієнт яким ми розрахуємо є коефіцієнт вибуття $ОВФ$, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{ОВФ_{\text{виб}}}{ОВФ_{\text{н.р}}}, \quad (2.2)$$

де $ОВФ_{\text{виб}}$ – основні виробничі фонди які були виведені з експлуатацію на протязі року, тис. грн.;

$ОВФ_{\text{п.р}}$ - основні виробничі фонди на початок року, тис. грн.

Наступний коефіцієнт руху основних виробничих фондів, який ми можемо розрахувати є коефіцієнт приросту ОВФ. Він розраховується:

$$K_{\text{прир}} = K_{\text{онов}} - K_{\text{виб}} \quad , \quad (2.3)$$

де $K_{\text{онов}}$ – коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів підприємства;

$K_{\text{виб}}$ - коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів підприємства [39].

Таблиця 2.6 – Основні коефіцієнти руху основних виробничих фондів

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
ОВФ на початок року, тис. грн.	1169	1098	1174
ОВФ на кінець року, тис. грн.	1098	1174	1437
Сума ОВФ,які надійшли, тис. грн.	-	100	308
Сума ОВФ,які вибули, тис. грн.	71	24	45
Коефіцієнт оновлення ОВФ	-	0,085	0,214
Коефіцієнт вибуття ОВФ	0,061	0,022	0,038
Коефіцієнт приросту ОВФ	-0,061	0,063	0,176

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що з 2023 року на підприємстві відбувалося оновлення основних виробничих фондів. Найбільший коефіцієнт оновлення ОВФ був у 20246 році – було оновлено 21,4% ОВФ. Найбільше вибуття було у 2022 році та коефіцієнт дорівнював 6,1%. В 2024 році було придбано ОВФ на 308 тис. грн., що складає 21,4% від загальної їх вартості. При цьому коефіцієнт приросту складає 0,176.

2.4 Аналіз трудових ресурсів

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем використання робочого часу. Такий аналіз проводять для кожної категорії працівників, по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству.

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Фонд оплати праці (ФОП) — основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, економічному аналізі.

Він охоплює:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо).

Фонд основної заробітної плати – це заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, у тому числі преміальні доплати робітникам за

перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий час, оплати простоїв не з вини робітників.

Фонд додаткової заробітної плати – це виплати, пов'язані з надбавками і доплатами, які передбачені чинним законодавством, а також оплата передбачених законодавством щорічних і додаткових відпусток та робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків [54].

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці.

У таблицях 2.7, 2.8 наведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що також відображено на рисунку 2.7

Таблиця 2.7 – Аналіз фонду оплати праці за 2022 -2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	2	2	2
Середньомісячна заробітна плата, грн	10587,87	12569,98	16780,70
Фонд оплати праці , тис. грн	254,10888	301,67952	402,7368

Таблиця 2.8 - Динаміка фонду оплати праці за 2022 -2024 рр.

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2023 до 2022		2024 до 2023	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Середньооблікова чисельність, осіб	0,00	100,00	0,00	100,00
Середньомісячна заробітна плата, грн	1982,11	118,72	4210,72	133,50
Фонд оплати праці, тис. грн	47,57	118,72	101,06	133,50

Виходячи з даних таблиць 2.7, 2.8 та рисунку 2.6 можна зробити наступні висновки. За період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 4210,72 грн або 33,5%. Це відбулося в основному за рахунок зростання тарифних

ставок у відповідності до законодавства та за рахунок зменшення числа робітників. Фонд заробітної плати на протязі 2022-2024 років виріс до 402,7 тис. грн, що на 33,5% більше ніж в 2023 році. Середньооблікова чисельність персоналу на протязі періоду, що досліджувався залишалась не змінною.

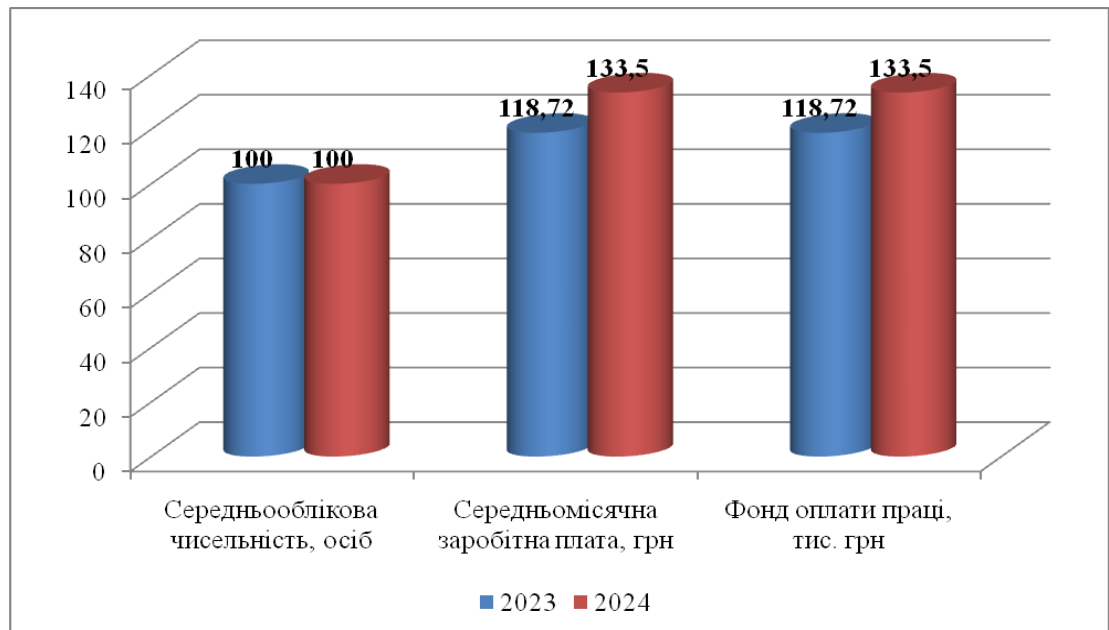


Рисунок 2.7 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати, %

Продуктивність праці визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або витратою робочого часу на виробництво одиниці продукції. Вона визначають не на всю сукупність трудових витрат, а лише її частину – витрати живої праці. Ріст продуктивності праці сприяє зростанню об'єму виробництва та скороченню собівартості продукції, покращеному використанню основних виробничих фондів підприємства, підвищенню економічної ефективності виробництва, підйому матеріального та культурного рівня життя працівників [55].

Порівняльний аналіз продуктивності праці в динаміці за 2022 - 2023 роки ми бачимо в таблиці 2.9, 2.10.

Таблиця 2.9 – Продуктивність праці

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	2	2	2
Обсяг виконаної роботи, тис. грн.	225,940	767,116	1031,226
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	112,97	383,558	515,613

Слід зазначити, що продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає. Так в 2023 році продуктивність праці в порівнянні до попереднього року зросла більше ніж в 3 рази, в 2024 році на 34,43%. Це обумовлено скороченням чисельності та зростанням обсягів роботи.

Таблиця 2.10 – Продуктивність праці у динаміці

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2023 до 2022		2024 до 2023	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Середньооблікова чисельність, осіб	0	100,00	0	100,00
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	541,18	339,52	264,11	134,43
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	270,59	339,52	132,06	134,43

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати можна побачити на рисунку 2.7.

Для того, щоб визначити який показник в якій мірі що впливає на зростання продуктивності праці в 2016 році виконаємо факторний аналіз.

На продуктивність праці впливає два фактори: чисельність працівників та обсяг виробництва [41].

Спочатку визначається вплив зміни чисельності загального контингенту:

$$Prn_{(ч)} = \frac{Q^{23}}{ч^{24}} \cdot \frac{Q^{23}}{ч^{23}}, \quad (2.4)$$

де Q^{23}, Q^{24} – обсяг виробництва в 2024, 2023рр., тис.грн;

$\varphi^{23}, \varphi^{24}$ - Загальний контингент в 2023, 2024 рр., чол..

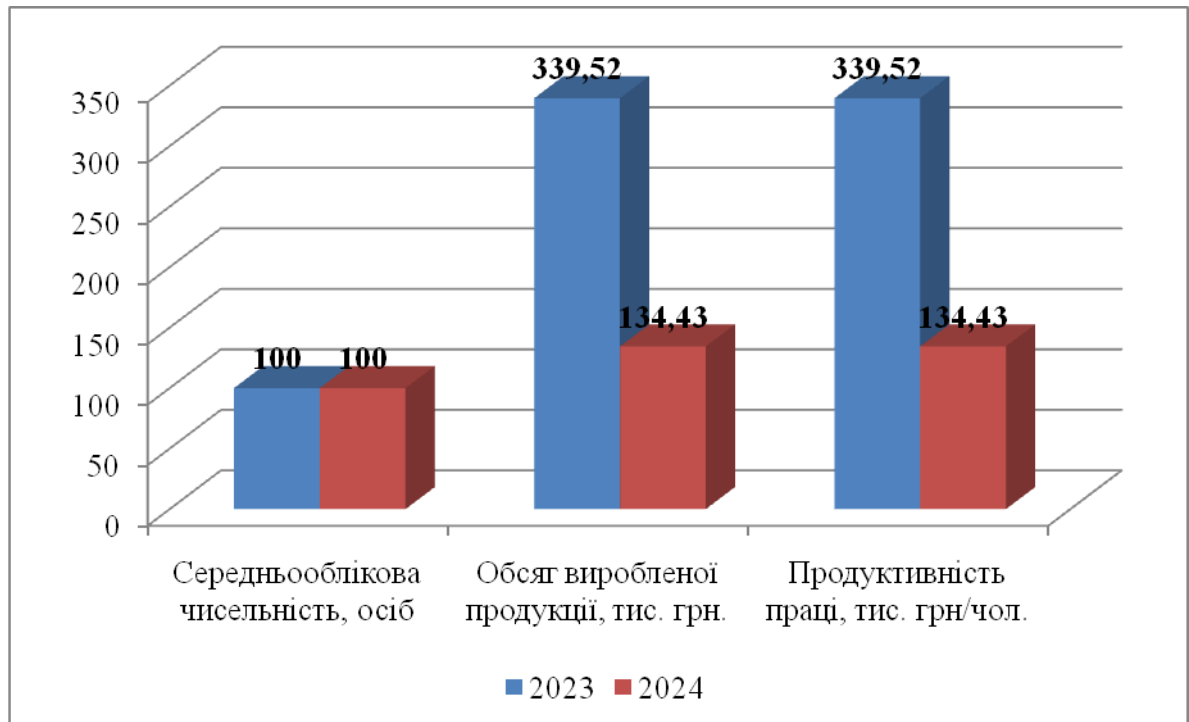


Рисунок 2.8 – Динаміка показників, що характеризують рівень продуктивності праці, %

$$Prn_{(\varphi)} = \frac{767,116}{2} - \frac{767,116}{2} = 0 \text{ тис.грн/чол}$$

Далі необхідно визначити вплив зміни обсягу виробництва, що звернулися на продуктивність праці:

$$Prn_{(Q)} = \frac{Q^{24}}{\varphi^{24}} - \frac{Q^{23}}{\varphi^{24}}, \quad (2.5)$$

де Q^{23}, Q^{24} – обсяг виробництва в 2024, 2023рр., тис.грн;

$\varphi^{23}, \varphi^{24}$ - Загальний контингент в 2023, 2024 рр., чол..

$$Prn_{(Q)} = \frac{1031,226}{2} - \frac{767,116}{2} = 132,055 \text{ тис.грн/чол}$$

З розрахунку виходить, що при зростанні обсягів виробництва в 2024 році по відношенню до 2023 р. на 34,4%% продуктивність праці зросла на 132,055 тис. грн/чол.

