

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.209.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д22
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Артем ЛЕОНЕНКО
(підпис)

Керівник: ст. викл., канд. екон. наук
Борис ОСТАПЮК

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена ЗОРІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** Леоненку Артему Сергійовичу

1 Тема «Розробка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства»
керівник Остапук Борис Борисович, канд. екон. наук, ст. викл.
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «23» жовтня 2023 року № 23/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи 02 січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані про стан діяльності підприємства

Фінансово-економічна звітність

Науково-періодична література

Періодичні видання

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

1 Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

2 Аналіз господарської діяльності підприємства

3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1-4 Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства

5-9 Результати аналізу господарської діяльності підприємства

10-14 Розроблення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	25.10.2023	виконано
2 Аналіз господарської діяльності підприємства	17.11.2023	виконано
3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства	19.12.2023	виконано
Висновки	24.12.2023	виконано
Графічна частина	30.12.2023	виконано

Студент _____ Артем ЛЕОНЕНКО

Керівник _____ Борис ОСТАПЮК

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	11
1.1 Сучасні тенденції та протиріччя глобалізації світового господарства	11
1.2 Конкурентоспроможність: сутність поняття, фактори забезпечення	16
1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	25
Висновок до розділу 1	35
2 Аналіз господарської діяльності підприємства	37
2.1 Характеристика досліджуваного підприємства	37
2.2 Аналіз виконання виробничого завдання	38
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	41
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів	48
2.5 Аналіз собівартості продукції	54
2.6 Аналіз прибутку та рентабельності	59
Висновок до розділу 2	64
3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства	68
3.1 Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	68
3.2 Оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства	85
3.3 Побудова геометричної фігури, що характеризує реальне конкурентне положення підприємства та оцінка його конкурентоспроможності	100

					<i>МРЕ209.01.06 ПЗ</i>			
Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Леоненко			Розробка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Остапюк					4	125
Н. Контр.		Назаренко		13.01.24		УкрДУЗТ		
Утверд.		Дикань						

3.4 Побудова імітаційної моделі ринкової рівноваги на основі оцінки конкурентоспроможності кожного суб'єкта господарювання	105
Висновок до розділу 3	108
Висновки	110
Список використаних джерел	118

					МРЕ.209.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		5

Вступ

Актуальність дослідження. Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Вчені стверджують, що конкуренція – це суперництво між учасниками ринку за найвигідніші умови виробництва, а також за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого не залежні суб'єкти, а їхня залежність пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції.

Конкурентоспроможність є одним з головних вимірювачів успішної діяльності підприємства. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція підприємств. Практично, це завжди конкуренція з відомими світовими виробниками. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства. В умовах кризи підвищується рівень ризику діяльності суб'єктів господарювання та виникає додаткова необхідність у пристосуванні до мінливих ринкових умов, тому дане питання сьогодні є дуже важливим та актуальним.

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

Метою дослідження є розробка дієвих механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації світової економіки.

Поставлена мета визначили постановку та розв'язання таких наукових і практичних завдань:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виконати техніко-економічний аналіз його діяльності;
- розробити напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації світової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо розробки шляхів забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства..

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв'язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії конкуренції та стратегічного управління. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних досліджень використано загальнонаукові методи узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних і закордонних вчених присвячених у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-82], 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.

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційного дослідження полягає в наступному: система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатфункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація означених блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня конкурентоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії. Ці підходи дозволяють обґрунтовувати організаційно-економічні інструменти підтримки рівня конкурентоспроможності та вибору стратегії підприємства за його рівнем.

Практична цінність: сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку.

Результатами роботи є наступне: розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити такі завдання:

- виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності;
- формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником

конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

- визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;

- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 83-й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику наукових праць «Креативний простір» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

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

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства» досліджено сучасні тенденції та

протиріччя глобалізації; визначено сутність поняття конкурентоспроможність; запропоновано методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності підприємства» виконано аналіз господарської діяльності підприємства за напрямками: аналіз виробництва та реалізації продукції, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, аналіз собівартості продукції, аналіз прибутку та рентабельності підприємства.

У третьому розділі «Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства» визначено теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю; виконано оцінку внутрішніх конкурентних переваг підприємства; побудовано імітаційну модель ринкової рівноваги на основі оцінки конкурентоспроможності кожного суб'єкту господарювання.