2.5 Аналіз операційних витрат

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, зв'язані з урахуванням фінансового стану підприємства.

Для оцінки рівня ефективності роботи підприємства одержуваний результат (прибуток), зіставляється з витратами або використовуваними ресурсами.

Як і на кожному виробничому підприємстві собівартість продукції – це грошовий вираз затрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Оскільки собівартість продукції як синтетичний показник формулюється із різних витрат, процесу планування, обліку, аналізу передую дослідження змісту цих витрат. Для цього передусім проводиться упорядкування, класифікація витрат на виробництво.

Залежно від призначення існують різні ознаки, за якими проводиться класифікація витрат на виробництво продукції.

Насамперед здійснюється групування витрат за економічними елементами і статтями калькуляцій.

В основу групування витрат за економічними елементами покладений економічний зміст тих чи інших витрат, незалежно від місця їх виникнення і призначення. Елементи витрат повинні бути економічно однорідними. Класифікація витрат за елементами є єдиною і обов'язковою для всіх промислових підприємств і об'єднань [54].

В Україні встановлений такий склад елементів витрат

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;

- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші витрати.

Прямими вважаються витрати, які можна безпосередньо віднести на собівартість одиниці продукції. До таких витрат переважно відносяться однорідні витрати.

До непрямих відносяться витрати, які переносяться на собівартість одиниці продукції опосередкованим шляхом, наприклад, пропорційно будь-якому виду прямих витрат.

На практиці непрямі витрати переносять на собівартість продукції пропорційно основній заробітній платі виробничих працівників [55].

У таблиці 2.11 наведено аналіз витрат на виробництво продукції за їх статтями.

В 2024 році порівняно до попереднього витрати на виробництво продукції скоротились на 187,6 тис. грн. або на 20,76%, що обумовлено скороченням матеріальних витрат та інших операційних витрат. Так, спостерігається наступна динаміка витрат:

- матеріальні витрати зменшились – на 324,89 тис. грн. або 74,4%;
- витрати на оплату праці зросли – на 101,57 тис. грн. або 33,5%;
- відрахування на соціальні заходи зросли – на 22,233 тис. грн. або 33,5%;
- амортизація зросла – на 16 тис. грн. або 18,39%;
- інші витрати скоротилися – на 2 тис. грн. або 16,67%.

На рисунку 2.8 зображена динаміка темпів росту витрат за роками з 2022 року по 2024 рік.

На підставі даних з таблиці 2.12, побудовано рисунок 2.9, на якому відображено структуру операційних витрат за 2024 р. Значну частку витрат в загальній структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці – 56,24%. На другому місці матеріальні витрати, які складають 15,61%. Доцільно розглядати пропозиції щодо скорочення операційних витрат за рахунок скорочення матеріальних витрат, так як вони займають дуже значну частку у структурі.

Таблиця 2.11 – Динаміка операційних витрат за елементами від основної діяльності

Найменування показників	Значення за роками			Порівняно до попереднього року			
	2022	2023	2024	2023		2024	
				Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Матеріальні витрати, тис. грн	102	436,65099	111,7611	334,65	428,09	-324,890	25,60
Витрати на оплату праці, тис. грн	254,10888	301,67952	402,7368	47,57	118,72	101,057	133,50
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	55,90395	66,36949	88,6021	10,47	118,72	22,233	133,50
Амортизація, тис. грн	78	87	103	9	111,54	16,000	118,39
Інші операційні витрати, тис. грн	8	12	10	4	150,00	-2,000	83,33
Разом витрат, тис. грн	498,0	903,7	716,1	405,69	181,46	-187,600	79,24

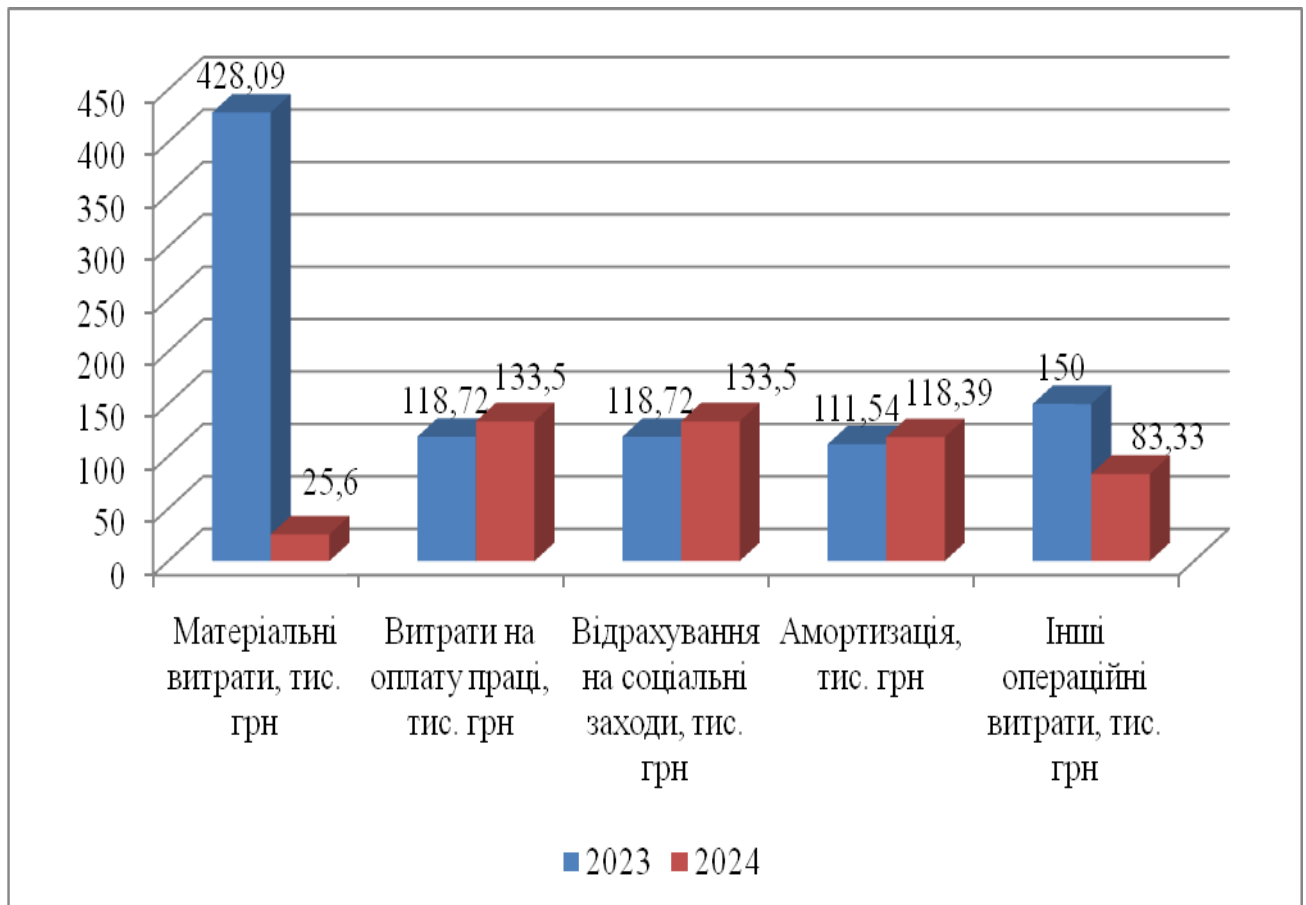


Рисунок 2.8 – Темпи росту витрат основної діяльності, %

Таблиця 2.12 – Структура операційних витрат підприємства, %

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	20,48	48,32	15,61
Витрати на оплату праці	51,02	33,38	56,24
Відрахування на соціальні заходи	11,23	7,34	12,37
Амортизація	15,66	9,63	14,38
Інші операційні витрати	1,61	1,33	1,40
Разом витрат	100,00	100,00	100,00

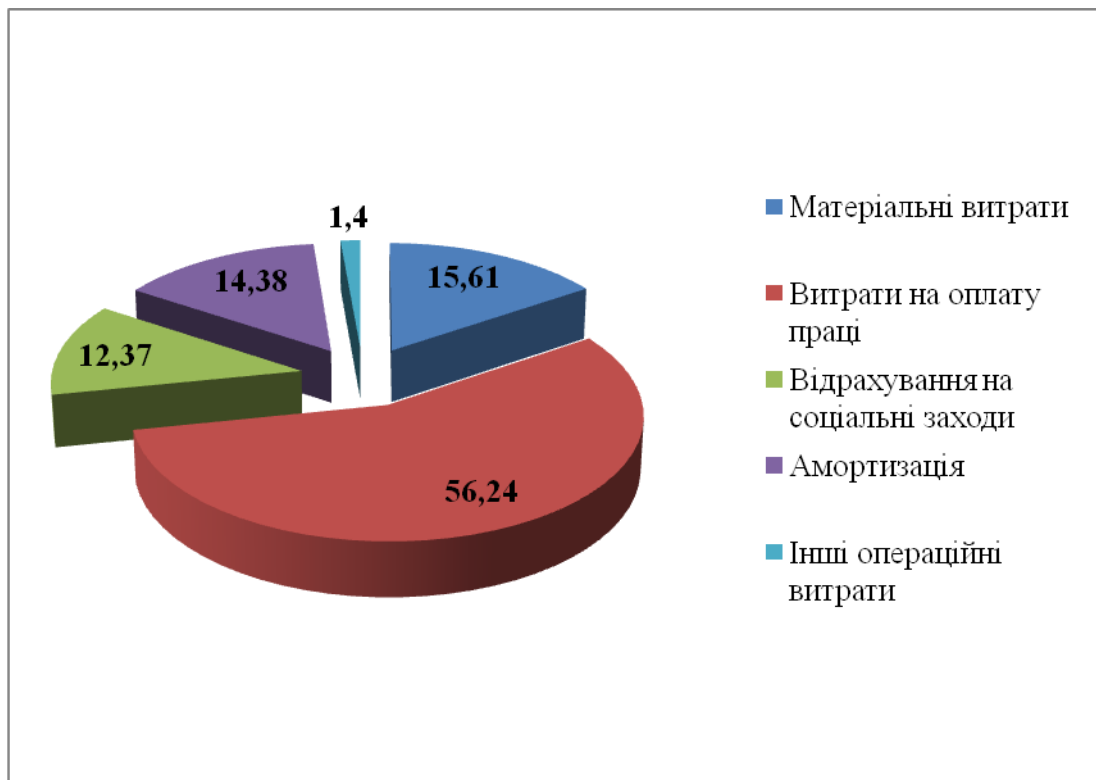


Рисунок 2.10 — Структура операційних витрат за 2024 рік, %

Таблиця 2.13 – Аналіз матеріаломісткості продукції

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до попереднього року	
	2022	2023	2024	2023	2024
Матеріальні витрати, тис. грн	102	436,65	111,76	428,09	25,59
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	225,94	767,116	1031,226	339,52	134,43
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,45	0,57	0,11	126,09	19,04

У таблиці 2.13 наведений аналіз матеріаломісткості продукції, з неї можна зробити висновок про те, що матеріаломісткість продукції була найбільшою у 2023 році та складала 0,57. У 2024 році вона зменшилася до 0,11. Можна зазначити, що така динаміка склалася через те, що у 2024 році матеріальні витрати скоротилися майже в тричі. На рисунку 2.10 відображено динаміку матеріаломісткості продукції за 2022 – 2024 рр.