1 Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

1.1 Сучасні тенденції та протиріччя глобалізації світового господарства

Ключовим поняттям, що характеризує сучасний стан світового розвитку є глобалізація – процес, що відображає перехід від економік окремих країн до єдиної економічної системи. Глобалізація водночас є передумовою та наслідком сучасної інформаційної революції, суть якої в розширенні, поглибленні та ускладненні взаємозв'язків та взаємозалежності суб'єктів та держав, що відображається в процесах формування всесвітнього інформаційного простору, світового ринку капіталів, товарів та робочої сили, в інтернаціоналізації проблем техногенного впливу на природне середовище, а також питаннях безпеки.

Феномен глобалізації виходить за суто економічні межі та охоплює практично всі сфери суспільної діяльності. Функціонування системи міжнародної економіки в умовах поглиблення процесу глобалізації характеризується, з одного боку, неоднорідністю темпів розвитку та потенціалу країн світу, а з іншого, зростанням взаємозалежності та взаємопроникнення, що може стати джерелом ризиків для економічної безпеки держави.

Глобальних масштабів набуває розповсюдження інформаційних технологій, комунікаційних та транспортних мереж, потоків капіталу, міграції робочої сили. За рахунок використання системи електронної передачі інформації, новітніх форм й видів торгівлі та здійснення фінансових послуг, а також впливу факторів поширення глобалізації, за останнє десятиріччя прямі закордонні інвестиції зросли в тричі, міжнародна торгівля в три з половиною рази, а обсяги фінансових послуг майже в чотири рази.

Основними ознаками, що характеризують процес глобалізації, є такі: світова економічна спільнота в сукупності взаємозв'язаних тією або іншою мірою країн перетворюється на цілісну економічну систему (планетарну економіку).

Національні господарства (економіки) виявляються складовими елементами єдиного всесвітнього господарського організму; зниження регулюючих функцій національної держави, яка вже не може, як раніше, захищати національну економіку від небажаних зовнішньоекономічних дій. У національній державі з'являються нові функції, змінюються або зникають колишні; державно-монополістичний капіталізм набуває міжнародні форми інтеграційних об'єднань у вигляді «спільного ринку», швидко розвивається транснаціональний капітал; фінансова сфера (особливо фондовий ринок) набуває глобальних масштабів. Це істотно змінює умови господарської діяльності. Міжнародний рух капіталів у вигляді позик, кредитів, торгівлі цінними паперами, валютних операцій практично в 50 разів перевищує світовий товарообіг.

Глобалізація світової економіки – це сучасна, всесвітня, стадія інтернаціоналізації господарського життя, у рамках якої світове господарство набуває якісно нові, невідомі раніше, характеристики і особливості свого розвитку. Такими характеристиками виступають кардинальне збільшення цілісності світового господарства і взаємозалежність економік практично всіх країн світу, що різко посилюються, залучення раніше закритих країн до міжнародних економічних відносин, формування глобальних товарних і, особливо, фінансових ринків, становлення глобальних транснаціональних корпорацій.

Слід торкнутися економічного аспекту глобалізації, тобто створення єдиного світового економічного простору, в рамках якого складається єдиний відтворювальний процес. Тут основне місце займає процес глобалізації світових фінансових ринків (СФР), тобто об'єднання в єдину світову систему усієї сукупності міжнародних фінансових відносин [2].

Деякі дослідники називають процес глобалізації фінансового ринку фінансовою революцією, коли система фінансових ринків почала функціонувати на світовому рівні. Джордж Сорос зазначав, що в світі «виникла гігантська система циркуляції, що перекачує капітал на фінансові ринки і інститути в центрі, потім переносить його на периферію – або безпосередньо у формі кредитів і

інвестиційних портфелів, або побічно – через багатонаціональні корпорації» [4].