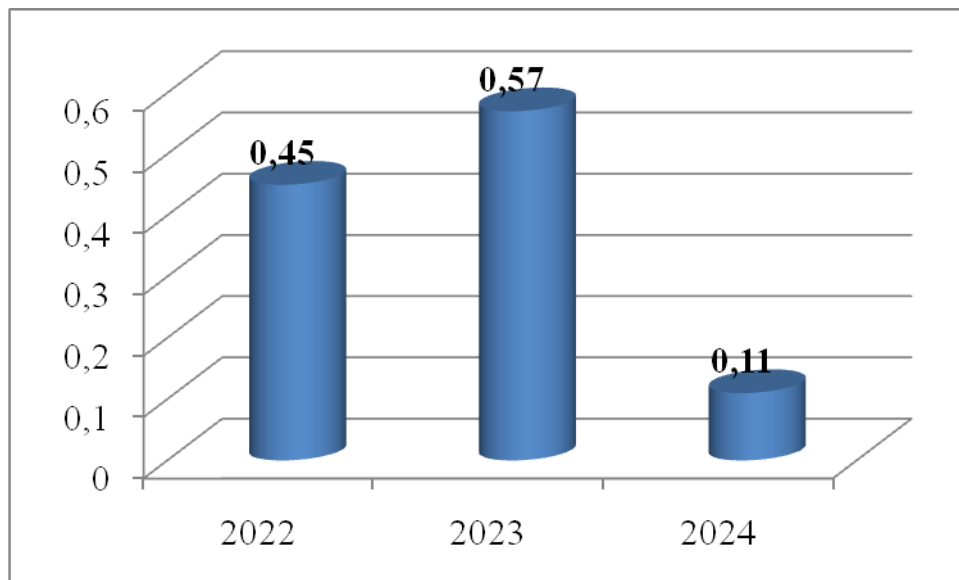


Рисунок 2.10 – Динаміка матеріаломісткості продукції за 2022 - 2024 рр., грн/грн

2.6 Аналіз виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Таким чином, фінансовий стан залежить від результатів його виробничої, комерційної та господарської діяльності. Фінансова діяльність підприємства спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, виконання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства .

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин.

Прибуток - це частина чистого доходу, який безпосередньо одержують

підприємства після реалізації продукції як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності [55].

Основними джерелами інформації в аналізі фінансових результатів прибутку є накладні на відвантаження продукції, дані аналітичного бухгалтерського обліку за рахунками результатів, фінансової звітності ф. № 1 "Баланс", ф. № 2 "Звіт про фінансові результати", ф. № 3 "Звіт про рух грошових коштів", ф. № 4 "Звіт про власний капітал", ф. № 6 "Примітки до річної фінансової звітності", дані статистичної звітності "Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів", дані внутрішньої управлінської звітності, а також відповідні таблиці бізнес-плану підприємства [56].

Підготовку фінансової звітності на підприємстві здійснює головний бухгалтер на базі системи Парус. У таблицях 2.14, 2.15 приведена динаміка показників, які характеризують виробничо-фінансову діяльність підприємства за 2022-2024рр.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності, тис.грн

Найменування показників	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	225,94	767,116	1031,226
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	498,0	903,7	716,1
Валовий прибуток	498	903,7	716,1
Інші операційні доходи	0	0	12
Адміністративні витрати	-272,06	-136,584	315,126
Витрати на збут	0	0	0
Інші операційні витрати			
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування			
Податок на прибуток від звичайної діяльності (5%)	59	91,9	82,6
Чистий прибуток	-331,06	-228,484	232,526

Виторг від надання послуг зростає поступово. До 2023 року спостерігається зростання доходу від реалізації продукції підприємства, а в 2020 році скорочується більше ніж на 75%. В 2024 році ситуація покращується і темп зростання даного показника склав майже 34,4%. Також в 2024 році скорочується собівартість реалізованих послуг та інші операційні витрати. Чистий прибуток від діяльності підприємства в 2024 році склав 232,526 тис. грн.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності, тис.грн

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2023 до 2022		2024 до 2023	
	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	541,18	339,52	264,11	134,43
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	405,70	181,47	-187,6	79,24
Валовий прибуток	135,48	50,20	451,71	143,34
Інші операційні доходи	0	0	0	0
Адміністративні витрати	0	0	0	0
Витрати на збут	0,00	0	0	0
Інші операційні витрати	32,90	155,76	-9,3	89,88
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	102,58	69,02	461,01	198,26
Податок на прибуток від звичайної діяльності (18%)	27,06	339,52	13,2055	134,43
Чистий прибуток	75,52	77,94	447,8045	247,45

За даними таблиці 2.13, 2.14 та рисунку 2.11 можна зробити наступний висновок. Валовий прибуток від реалізації всієї продукції на підприємстві в 2024 році виріс на 43,34%, що обумовлено перевищенням темпів росту обсягів реалізації продукції над темпами росту витрат на виробництво продукції.

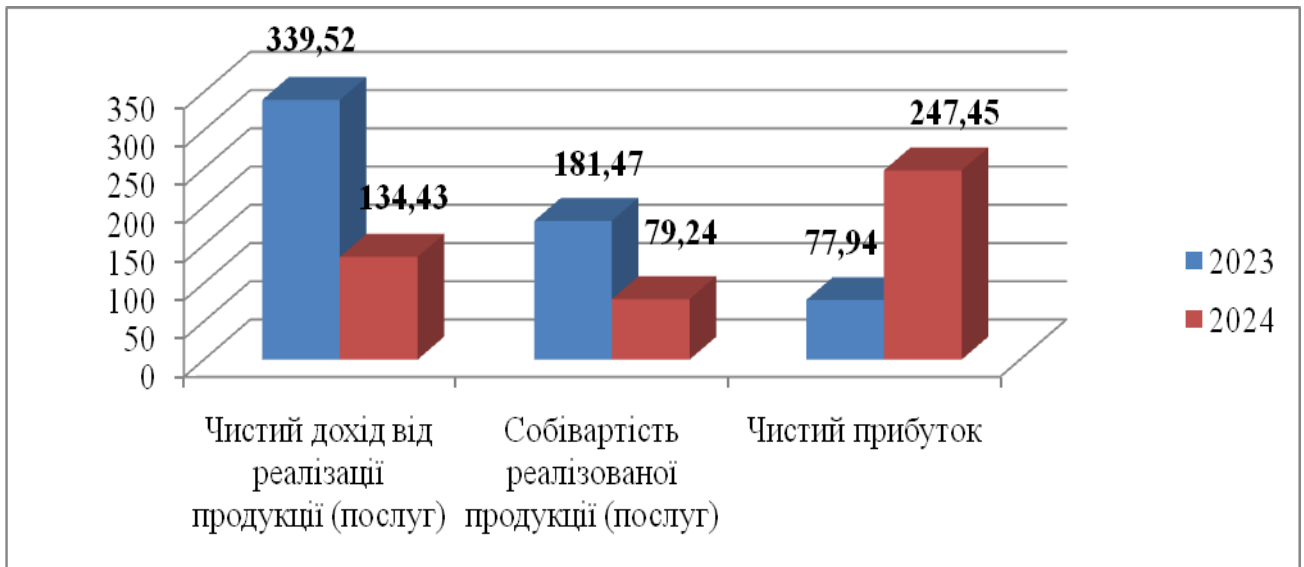


Рисунок 2.11 – Темп росту показників, що характеризують рівень прибутку %

Таким чином, головною умовою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкового середовища – стійкість його економіки. Проаналізувавши показники фінансово-виробничої діяльності підприємства можна стверджувати, що підприємство нарощує обсяги роботи, починає розвиватися після кризової ситуації, що виникла в 2022-2023 рр., пов’язаної з військовими діями на Україні.

Висновки до розділу 2

Основними видами діяльності фірми є надання послуг з ремонту і технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів, електричного устаткування, торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього, приладами для вимірювання витрати, рівня та тиску рідин і газів, електричною апаратурою для комутування та захисту електричних кіл.

Аналіз основних показників роботи ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» показав, що спостерігається позитивна динаміка росту об’єму виконаних ремонтних робіт у період з 2022 року по 2024 рік. Об’єм виконаних робіт та наданих послуг найбільше значення склав у 2024 році за рахунок збільшення закупівель електронної апаратури

та обладнання для клієнтів підприємства, наданих послуг технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води. У 2024 році порівняно з 2023 роком об'єм робіт виріс на 34,43%. Найбільшу долю в обсязі робіт, що виконуються, займають послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води, а саме 34,09%.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства в 2024 році зросла на 22,4%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є зростання коефіцієнта придатності ОВФ та скорочення коефіцієнта зносу. В 2024 році ОВФ зношені на 65%. Що стосується таких показників використання ОВФ як фондівіддача, то в період 2022-2024 роки вона поступово зростає. У 2024 році вона зросла на 18,39%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів, яке відображене дозволило зробити висновки, за період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 4210,27 грн або 33,5%. Це відбулося в основному за рахунок зростання тарифних ставок у відповідності до законодавства та за рахунок зменшення числа робітників. Фонд заробітної плати на протязі 2022-2024 років виріс до 402,7 тис. грн, що на 33,5% більше ніж в 2023 році. Слід зазначити, що продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає. Так в 2023 році продуктивність праці в порівнянні до попереднього року зросла більш ніж в тричі, в 2024 році – 34,43%, а саме на 18,97 тис. грн./чол. Це обумовлено нарощенням обсягів роботи підприємства.

Аналіз операційних витрат показав, що у 2024 році порівняно до попереднього, витрати підприємства зросли на 187,6 тис. грн. або на 20,76%, що обумовлено зростанням витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизації. Значну частку витрат в загальній структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці – 56,24%.

Слід зазначити, що в 2024 році темп зростання дохід від реалізації склав майже 34,43%. Також в 2024 році скорочується собівартість реалізованих послуг. Чистий прибуток склав 247,45 тис. грн.

3 Визначення шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

3.1 Системний підхід забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства

Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен ґрунтуватися на розгляді конкурентоспроможності як системи, цілісної моделі, що дозволяє сформувати систему забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства на основі взаємозв'язку всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу. Систему забезпечення конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, яка ґрунтується на системному підході представлено на рисунку 3.1. [56].

Під системою забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [50, 58].

В межах системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства об'єктом забезпечення є конкурентоспроможність підприємства. Суб'єктами забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а саме [57]:

- власники підприємства, які за будь-яких умов мають брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;

- топ-менеджмент підприємства (директор, його заступники та керівники тих структурних підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

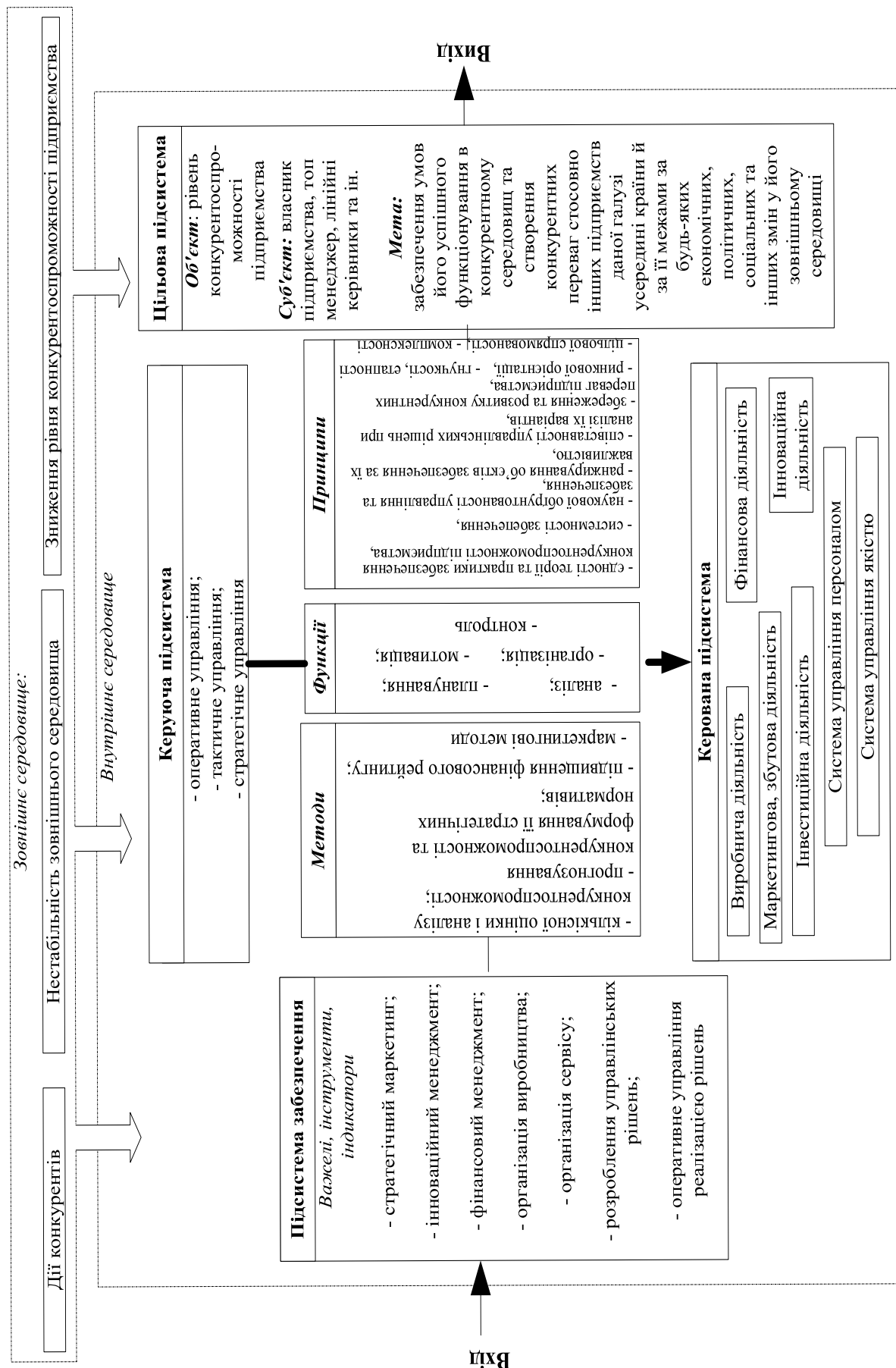


Рисунок 3.1 - Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу

– лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

– представники консалтингових або аутсорсингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегій й планів підвищення конкурентоспроможності;

– державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта забезпечення є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування системи управління, яка повинна базуватися на принципах: єдності теорії та практики управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, системності управління, наукової обґрунтованості управління, ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності [57].

Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічної та технологічної основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сам процес забезпечення конкурентоспроможності носить циклічний, відносно замкнутий характер. Він розпочинається з постановки мети, завдань і закінчується досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати конкретизуються й уточнюються раніше поставлені завдання, встановлюються нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається знову [58].

До функцій управління процесів забезпечення конкурентоспроможності відносять: аналіз показників які характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність кооперативу; планування, що містить у собі розробку стратегії з метою покращання конкурентної позиції кооперативу на ринку; організацію заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; мотивацію персоналу кооперативу за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг; контроль над виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [50, 53].

Сучасна теорія і практика свідчить, що основними методами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і покращення результатів економічної діяльності підприємства. Реалізація та удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів [50].

До основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств пропонуємо віднести впровадження стратегічного маркетингу, інноваційного, фінансового менеджменту, удосконалення організації виробництва

та організації сервісного обслуговування та інші. Основними заходами забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є: вибір конкурентних стратегій розвитку, забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу витрат, удосконалення системи управління фінансами підприємства, удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, удосконалення інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, технічне та технологічне оновлення підприємства.

Невід'ємною частиною ефективного забезпечення процесу забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективність системи управління підприємством, його складових. Не останню роль відіграє стиль керівництва підприємством: характер організаційних цінностей та установок, корпоративна та організаційна культура. Ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є підсистема управління їх виробничою діяльністю, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки.

Підсумовуючи слід зазначити, що наслідками нехтування необхідності забезпечення конкурентоспроможності підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є планування діяльності без врахування динамічності факторів макро- та мікросередовища. Відсутність стратегічного мислення, передбачення майбутніх дій обумовлюють здійснення виробничої діяльності лише з урахуванням факторів мікросередовища підприємства, що робить підприємство вкрай вразливим, зважаючи на мінливість зовнішнього оточення суб'єктів господарювання. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасному мінливому середовищі пропонуємо систему управління підприємства формувати на основі системного підходу. Це дозволить сформулювати

цілісну модель конкурентоспроможності підприємства зі встановленими взаємозв'язками всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу та сприятиме вчасному реагуванню на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

3.2 Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» на основі розширення номенклатури послуг

Метою і предметом діяльності ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» є надання послуг з ремонту і технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів, електричного устаткування, торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього, приладами для вимірювання витрати, рівня та тиску рідин і газів, електричною апаратурою для комутування та захисту електричних кіл.

Техніко-економічний аналіз підприємства показав, що підприємство за останні роки зазнало суттєвих змін. Показники ефективності роботи за останні два роки дуже погіршилися, та поки що не мають перспектив до подальших позитивних змін.

На фоні тенденції загальної стагнації економіки в Україні, бойових дій на території України та окупації частини території країни, на якій працювало «НВП Енергооблік сервіс», підприємство не отримує достатньої кількості замовлення на виконання завдань основної діяльності щоб покрити витрати та не може реалізувати свій потенціал.

Оскільки всі перелічені фактори свідчать про скорочення рівня конкурентоспроможності підприємства, виникає необхідність впровадження інвестиційного проекту, який направлений на розширення асортименту, номенклатури виконуваних робіт. Він дозволить вийти на новий рівень в сфері ремонту машин та устаткування. Це ремонт та модернізація електронного

обладнання, а саме частотні перетворювачі, автоматизовані системи управління. Підприємство буде мати можливість надавати послуги як стаціонарно, так й з виїздом майстра, завдяки влаштуванню обладнання. Також наявність такої послуги дозволить значно розширити клієнтську базу, відкрити шляхи для обслуговування підприємств з іншими видами діяльності, збільшити прибутки.

Бізнес-план призначено обґрунтуванню ефективності впровадження на ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» нової послуги під назвою: «Ремонт та модернізація частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління водоканалами».

Мета впровадження інвестиційного проекту – задоволення потреб споживачів в якісному наданні послуг з ремонту та модернізації частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління водоканалами.

Загальна вартість проекту становить приблизно 107,810 тис. грн.

Серед запропонованих вище методів диверсифікації на сучасному ринку аналогічних послуг в місті Харкові досить не висока конкуренція, представлена не великою кількістю підприємств, які пропонують аналогічні послуги та вже мають деякі рекомендації.

Саме тому серед перелічених шляхів диверсифікації особливу цінність представляє ремонт та модернізація частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління на підприємствах водоканалів, які будуть детально розглянута в наступних пунктах.

3.3 Характеристика проекту

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» пропонуємо здійснити за рахунок впровадження нових послуг шляхом виділення таких напрямів діяльності як ремонт та модернізація частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління водоканалами по всій території України.

Ремонт та модернізація електронного обладнання — це комплекс заходів з відновлення працездатності (ремонт) та покращення функціональних можливостей чи ефективності роботи (модернізація) техніки шляхом заміни

зношених деталей, оновлення компонентів та програмного забезпечення, що дозволяє продовжити термін служби, підвищити продуктивність та безпеку експлуатації, зменшити ризики поломок і знизити експлуатаційні витрати.

Ремонт електронного обладнання - це відновлення справності та працездатності шляхом усунення несправностей, заміни дефектних частин та діагностики. Ремонт обладнання повинен проходити в декілька етапів:

- діагностика: виявлення причин несправностей;
- заміна компонентів: встановлення нових деталей (наприклад, мікросхем, конденсаторів);
- відновлення плат: ремонт друкованих плат, пайка, заміна елементів;
- профілактичне обслуговування: чищення, перевірка, калібрування для запобігання поломкам.

Модернізація електронного обладнання - це вдосконалення, що передбачає зміни в конструкції або заміну частин з метою покращення характеристик та проходить за наступним алгоритмом:

- оновлення ПЗ: прошивка та оновлення firmware (програмного забезпечення) контролерів та пристроїв;
- заміна елементів керування: перехід на новіші сенсори, контролери, дисплеї;
- інтеграція нових функцій: додавання можливостей, яких не було в початковій версії;
- підвищення енергоефективності: заміна застарілих компонентів на більш сучасні, які споживають менше енергії.

Перевагами ремонту та модернізації є:

- економія коштів: дешевше, ніж купівля нового обладнання.
- продовження терміну служби: збільшує життєвий цикл техніки.
- підвищення продуктивності: модернізоване обладнання працює швидше та ефективніше.
- зниження ризиків: зменшення ймовірності аварій та простоїв.

Основними об'єктами послуг з ремонту та модернізації є частотні перетворювачі та автоматизовані системи управління водоканалами. Розглянемо більш детально кожен з них.

Частотний перетворювач (частотник) — це електронний пристрій для керування швидкістю та крутним моментом асинхронних або синхронних електродвигунів шляхом зміни частоти та напруги змінного струму. Основними функціями перетворювача є:

- регулювання швидкості - дозволяє плавно змінювати оберти двигуна від нуля до номінальних (і вище);
- плавний пуск і зупинка - запобігає великим пусковим струмам та гідроударам у системах водопостачання;
- енергозбереження - знижує споживання електроенергії (до 30-50%) шляхом оптимізації роботи двигуна під реальне навантаження;
- захист - оберігає двигун від перевантажень, короткого замикання, перегріву та стрибків напруги.

Принцип роботи:

- 1) випрямляч: вхідна мережева напруга (50 Гц) перетворюється на постійний струм;
- 2) фільтр: згладжує пульсації постійного струму;
- 3) інвертор: за допомогою транзисторів (IGBT) знову перетворює постійний струм на змінний, але вже з необхідною частотою (наприклад, від 0 до 400 Гц).

Частотний перетворювач використовується у промислових та комерційних системах автоматизації:

- насоси та вентилятори для підтримки тиску або потоку повітря;
- конвеєри та підйомники для синхронізації руху та плавності ходу;
- верстати: для точного керування різальними інструментами;
- ліфти та ескалатори;
- підйомні крани та інше обладнання, де потрібне точне керування швидкістю двигуна змінного струму.

Частотний перетворювач представлено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Перетворювач частоти

АСУ (Автоматизовані Системи Управління) у водоканалах — це цифрові платформи для автоматичного збору, аналізу та управління даними про споживання води, витоків, тиск та роботу обладнання, що забезпечують диспетчерський контроль, оптимізацію режимів роботи, зниження втрат (комерційних та технічних), економію енергії, а також підвищення ефективності. Ці системи включають датчики, контролери та програмне забезпечення, що працюють у режимі реального часу, щоб мінімізувати ручну працю та підвищити якість обслуговування. До основних функцій АСУ на водоканалах належать:

- моніторинг та диспетчеризація - централізований контроль за всіма об'єктами (насосні станції, резервуари, вузли обліку);
- облік та аналіз - автоматичний збір даних про споживання, виявлення витоків та несанкціонованих підключень (комерційних втрат);
- оптимізація - управління насосним обладнанням, регулювання тиску, зниження витрати електроенергії;

- діагностика виявлення аварійних ситуацій та проблем у мережі (наприклад, падіння тиску);
- управління технологічними процесами (АСУ ТП) - автоматизація очищення води та інших етапів водопідготовки.