Глобалізація справді відкриває найширші можливості для всесвітнього розвитку, однак темпи її поширення нерівномірні. Процес інтеграції у світову економіку відбувається в деяких країнах швидше, ніж в інших. Отже, глобалізація – це об'єктивний процес планетарного масштабу, який має як прогресивні наслідки, так і негативні. Позитивним автор вважає: поширення нових інформаційних технологій та пов'язаних із ними переваг (скорочення часу і витрат на трансакції, поліпшення умов праці та життя); перехід на ресурсозаощаджуючі технології; посилення уваги до важливих проблем людства та ін. Однак глобалізація економіки – це не лише вигоди від зростання участі країни у світових економічних процесах, а й висока ймовірність утрат, зростання ризиків. Глобалізація передбачає, що країни стають не просто взаємозалежними з причини формування системи міжнародного інтегрованого виробництва, зростання обсягів світової торгівлі та потоків іноземних інвестицій, інтенсифікації руху технологічних нововведень тощо, але й більш вразливими щодо негативного впливу світогосподарських зв'язків. Світова практика доводить, що вигреш від глобалізації розподіляється далеко нерівномірно між країнами та суб'єктами економічної діяльності. Отже, до негативних наслідків глобалізації належать: посилення нерівномірності розвитку країн світу; нав'язування сильними країнами своєї волі, нераціональної структури господарства, політичної та економічної залежності. Саме тому глобалізація як суперечливий процес потребує регулювання на національному та міждержавному рівнях.

Головне протиріччя глобальної економічної системи пов'язане з формуванням у рамках провідних західних держав замкненої господарської системи. Цей процес можна прослідкувати за такими напрямками: концентрація в постіндустріальному світі більшої частини інтелектуального і технологічного потенціалу людства; зосередження основних торговельних потоків у межах співдружності розвинених держав; замикання інвестиційних потоків; спрямованість міграційних потоків із країн «третього світу» в розвинені регіони планети [3].

Вкрай важливо осмислити місце, роль і позицію України у глобалізаційних процесах. Можна зазначити позитивні і негативні глобалізаційні впливи на українське суспільство:

- безперечно позитивним є факт незалежності української держави і переходу від тоталітаризму до певних демократичних перетворень;
- глобалізація, гранично ущільнюючи контакти між країнами і регіонами, допускає гармонійне співіснування народів;
- економічні зміни, що пов'язані із технологічними, інформаційними, інвестиційними та іншими змінами мають пряму прив'язаність до такого суб'єкта господарських відносин як індивід-власник;
- глобалізація пов'язана з інтеграційними процесами, які в свою чергу пов'язані з кількісними та якісними змінами в обсязі і характері соціальних відносин, які безпосередньо пов'язані з якісною трансформацією свідомості;
- глобалізація у центр глобалізаційних процесів ставить людину, як суб'єкта вибору, для якої характерною є альтернативність і відповідальність за свої дії.

Як стверджує Білорус О.Г., «... для України проблеми впливу глобалізаційних трансформацій і глобальної інтеграції постали з новою силою. Якщо протягом найближчих 10-15 років Україна не інтегрується в світові та європейські, політичні й економічні структури, вона не буде мати історичної перспективи як незалежна держава». Але вирішення національних проблем буде нерезультативним без врахування впливу глобальних факторів:

- неготовність України та її громадян до глобальних змін, що призводить до проблеми виживання, трансформації і розвитку;
- міжнародна небезпека у формі нової «холодної війни» або «холодного миру», економічного тиску;
- техногенна проблема оточуючого середовища;
- у загальному руслі глобальної трансформації виникла уже відома дилема пріоритетів розвитку – держава чи суспільство, національна держава чи якась інша форма державності: регіональні, політичні й економічні системи;
- етноконфесійні процеси та їх вплив на соціально-політичний розвиток;

- взаємозалежність з іншими країнами, особливо країнами «золотого мільярда» при вирішенні: екологічних проблем, загрози воєнної небезпеки, співпраці в напрямі сполучення і комунікацій, фінансування економічного виробництва, продаж зброї і технологій, приводить до ослаблення національно-державного суверенітету [1].

Ключовим поняттям, що характеризує сучасний стан світового розвитку є глобалізація – процес, що відображає перехід від економік окремих країн до єдиної економічної системи. Глобалізація водночас є передумовою та наслідком сучасної інформаційної революції, суть якої в розширенні, поглибленні та ускладненні взаємозв'язків та взаємозалежності суб'єктів та держав, що відображається в процесах формування всесвітнього інформаційного простору, світового ринку капіталів, товарів та робочої сили, в інтернаціоналізації проблем техногенного впливу на природне середовище, а також питаннях безпеки.

Глобалізація є важливим аспектом сучасної світової системи, однією із найвпливовіших сил, яка торкається всіх сфер суспільного життя. Глобалізація є багатогранним процесом, який має як позитивні, так і негативні наслідки. Стримування негативних наслідків глобалізації можна здійснити шляхом громадського впливу на рішення міжнародних організацій, урядів країн і транснаціональних компаній з метою забезпечення балансу між інтересами великих бізнес-груп і інтересами світової спільноти.