До переваг впровадження АСУ у водоканалах належать:

- економія ресурсів - скорочення втрат води та електроенергії;
- безаварійна робота систем водопостачання;
- зниження собівартості - оптимізація виробничих процесів;
- поліпшення якості - підвищення якості очищеної води.

Основними компонентами АСУ є датчики (тиск, витрати, рівня), виконавчі механізми (клапани, насоси із частотними перетворювачами), контролери (програмовані логічні контролери для обробки даних), SCADA-системи (програмне забезпечення для диспетчерського керування та збору даних).

Приклад АСУ у водоканалах, системи диспетчеризації та автоматизації водонапірної станції представлено на рис. 3.3.-3.5

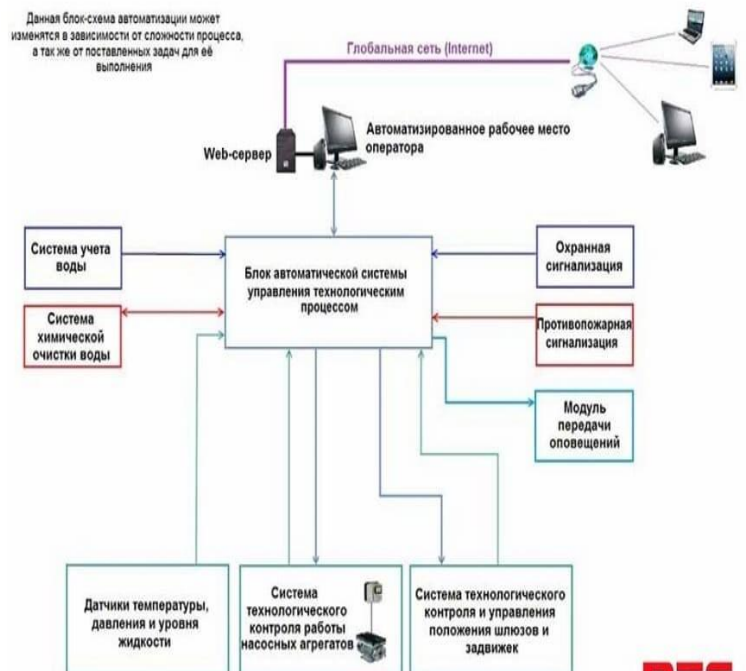


Рисунок 3.3 - Системи контролю та управління насосною станцією

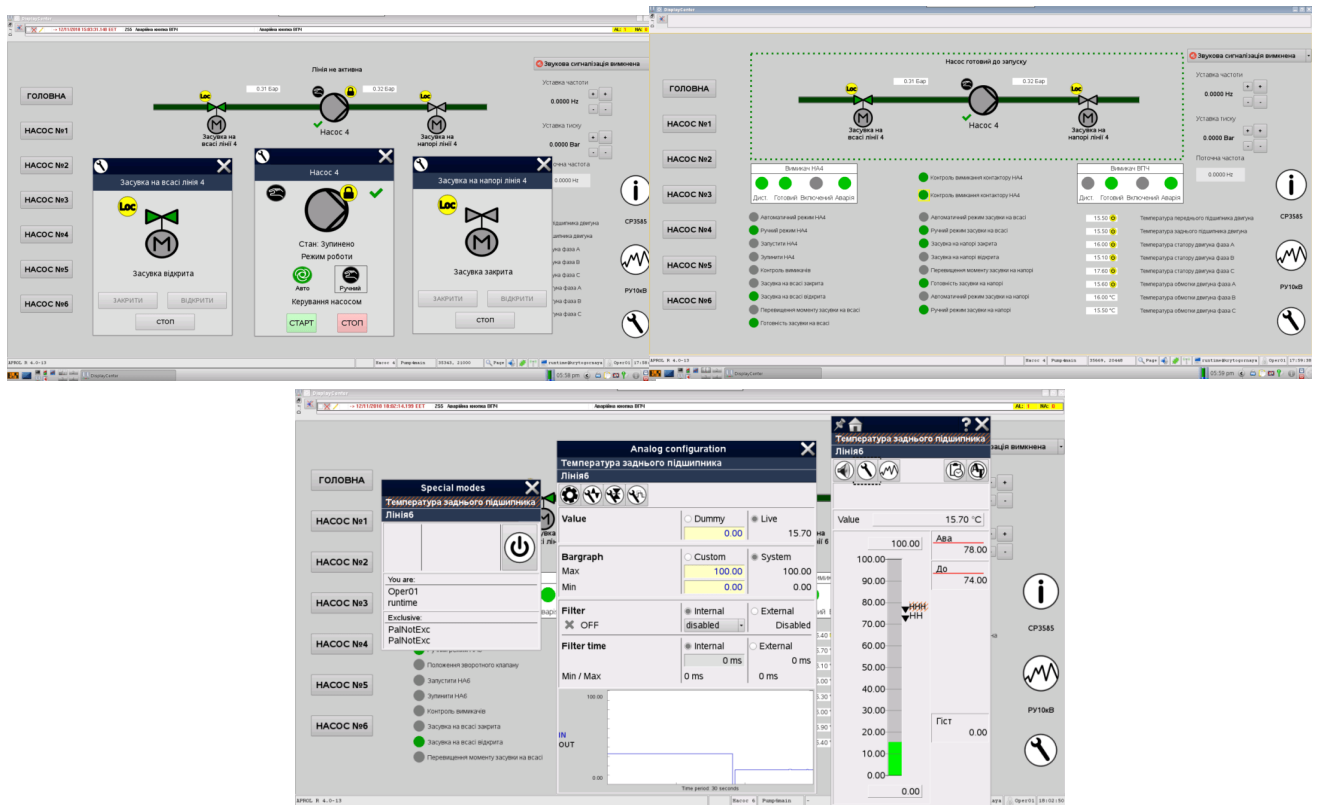


Рисунок 3.4 – Приклад автоматизації водоканалу на основі системи диспетчеризації

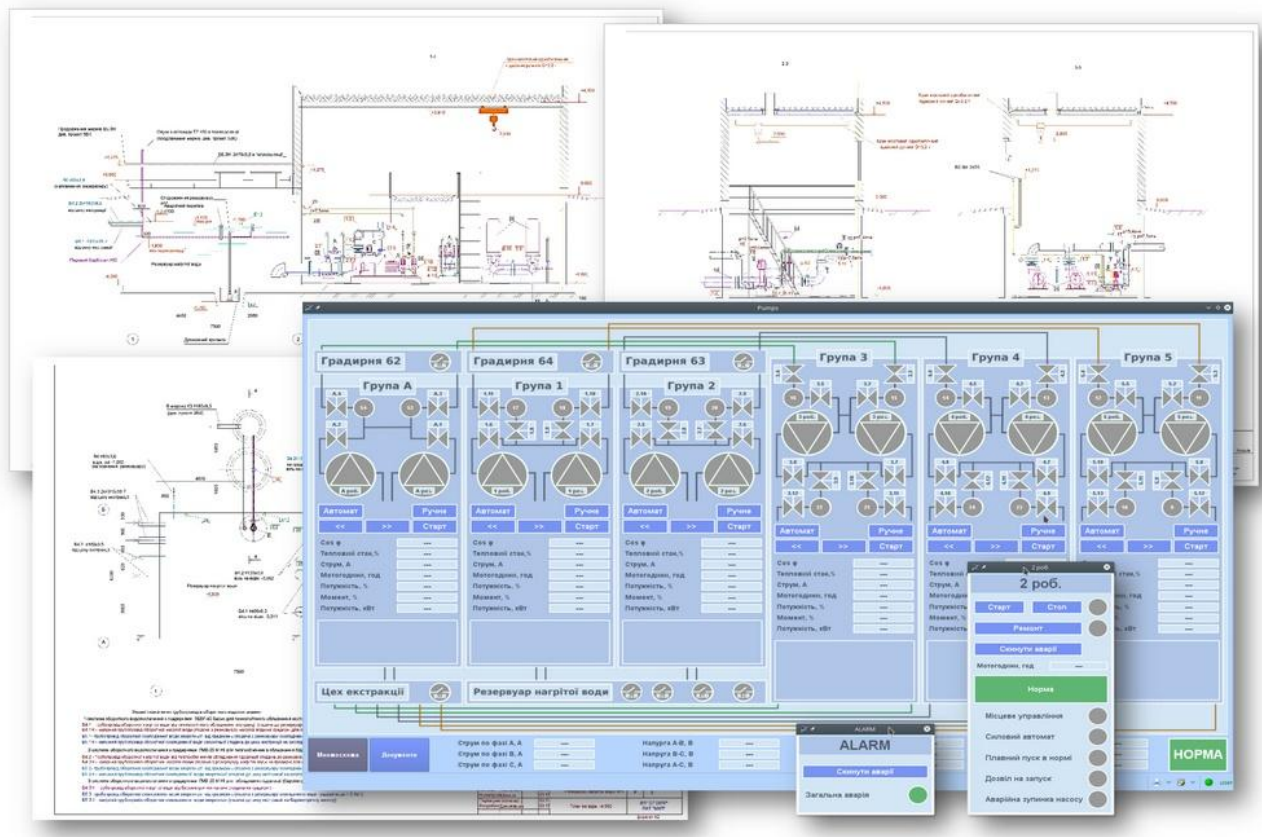


Рисунок 3.5 - Приклад автоматизації водонапірної станції

Впровадження нових видів діяльності дозволить розширити клієнтську базу за рахунок обслуговування не лише об'єктів підприємств водоканалів, а й підприємств, на яких задіяне обладнання, де потрібне керування швидкістю. Цей факт свідчить про те, що підприємство може значно розширити сферу надання послуг. Послуга буде надаватися не тільки підприємствам водоканалів, але й підприємствам, приватним особам які потребують ремонту та модернізації електронного обладнання. Планується розробити дисконтну систему для підприємств, котрі будуть замовляти одразу декілька пакетів робіт.

Вибір напрямку бізнесу обумовлений тим, що даний сегмент ринку можна охарактеризувати в нашому регіоні як ринок з порівняно невеликою конкуренцією, що стабільно розвивається, високорентабельний.

Як показують результати опитування наших споживачів, майже всі згодні з тим, що така послуга необхідна та на їх думку значно знизить ризик поломки агрегатів, якщо заздалегідь можна цього уникнути.

В сучасних умовах господарювання впровадження АСУ у водоканалах дозволяє автоматизувати моніторинг, диспетчеризацію та управління процесами водопостачання (від насосів до очистки та розподілу), підвищуючи ефективність, надійність та економію ресурсів, за рахунок SCADA-систем, датчиків, контролерів, що інтегруються у єдиний комплекс для швидкої реакції на аварії та оптимізації роботи. Це забезпечує контроль якості води, підтримку тиску та оперативне реагування на виклики, мінімізуючи людський фактор. ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» забезпечить проієднання ремонтних робіт та модернізацію АСУ по таким ключовим напрямкам як:

- системи диспетчеризації та управління (СДУ) - збір даних, контроль параметрів мережі (тиск, витрати, рівні) в реальному часі.
- автоматизація насосних станцій та очисних споруд - оптимізація роботи обладнання, керування режимами насосів, дозуванням реагентів.
- моніторинг якості води - датчики та лабораторний контроль, що інтегруються в АСУ для відповідності нормам.
- системи обліку - автоматичний збір показників лічильників, контроль втрат води.

– SCADA-системи (Supervisory Control and Data Acquisition) - об'єднують все обладнання, надають оператору єдиний інтерфейс для керування та аналітики.

Це дозволить підвищити надійність постачання та оперативність реагування на аварії, знизити операційні витрат (енергоспоживання, реагенти, людські ресурси), покращити якість питної води, зменшити витрати води та ресурсів, забезпечити прозорість та звітність перед регуляторними органами.

3.4 Дослідження основних конкурентів

В Харкові є підприємства, які займаються ремонтом і технічним обслуговування машин і устаткування промислового призначення, ремонтом і технічним обслуговування електронного й оптичного устаткування, ремонтом і технічним обслуговування електричного устаткування, але вони не надають послуг з ремонту перетворювачів частоти та ремонтом та модернізацією АСУ на об'єктах водоканалу. Такий вид діяльності потребує додаткових грошових вкладень та залучення висококваліфікованих спеціалістів.

ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» хоч і невелике підприємство, але має стійку позицію на ринку надання ремонтних послуг. Хоча військові дії на території України, окупація значної частини території країни значно скоротили чисельність підприємств, з якими співпрацювало підприємство, висока кваліфікація працівників, гарна репутація підприємства дозволить конкурувати з іншими крупнішими фірмами.

Слід зазначити, що основною перевагою обраної стратегії розвитку підприємства є залучення нових клієнтів не лише галузі водного господарства, а і сільськогосподарських підприємств, промислових підприємств, які потребують модернізації, автоматизації системи поливу, водопостачання, водовідведення. Це вкрай важлива умова розвитку будь-якого бізнесу. Наявність об'ємної клієнтської бази свідчить про стабільність підприємства, тому важливе залучення нових клієнтів. Це оживляє і стимулює роботу будь-якого підприємства. Важливо

враховувати клієнтську політику компанії, яка повинна бути попередньо розроблена його керівництвом.

Для оцінки конкурентоздатності товару підприємства проведемо аналіз запропонованих послуг та рівня конкуренції на ринку за моделлю Майкла Портера. Слід розкрити конкурентні сили, під впливом яких формується конкурентне середовище, а саме: 1) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі (який рівень конкуренції у вашому ринковому секторі; хто є вашими основними конкурентами; приблизно скільки у вас конкурентів); 2) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною (скільки замінників вашого товару існує; наскільки легко вашому покупцеві перейти на інший товар); 3) загроза входу в галузь нових конкурентів (наскільки легко відкрити бізнес на вашому ринку; яких правил та положень потрібно дотримуватися); 4) економічні можливості та торговельні спроможності постачальників (подивіться, скільки постачальників є на ринку; скільки у вас постачальників; чи багато постачальників, які контролюють ціни на ринку); 5) економічні можливості та купівельні спроможності покупців (скільки всього покупців; скільки у вас покупців; наскільки чутливими до ціни є ваші покупці).

Завдяки проведеному аналізу можна зробити висновки щодо конкуренції на ринку, зробити детальне оцінювання і аналіз конкурентних переваг продукту компанії, оцінити загрози конкуренції для товару компанії, визначити необхідні важливі стратегічні рішення для збереження і зміцнення конкурентоспроможності компанії в довгостроковому періоді.

Результати аналізу наведені в таблиці 3.1.

Таким чином, ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» займає гідне місце серед своїх конкурентів. Послуги та пропозиції, які приймає підприємство є актуальними та конкурентоздатними. Підприємство має високі шанси для того, щоб піднятися на вищий рівень серед своїх конкурентів та користуватися великим попитом.

Таблиця 3.1 – Результати проведеного аналізу

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низький	Підприємство володіє унікальною пропозицією на ринку, яка не широко розповсюджена в місті Харкові.	Концентрувати всі зусилля на побудування обізнаності про унікальну пропозицію.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії знаходиться на середньому рівні відносно рівня конкуренції та подальших перспектив. Є можливість придбання нового обладнання, без проведення ремонтних робіт. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про послуги, що надаються.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Не високий ризик входу нових гравців. Нові компанії не з'являються через високі бар'єри входу та специфіки роботи.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Портфель клієнтів має низькі ризики. При стабільних цінах споживач залишається серед клієнтів. Незадоволеність поточним рівнем робіт по окремим напрямкам.	Розробити програми для ключових клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, які чутливі до цін. Підвищення якості товару по відсталим параметрам.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін.

3.5 Основні положення плану маркетингу

Головним завданням стратегічного плану маркетингу є забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства по всіх напрямках діяльності, яка оцінюється за трьома критеріями: наявність фактору успіху, значимість переваг фірми перед конкурентами та можливість активно використовувати ці переваги довготривалий період [60].

На етапі розширення номенклатури послуг, що надає «НВП Енергооблік сервіс», а саме ремонт та модернізація частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління об'єктів у водоканалах по всій території України планується розміщення реклами в спеціалізованих виданнях. Річний бюджет на рекламу і маркетинг складає 5000 грн. Крім того доцільно розробити сайт підприємства, вартість якого складає 20000 грн.

Крім того, як показує досвід, більш вигідними інструментами для пошуку нових клієнтів є:

- 1) особистий контакт з потенційними клієнтами;
- 2) направлення комерційної пропозиції із зазначенням переваг нашого підприємства.

Прогноз фінансових результатів. Основу додаткового асортименту, послуг що будуть надаватися підприємством складають ремонт та модернізація перетворювачів частоти і ремонт та модернізація АСУ на об'єктах водоканалу та інших промислових підприємствах.

Ціна виконаних робіт залежить від вартості перетворювача частоти та вартості матеріалів необхідних для модернізації та ремонту АСУ. Розрахунок вартості ремонту та модернізації будемо проводити на прикладі перетворювача Sinamics G120X, який найчастіше використовується на промислових підприємствах.

Прейскурант цін на пропоновані послуги представимо в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Середня ціна за ремонт та модернізацію перетворювачів частоти, АСУ

Асортимент	Середня ціна за одну роботу, грн	Прогнозний місячний дохід, грн
Перетворювач частоти	47500	712500
АСУ на об'єкті	127977	255954

В результаті проведених досліджень було визначено, що середньомісячна кількість замовлень на ремонт та модернізацію передавача частоти складатиме 10од. А кількість ремонтів та модернізацій АСУ, які має можливість проводити підприємство складає 2 од.

Слід зазначити, що роботи по передавачам частоти виконуватимуться в приміщенні НВП Енергооблік сервіс, а модернізація та ремонт АСУ передбачає виїзний характер роботи, всі роботи слід проводити на самих об'єктах.

3.6 Фінансово-інвестиційний план

Об'єм інвестицій.

На першому етапі слід додатково придбати необхідне обладнання та інструменти, які забезпечать виконання зазначеного обсягу робіт.

Інвестиційний план проекту представимо в таблиці 3.4. Загальні інвестиційні витрати складатимуть 107,810 тис.грн.

Таблиця 3.4 – Інвестиційний план проекту

Показник	Кількість	Вартість, грн	Сума, грн
осциограф	2	26500	53000
мультиметр	2	1500	3000
регульоване джерело живлення	2	4515	9030
паяльна станція	2	6390	12780
комплект допоміжних інструментів	2	5000	10000
розробка сайту			20000
Всього	-	-	107810

Основний підхід до ціноутворення: висока якість – помірна ціна. Ціна виконаних робіт залежить від вартості перетворювача частоти та вартості матеріалів необхідних для модернізації та ремонту АСУ.

Визначимо витрати, необхідні для забезпечення надання додаткового обсягу послуг:

Для виконання запланованого обсягу робіт слід залучити до роботи на підприємстві трьох спеціалістів.

Розрахунок фонду оплати праці зведемо в таблицю 3.5

Таблиця 3.5 – Середньомісячний фонд оплати праці працівників

Посада	Кількість, люд.	Середньомісячна заробітна плата, грн	Фонд оплати праці, тис.грн
Фахівець з роботи по частотним перетворювачам	2	35000	70
Фахівець з роботи по АСУ	1	35000	35
Всього			105

Час виконання ремонтних робіт по частотним перетворювачам залежить від складності несправності та наявності необхідних запасних частин на складі підприємства та складатиме від 5 до 30 днів. Ремонт та модернізація АСУ передбачає виїзний режим роботи та складатиме в середньому 7 днів на одному об'єкті.

Витрати електроенергії за місяць, з розрахунку 12,6 грн за 1 кВт, в грошовому еквіваленті складають:

$$V_{\text{електр.}} = 15 \cdot 5 \cdot 12,6 = 945 \text{ грн.}$$

Комунальні витрати та витрати на водопостачання, каналізацію і т.п складають 3500грн.

Розрахунок змінних витрат на ремонт та модернізацію частотних перетворювачів та АСУ представлено в табл. 3.6 та табл. 3.7.

Таблиця 3.6 – Змінні витрати по ремонту та модернізації частотних перетворювачів

Показник	Вартість на один вид робіт, грн	Місячні витрати, грн
Електронні компоненти	24000	360000
Олово та припой	100	1500
Термоусадка	50	750
Спирт	20	300
Всього	12170	362550

Таблиця 3.7 – Змінні витрати по ремонту та модернізації АСУ

Показник	Вартість одного виду робіт, грн	Місячні витрати, грн
Датчики тиску	6000	12000
Датчики температури	6000	12000
Перетворювач електроакустичний (ПЕА)	25000	50000
Сигнальний провід	5000	10000
Окінцювачі	100	200
Термоусадка	100	200
Ізолента	70	140
Гофрошланг	1500	3000
Металорукав	2000	4000
Номерні бірки	50	100
Всього запчастин та матеріалів	45820	91640
Відрядження	5600	11200
Проживання	5600	11200
Всього витрат	57020	114040

Місячні змінні витрати по новим видам робіт складатимуть 476,590 тис.грн з розрахунку на прогнозний обсяг робіт.

Постійні місячні витрати представлено в таблицях 3.8, 3.9.

Таким чином, розрахуємо річні витрати нових видів діяльності (таблиці 3.10, 3.11)

Таблиця 3.8 – Постійні витрати по ремонту та модернізації частотних перетворювачів

Показник	Місячні витрати, грн
Оренда приміщення	10000
Заробітна плата робітників (основна та додаткова)	70000
Відрахування на соціальні заходи	15400
Електроенергія	945
Комунальні послуги	3500
Амортизація	731,75
Реклама	2500
Всього	103076,8

Таблиця 3.9 – Постійні витрати по ремонту та модернізації АСУ

Показник	Місячні витрати, грн
Заробітна плата робітників (основна та додаткова)	35000
Відрахування на соціальні заходи	7700
Амортизація	731,75
Реклама	2500
Всього	45931,75

Таблиця 3.10 - Розрахунок річних витрат по ремонту та модернізації частотних перетворювачів

Найменування витрат	Всього витрат, тис.грн
1	2
Змінні витрати:	4350,600
Електронні компоненти	4320,000
Олово та припой	18,000
Термоусадка	9,000
Спирт	3,600
Постійні витрати:	1236,921
Оренда приміщення	120,000
Заробітна плата робітників (основна та додаткова)	840,000
Відрахування на соціальні заходи	184,800
Електроенергія	11,340
Комунальні послуги	42,000
Амортизація	8,781
Реклама	30,000
Всього	5587,521

Таблиця 3.11 - Розрахунок річних витрат по ремонту та модернізації АСУ

Найменування витрат	Всього витрат, тис.грн
1	2
Змінні витрати:	1368,480
Датчики тиску	144,000
Датчики температури	144,000
Перетворювач електроакустичний (ПЕА)	600,000
Сигнальний провід	120,000
Окінцювачі	2,400
Термоусадка	2,400
Ізолента	1,680
Гофрошланг	36,000
Металорукав	48,000
Номерні бірки	1,200
Відрядження	134,400
Проживання	134,400
Постійні витрати:	551,181
Заробітна плата робітників (основна та додаткова)	420,000
Відрахування на соціальні заходи	92,400
Амортизація	8,781
Реклама	30,000
Всього	1919,661

Одним із критеріїв визначення ефективності проекту є точка окупності.

Точка окупності. Для більш ретельного аналізу майбутніх фінансових результатів побудуємо графік точки беззбитковості (рисунки 3.3, 3.4).