Найкращим виходом із ситуації для людства суперечливої ситуації є пошук шляхів, спрямованих на використання переваг глобалізації та мінімізацію її негативних наслідків. Аналізувати актуальні проблеми українського сьогодення, зокрема перспективи розвитку сучасної держави, неможливо без урахування світових глобалізаційних процесів. Глобалізація поступово стає тим ґрунтом, який живить цілий спектр суспільних настроїв, спрямованих на пошук свого місця і ролі у сучасному світовому процесі. Цей пошук супроводжується формуванням нового політичного та економічного середовища, управління котрим вимагає нового системного мислення, нових кваліфікацій і нових управлінських якостей. Тому перед Україною постає дійсно глобальне завдання по соціальному

оздоровленню, запровадженню стимулювання інноваційної діяльності завдяки збільшенню інвестицій у людський капітал.

1.2 Конкурентоспроможність: сутність поняття, фактори забезпечення

Сьогодні існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція – це економічне змагання, суперництво виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [5].

Деякі вчені розглядають конкуренцію як процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення своїх потреб у рамках законодавства.

На думку Мазаракі А.А., можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Для виживання в умовах ринку суб'єкти господарювання повинні вміти перемагати конкурентів. Здатність досягати економічних, організаційних чи технічних переваг означає досягнення суб'єктами господарювання конкурентоспроможності на ринку [6].

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства, зазначає Азоєв Г.Л. [7].

Українські вчені І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й

позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [5].

Справедливою є думка С. Шевельової, яка вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання [8].

Спроба визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» робиться у дослідженнях багатьох вчених.

Одним з «піонерів» дослідження конкурентоспроможність підприємства є В.Л. Дикань, який у своїй праці [9, с. 42] зазначає, що з урахуванням динамічної мінливості зовнішнього середовища ведення бізнесу під впливом розвитку конкурентних відносин конкурентоспроможність являє собою динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї самої або аналогічної продукції, тобто стабільності становища на ринку одного виробника відносно іншого. Такої ж думки додержуються й інші науковці школи В.Л. Диканя.

Так, У.Л. Сторожилова відмічає, що к конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити кращу пропозицію у порівнянні з конкуруючою компанією [10]. Зазначений підхід поділяє й В.В. Чернега, яка, в свою чергу, вважає конкурентоспроможність підприємства не тільки можливістю втримати власну конкурентну позицію, а й суттєво її розширити [11]. Особливістю даного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» є те, що й ньому відображається місце підприємства на ринку (чи конкурентна позиція) стосовно його основних суперників.

Серед науковців, що підтримують даний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємств, слід виокремити дослідження О. Тридід і Л. Прус. Так, Л. Прус зазначає, що конкурентоспроможність є необхідною, але недостатньою передумовою сталого розвитку підприємства в динамічному конкурентному середовищі [12]. У свою чергу, О. Тридід визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами [13].

Дещо іншого підходу до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» дотримується О.О. Миргородська. У автора дослідження конкурентоспроможність розглядається як здатність економічного суб'єкта створювати, розвивати і зберігати в стратегічному періоді конкурентні переваги [14]. Особливістю даного підходу є визначення конкурентоспроможності підприємства у прив'язці до поняття конкурентні переваги.

До такої думки у своїх дослідженнях приєднується О. Печеркіна. Автор відзначає, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність зберігати конкурентні переваги протягом тривалого часу [15].

У дослідженнях С.А. Мохначева запропоновано визначати конкурентоспроможність підприємства як здатність формувати та використовувати в довгостроковій перспективі сукупний конкурентний потенціал, що забезпечує підприємству стійке ринкове положення, реалізацію його пріоритетних цілей, партнерську співпрацю й економічні переваги порівняно з іншими на обраному ринку [16]. У даному випадку у якості утворюючого компонента поняття «конкурентоспроможність підприємства» виступає сукупний конкурентний потенціал, що й є особливістю даного підходу до трактування означеного поняття.

Однак, більшість дослідників схиляється до думки, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з його конкурентоспроможністю.