Для побудови графіка використаємо дані таблицях 3.12, 3.13.

Таблиця 3.12– Дані для побудови графіку точки беззбитковості по ремонту та модернізації частотних перетворювачів

Найменування показників	Значення	
Кількість продажу	0	180
Постійні витрати, тис.грн	1236,921	1236,921
Змінні витрати, тис.грн	0	4350,600
Витрати загальні, тис.грн	1236,921	5587,521
Виручка від реалізації, тис.грн	0	8550,000

Таблиця 3.13– Дані для побудови графіку точки беззбитковості по ремонту та модернізації АСУ

Найменування показників	Значення	
Кількість продажу	0	24
Постійні витрати, тис.грн	551,181	551,181
Змінні витрати, тис.грн	0	1368,480
Витрати загальні, тис.грн	551,181	1919,661
Виручка від реалізації, тис.грн	0	3071,448

Критичний обсяг виробництва розраховується як [41]:

$$q_{кр_i} = \frac{C_{пост_i}}{МД_i} \cdot V_i , \quad (3.1)$$

де $C_{пост}$ - постійні витрати, грн;

V_i - річний обсяг продаж напоїв та упакованих продуктів, порцій;

МД- маржинальний доход, грн.

$$МД = B - C_{зм} = C_{пост} + П, \quad (3.2, 3.3)$$

де В – виторг від реалізації продукції, грн.;

$C_{зм}$ – змінні витрати, грн.;

$C_{пост}$ - постійні витрати, грн;

$П$ – прибуток від реалізації продукції, грн.

Він показує, скільки одиниць продукції і-го виду треба виготовити і реалізувати для покриття поточних витрат без отримання прибутку.

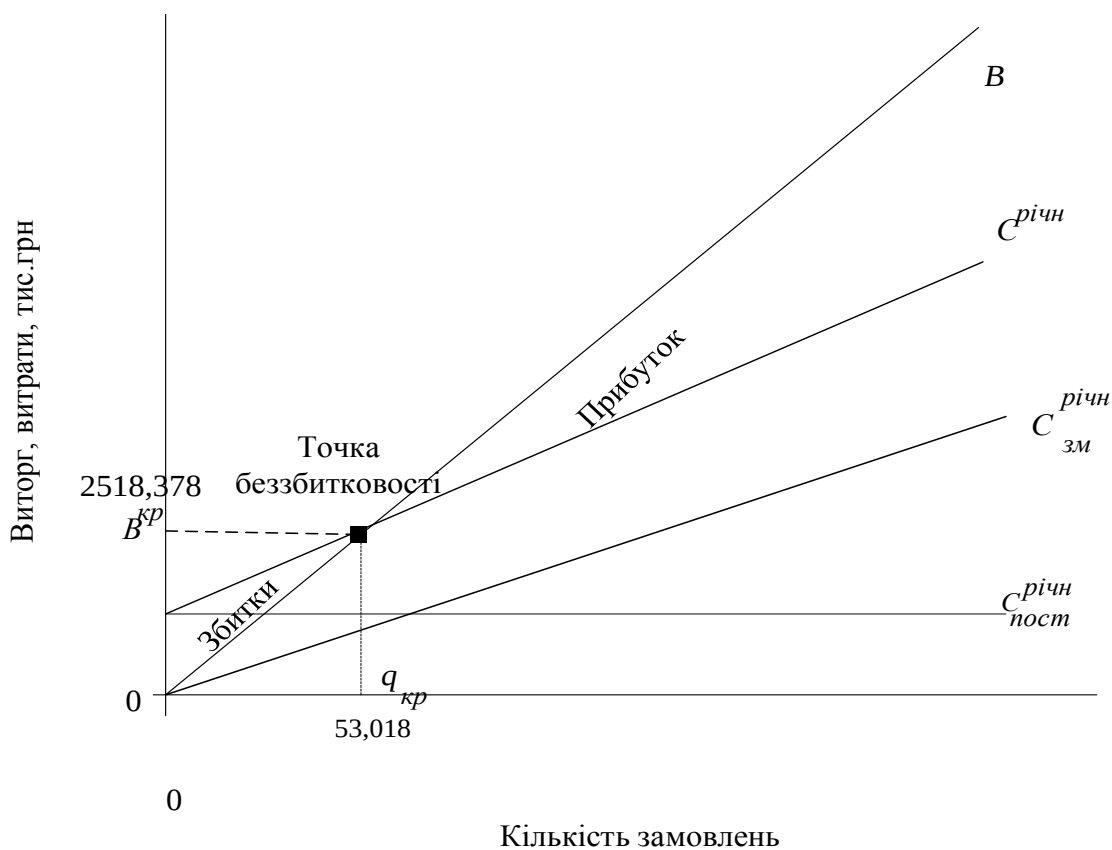


Рисунок 3.3 – Графік беззбитковості по ремонту та модернізації частотних перетворювачів

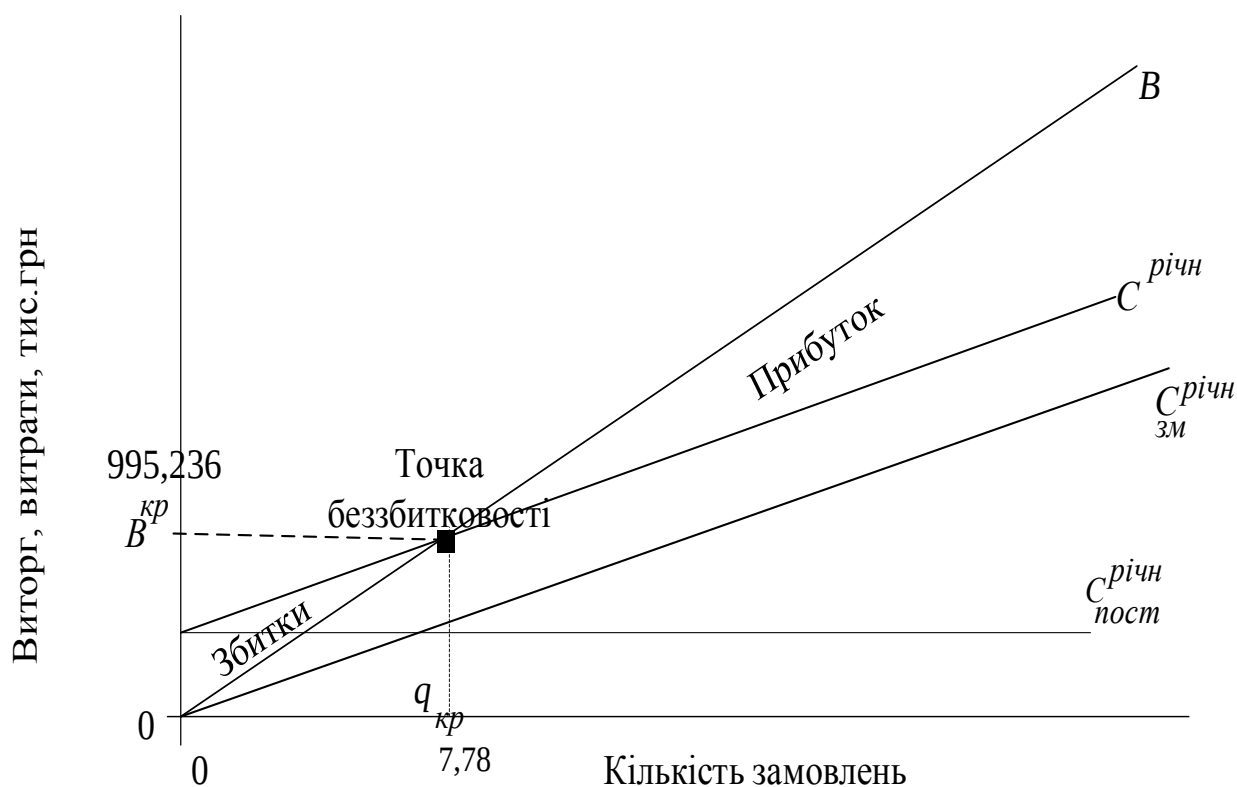


Рисунок 3.4 – Графік беззбитковості по ремонту та модернізації АСУ

Критична виручка визначається за такою формулою:

$$B_i^{кр} = \frac{C_{номі}}{МД_i} \cdot B_i^{\phi}, \quad (3.4)$$

де B_i^{ϕ} - фактичний виторг від реалізації продукції, грн.

по ремонту та модернізації частотних перетворювачів:

$$q_{крі} = \frac{1236,921}{8550-4350,6} \cdot 180 = 53,018 \text{ замовлень};$$

$$B^{кр} = \frac{1236,921}{8550-4350,6} \cdot 8550 = 2518,378 \text{ тис.грн.}$$

Як видно з графіку (рисунок 3.3) та розрахунків, для покриття всіх витрат на ремонт та модернізації частотних перетворювачів рік потрібно обслуговувати майже 54 замовлень.

по ремонту та модернізації АСУ:

$$q_{крі} = \frac{551,181}{3071,448-1368,48} \cdot 24 = 7,78 \text{ замовлень};$$

$$B^{кр} = \frac{551,181}{3071,448-1368,48} \cdot 3071,448 = 995,236 \text{ тис.грн.}$$

Як видно з графіку (рисунок 3.4) та розрахунків, для покриття всіх витрат на ремонт та модернізації частотних перетворювачів рік потрібно обслуговувати майже 8 замовлень.

3.7 Розрахунок ефективності проекту

Підприємству не вистачає власних коштів на організацію нових видів діяльності, тому планується прийняти участь у державних програмах та взяти кредит 107,810 тис.грн вартістю 9% на рік. Термін кредитування становить 12 місяців.

Таким чином визначаємо суму відсотків за кредит:

$$\%K = 107,810 \times 9\% = 9,7 \text{ тис.грн. за рік.}$$

Розрахунки строку погашення і фінансових результатів діяльності підприємства наведені в таблиці (3.14). Відсотки за кредит погашаються з виручки від операційної діяльності. Підприємство працює на єдиному податку 3 групи по ставці 5% . Також виплачується 1% військового збору.

Грошовий потік складається з суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань. Сума амортизації розраховується, виходячи зі строку служби обладнання лінійним методом. Спочатку весь грошовий потік направляється на погашення кредиту, а після його погашення - на потреби підприємства.

Виходячи з даних таблиці 3.14, можна зробити висновок, що підприємству вигідно брати кредит, оскільки він окупиться вже на після першого року і вже в наступні роки життєвого циклу проекту відсоток за кредит нараховуватися не буде.

Для розрахунку основні показника ефективності інвестиційного проекту (чиста теперішня вартість, індекс рентабельності) необхідно про дисконтувати чисті грошові надходження.

Чиста теперішня вартість та індекс рентабельності проекту розраховуються відповідно за формулами [72]:

$$NPV = PV - IC , \quad (3.5)$$

$$PI = \frac{PV}{IC} , \quad (3.6)$$

де PV – теперішня вартість проекту, т.п. продисконтовані грошові надходження, грн;

IC – інвестиційні витрати, грн.