Зокрема, у дослідженнях Ю. Сімех визначено конкурентоспроможність підприємства як комплексну економічну характеристику ефективного функціонування підприємства в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі, яка забезпечується наявністю конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання [17]. О. Яременко характеризує конкурентоспроможність підприємства як здатність об'єкта підтримувати в довгостроковому періоді власну індивідуальну конкурентоспроможність при використанні можливостей зовнішнього і внутрішнього середовища за умови

виникнення загроз та небезпек оточення [11]. М. Чорна відзначає, що конкурентоспроможність підприємства є його здатністю забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати цей стан в умовах впливу зовнішніх факторів [18].

Л.Г. Олейнікова та Т.А. Веницька під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства не лише забезпечувати конкурентоспроможність, але й підтримувати цей стан як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформуванні загальної ситуації на даному сегменті ринку [19]. С.П. Кобець запропонував власне визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Автор зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства зберігати у довгостроковому періоді власну конкурентоспроможність за умови змін внутрішнього та зовнішнього середовища [20].

О. Єфременко характеризує конкурентоспроможність підприємства як здатність зберігати протягом певного проміжку часу свою конкурентоспроможність та її запас за допомогою використання, формування, підтримки або розвитку конкурентних переваг [15]. Слід зазначити, що у дослідженнях науковця трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» базується на поєднанні з такими значними поняттями теорії конкуренції як конкурентоспроможність і конкурентні переваги.

Ще далі у своїх дослідженнях зайшла Є.Л. Андрєєва, яка при визначенні поняття «конкурентоспроможність підприємства» поєднує конкурентний потенціал, конкурентні переваги і конкурентоспроможність у якості елементоутворюючих чинників забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Так, автор зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання при ефективному використанні конкурентного потенціалу і переваг забезпечувати конкурентоспроможність, стійке та захищене від негативних зовнішніх і внутрішніх факторів ринкове положення у довгостроковій перспективі, що створить підґрунтя для подальшого розвитку підприємства, розширення його ніші

в стратегічних зонах господарювання та формування нових переваг у порівнянні з конкурентами [21].

Проведена систематизація (рисунок 1.1) методичних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволила встановити, що:

- конкурентоспроможність підприємства забезпечує збереження його власних конкурентних позицій на протязі тривалого періоду часу;
- поняття конкурентоспроможності підприємстві міцно пов'язано з ефективністю функціонування господарюючого суб'єкта;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства має довгостроковий характер.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічну у часі та постійну по відношенню до об'єкта визначення характеристику господарюючого суб'єкта, яка дозволяє йому на протязі стратегічного періоду отримувати та розвивати власні конкурентні переваги, формувати та використовувати сукупний конкурентний потенціал, а також забезпечувати достатній рівень конкурентоспроможності й ефективності функціонування.

Означений підхід до трактування поняття «конкурентоспроможності підприємства» дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику стабільності й ефективності господарювання в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється. При цьому досягається можливість протидії негативному впливу дестабілізуючих факторів і можливість врахування позитивного впливу прогресивних факторів зовнішнього середовища.

Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції

відповідної якості;

- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Вчені визначають три рівні суб'єктів конкурентної боротьби: мікрорівень (певні види продукції підприємства); мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств та організації конгломеративного рівня); макрорівень

(народногосподарські комплекси).

Зростання конкурентоспроможності підприємства залежить, з одного боку, від управлінських рішень на рівні самих підприємств, з іншого – від державної та регіональної політики у сфері створення відповідного економіко-правового середовища й державної підтримки зусиль суб'єктів господарювання щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний плановірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, із врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Головними завданнями вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання;
- розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності;
- розроблення методів формування алгоритмів (програм) підвищення конкурентоспроможності [22].

Конкурентоспроможність залежить від низки чинників, які об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємства, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності. Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів:

- технологічний;
- організаційний;
- економічний;
- соціальний;
- юридичний;
- комерційний.

І хоча всі вони становлять єдину систему забезпечення

конкурентоспроможності продукції, існує певна черговість вирішення питань кожного з аспектів. Проте вирішення економічних питань є першочерговим.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими чинниками як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства.

Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень.

Досить широке коло таких чинників звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами.

Незважаючи на велику кількість досліджень з даної теми недостатньо розглянутим залишається питання управління конкурентними перевагами підприємств. Разом з тим, найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного рішення лежить формування і реалізація конкурентних переваг. Конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, що дозволяє їм долати тиск конкурентних сил. Концепція конкурентної переваги повинна базуватися на попереджувальному, превентивному характері тактичних і стратегічних дій фірми в конкурентному середовищі.