Таблиця 3.14– План доходів та витрат проекту, тис.грн

Показник	Значення за роками									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виторг від реалізації	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45	11621,45
Поточні витрати	7516,882	7507,182	7507,182	7507,182	7507,182	7507,182	7507,182	7507,182	7507,182	7507,182
Змінні витрати	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08	5719,08
Постійні витрати:	1797,802	1788,102	1788,102	1788,102	1788,102	1788,102	1788,102	1788,102	1788,102	1788,102
Постійні витрати без урахування відсотків за кредит, у т. ч.:	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54	1770,54
Амортизація	17,562	17,562	17,562	17,562	17,562	17,562	17,562	17,562	17,562	17,562
Відсоток за кредит	9,7									
Прибуток від реалізації	4104,566	4114,266	4114,266	4114,266	4114,266	4114,266	4114,266	4114,266	4114,266	4114,266
Податок на прибуток	246,274	246,856	246,856	246,856	246,856	246,856	246,856	246,856	246,856	246,856
Чистий прибуток	3858,292	3867,41	3867,41	3867,41	3867,41	3867,41	3867,41	3867,41	3867,41	3867,41
Чисті грошові надходження	3875,854	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972
Те ж саме, зростаючим підсумком	3875,854	7760,826	11645,8	15530,77	19415,74	23300,71	27185,69	31070,66	34955,63	38840,6

Ставка дисконту з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції:

$$r = r_{БАЗ} + i + k , \quad (3.7)$$

де $r_{БАЗ}$ - базова дисконтна ставка (дорівнює відсоткам за кредит);

i - середньорічний приріст інфляції;

k - премія за ризик.

$$r_{БАЗ} = 9\%; \quad i = 8\%; \quad k = 3\%.$$

$$r = 9 + 8 + 3 = 20\%$$

Річна ставка дисконту з урахуванням з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції буде дорівнювати 20%.

Як бачимо з таблиці 3.15 теперішня вартість грошових надходжень від впровадження нових видів робіт складає 16280,04 тис.грн, період окупності нашого проекту складає 1 рік.

Чиста теперішня вартість: $NPV = 16280,04 - 107,810 = 16172,23$ тис.грн

Індекс рентабельності даного проекту складає $PI = \frac{16280,04}{107,810} = 151,.$ Слід також зазначити, що вже в першому році наше підприємство почне отримувати прибуток від даного проекту.

Висновок до розділу 3

В розділі визначено, що одним із найбільш потужних інструментів конкурентної боротьби є розширення видів діяльності; підвищення ефективності роботи; освоєння нових ніш для ведення бізнесу; аналіз бізнес-процесів підприємства; оптимізація, формалізація, опис бізнес процесів; автоматизація бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 3.10 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чисті грошові надходження, тис.грн	3875,854	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972	3884,972
Множник дисконтування FM2 (r=20%)	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349	0,2791	0,2326	0,1938	0,1615
Дисконтовані грошові надходження, тис.грн	3229,878	2697,897	2248,248	1873,54	1561,283	1301,069	1084,224	903,5203	752,9336	627,4447
Дисконтовані грошові надходження нарастаючим підсумком, тис.грн	3229,878	5927,776	8176,023	10049,56	11610,85	12911,92	13996,14	14899,66	15652,59	16280,04

В якості комплексу заходів щодо розвитку ТОВ «НВП Енергооблік сервіс» запропоновано: ремонт та модернізація частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління водоканалам. Для розширення діяльності підприємства необхідно придбати устаткування, залучити висококваліфікованих спеціалістів. Це дозволить забезпечити прогнозний обсяг роботи.

Витрати на придбання необхідного устаткування, обладнання, складатимуть 107,810 тис.грн. Інвестиційні кошти пропонується брати в кредит на основі участі в державних програмах. Кредит окупиться вже на першому році функціонування нових видів діяльності.

Прогнозований дохід складатиме 11621,45 тис.грн. Річні витрати на виробництво і реалізацію продукції – 7507,182 тис.грн.

Показники ефективності реалізації запропонованого проекту свідчать про його доцільність. Так чиста теперішня вартість проекту складає 16172,23 тис.грн., індекс рентабельності – 151.

Висновок

Наслідками нехтування необхідності забезпечення конкурентоспроможністю підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є планування діяльності без врахування динамічності факторів макро- та мікросередовища. Відсутність стратегічного мислення, передбачення майбутніх дій обумовлюють здійснення виробничої діяльності лише з урахуванням факторів мікросередовища підприємства, що робить підприємство вкрай вразливим, зважаючи на мінливість зовнішнього оточення суб'єктів господарювання.

В першому розділі роботи досліджено поняття «конкурентоспроможність підприємства», методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Другий розділ присвячено вивченню фінансово-господарський стан ТОВ НВП «Енергооблік сервіс».

Основними видами діяльності фірми є надання послуг з ремонту і технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів, електричного устаткування, торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього, приладами для вимірювання витрати, рівня та тиску рідин і газів, електричною апаратурою для комутування та захисту електричних кіл.

Об'єм виконаних робіт та наданих послуг найбільше значення склав у 2024 році за рахунок збільшення закупівель електронної апаратури та обладнання для клієнтів підприємства, наданих послуг технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства в 2024 році зросла на 22,4%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є зростання коефіцієнта придатності ОВФ та скорочення коефіцієнта зносу.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів дозволяє зробити висновки, за період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 4210,27 грн або 33,5%. Це відбулося в основному за рахунок зростання тарифних ставок у відповідності до законодавства та за рахунок зменшення числа

робітників. Аналіз показав, що підприємство має в своєму розпорядженні вільні незадіяні площі. Керівництво приділяє цьому питанню недостатньої уваги.

Аналіз операційних витрат показав, що у 2024 році порівняно до попереднього, витрати підприємства зросли на 187,6 тис. грн. або на 20,76%, що обумовлено зростанням витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизації.

Значну частку витрат в загальній структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці – 56,24%.

Слід зазначити, що в 2024 році темп зростання дохід від реалізації склав майже 34,43%. Також в 2024 році скорочується собівартість реалізованих послуг. Чистий прибуток склав 247,45 тис. грн..

В третьому розділі, який присвячено шляхам підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств запропоновано впровадження нової послуги та збільшення асортименту видів ремонту, що надаються.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасному мінливому середовищі пропонуємо забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснювати на основі системного підходу. Це дозволить сформувати цілісну модель конкурентоспроможності підприємства зі встановленими взаємозв'язками всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу та сприятиме вчасному реагуванню на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

Мета впровадження інвестиційного проекту – задоволення потреб споживачів в якісному наданні послуг з ремонту та модернізації частотних перетворювачів та автоматизованих систем управління водоканалами.

На основі проведеного маркетингового аналізу було визначено, що обсяг надання робіт з ремонту та модернізації частотних перетворювачів може складати 180 замовлень, з ремонту та модернізації автоматизованої системи управління – 24 замовлення.

Основною перевагою обраної стратегії розвитку підприємства є залучення нових клієнтів та за рахунок цього – вихід на новий ринок.

Розрахунок економічної ефективності проекту дозволяє отримати підсумкові висновки, а саме – сума чистої теперішньої вартості проекту, при ставці дисконтування 20 % становила 16172,2 тис. грн. Отримане значення індексу рентабельності інвестицій на рівні 151 свідчить про ефективність даного проекту. Проект окупиться на першому році роботи.

Список використаних джерел:

- 1 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F.pdf> 88
- 2 Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*, 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
- 3 Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.
- 4 Томпсон-мол. А.А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу: перек. з англ. К.: Вид. будинок Вільямс, 2007. 928 с.
- 5 Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Жан-Жак Ламбен; перек. з франц. К. : Наука, 1996. 589 с.
- 6 Кваша С. М. Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільсько-господарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 99–104.
- 7 Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*, 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31.
- 8 Березіна М. Л., Вараксіна О. В. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *АГРОСВІТ*. 2021. С. 35– 42. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/6.pdf
- 9 Богацька Н.М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. 599–603 с.
- 10 Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес та банки*. 2004. № 1-2. С. 2-5.
- 11 Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні проблеми

сучасного періоду України. №1 (123), 2020. 42–45 с. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)_042_GoroshkoA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)_042_GoroshkoA.pdf).

12 Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. Вип. 50. С. 297–301

13. Портер Майкл Е. Конкуренція [Пер. з англ.]. К.: Видавничий дім "Вільямс", 2005. 608 с.

14 Шкардун У. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг*. 2005. № 1 (80). С. 38–50.

15 Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

16 Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf

17 Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент. К.: ЗАТ "Бізнес-школа Інтел-Синтез", 1997. 312 с.

18 Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький*, 2021. №6. С. 89 – 272 – 279. URL: <http://journals.khnu.km.ua/wp-content/2022/01/en-2021.pdf>.

19 Pinyak I. Competitiveness of enterprises and formation of their competitive advantages Iryna Pinyak. Ternopil, Ukraine. 2020. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35251/2/NFEPSEV_2021_Golda_NCompetitiveness_of_enterprises_79-84.pdf.

20 Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Х.: РІО ХДЕУ, 1997. 246 с.

21 Фасхієв Х. Оцінка конкурентоспроможності нової техніки. *Маркетинг*. 1998. № 6. С. 25-35.

22 Воронюк Т. А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 2016. Випуск 17. С.61-63.

23 Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37-39.

24 Азоєв Г.Л. Челенків А.П. Конкурентні переваги фірми. - К.: Новини, 2006. 267 с.

25 Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с..

26 Калашнікова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства та їхньої продукції. *Машинобудівник*. 2003. № 11. С. 15-18.

27 Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86.

28 Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу. *Економіка АПК*. 2009. № 3. С. 141-144.

29 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник Х. : УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

30 Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.

31 Шинкаренко В.Г. Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

32 Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13923/1/40_270-275_Vis_727_Menegment.pdf.

33 Дикань В.Л., Шраменко О.В. Стратегія конкуренції: Конспект лекцій у 2 ч. Х. : УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1 51 с.

34 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Чорнобровка І.В., О.М. Полякова Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій у 3 ч. Х. : УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1 67 с.

35 Дідик С. М. Переваги та недоліки стратегії стабілізації як інструменту стратегічного управління підприємством. *ДНУ мені Олеся Гончара*. URL: <http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment.htm>.

36 Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. 204 с.

37 Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

38 Бондаренко М.В. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства URL: http://eprints.kname.edu.ua/545/1/11-31_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%.

39 Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*, 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf.

40 Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції практика та досвід*, 2018. № 8. С. 14-18.

41 Жуковський М.О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств із виробництва органічної продукції тваринництва URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/viewFile/459/435>.

42 Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?.

43 Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2004. №11 (41). с. 48-58.

44 Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020. № 12. С. 135–141.

45 Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*, 2019. № 3. С. 135—145.

46 Дикань В.Л. Розвиток промислового потенціалу українських підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №46. С. 136-142.

47 Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>

48 Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. Вип. (154). С. 93-97. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>.

49 Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Наук. віс. Ужгор. нац. університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117

53 Ушкаренко Ю.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua /jspui/bitstream/lib/>

54 Дикань В.Л. Реформування економіки України та конкурентостійкість підприємств : Монографія. Харків:Основа,1997.-345с.

55 Драган О. І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63bf7230-6d41-4270-9ac9-82194ffba4eb/content>

56 Ільченко Т.І. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023, Випуск 58 URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195>

57 Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану *Економіка та*

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>

58 Душенко О. А. Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлів умовах екзистенційних викликів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025, No 81, URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1783/1681>

59 Дикань В.Л., Каличева Н.Є. Економіка і організація виробництва: Конспект лекцій Х. : УкрДАЗТ, 2016. 50 с.

60 Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

61 Дикань В. Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с

62 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2 42 с.

63 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.3 44 с.

64 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир В. Є. Діагностика фінансового стану підприємства: навчальний посібник. Х. : УкрДАЗТ, 2007. 150 с.

65 Толстова А.В., Котельнікова А. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С.177-185

66 Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>

67 Довбуш Р.А. Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Х. : Вид-во «Основа», 2003. 250 с.

68 Ушкаренко Ю.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua /jspui/bitstream/lib/>

69 Підготовка розділу бізнес-плану «Аналіз ринку» URL: <https://www.openbusiness. ua /bplan/step6.htm>

70 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка»/ В. Л. Дикань, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

71 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»»

автора: СІДЯКІНА Наталія Володимирівна
(ПІБ автора повністю)

містить 46,60 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

11.01.2026 р.