Конкурентні переваги – це сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [23].

Концепція конкурентних переваг вперше була розроблена М. Портером. У своїх роботах він аналізував чинники, вживання яких дозволить підприємству одержати перевагу перед конкурентами. На його думку, конкурентна перевага «виникає як результат знаходження та використання унікальних, відмінних від

суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу» [24]. М. Портер виділяє два основних джерела переваг: маркетинг і витрати.

Перевага в маркетингу – це конкурентна перевага в товарах і послугах, які краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів. Дана перевага заснована на унікальності товару або послуги, що досягається за допомогою міцної репутації товарної марки, надання більш якісних послуг, технологічного лідерства, пропозиція повного асортименту товарів, створення унікальних розподільних потужностей.

Перевага у витратах – це конкурентна перевага завдяки більш низьким виробничим і маркетинговим витратам, ніж витрати конкурентів, що дозволяє компанії понизити ціни або використати економію на рекламу і розподіл. Така конкурентна перевага може бути зумовлена економією від збільшення масштабів діяльності, наявністю досвіду ведення справ у даній сфері діяльності, підвищенням продуктивності праці, введенням нових технологій тощо. Також М. Портер визначив третій шлях до досягнення конкурентних переваг – поєднання переваг у маркетингу або витратах у певному ринковому сегменті.

Основними завданнями у сфері підвищення конкурентоспроможності можна визначити такі:

- усунення бар'єрів підприємницькій діяльності, зменшення податкового тиску;
- удосконалення законодавства в галузі підприємницької діяльності, розроблення антимонопольного законодавства;
- забезпечення платоспроможного попиту населення;
- державна підтримка новостворених підприємств: створення служб інформації про новітні технології, зміни у законодавстві, перспективні ринки збуту;
- фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення нових товарів і послуг.

Перелічені заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності не тільки підприємства та його продукції, а й усієї економіки загалом.

Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати та виготовляти продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкретного ринку.

Можна стверджувати, що однією з головних проблем розвитку економіки України є підвищення ефективності суспільного виробництва при зосередженні зусиль на випуску конкурентоспроможної продукції і одночасному забезпеченні повної зайнятості працездатного населення.

1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства.

Існують різні методи та способи оцінки та вимірювання конкурентоспроможності підприємства.

Окремою групою в методах оцінки конкурентоспроможності підприємства є матричні методи. До них відносяться наступні [25, с. 25-38].

1 Матриця «зростання/доля», що розроблена ведучою консалтинговою компанією Boston Consulting Group (БКГ). Найбільш конкурентоспроможні будуть ті, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

2 Матриця «привабливість 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 підхід 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 [31, с. 291-296].

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

Більш повну оцінку конкурентоспроможності дозволяють отримати методи, що базуються на 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 «Дан енд Брендстрит», що містить три групи показників [32, 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 ряд недоліків.

По-перше він не враховує можливість окремих груп показників для підсумкової оцінки конкурентоспроможності.

По-друге деякі показники дублюють один одного.

По-третє 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.

1 Ті, що базуються на окремих показниках конкурентоспроможності.

2 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 І. Н. Герчикової, Ноздрьової Р. Б. та Л. І. Цигичко.

Так І. Н. Герчикова виділяє наступні показники [26, с. 249-254]:

- конкурентоспроможність продукції та ефект від її реалізації;
- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
- відношення прибутку до загальної вартості продаж;
- відношення загальної 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. [30, 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 фондї; показник норми прибутку на капіталовкладення; середні витрати виробництва; розміри оборотних засобів; чистий прибуток за кожним видом продукції; оцінка технічного рівня кожного виду продукції; рівень конкурентоспроможності 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 [25, 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 визначити сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурента.

Експерти Американської асоціації управління М. Кастенс, Н. Палей [34, с. 23-24; 36, с. 52-53; 37, с. 81-82] в якості деталізованого варіанту дослідження конкурентних 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 потенціал; 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.

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 нашу 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 В.П. Єферін та В.В. Мотім [29, с. 43-53] 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 конкурентоспроможності, що визначається

адитивним чи мультиплікативним методом. Якщо вагомість даних показників різна, вони перемножуються на коефіцієнти 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 конкурентоспроможності на основі двох складових: конкурентоспроможність продукції та ефективності виробництва в порівнянні з конкурентами [28, с. 239-240; 37, с. 13-15]. Показник конкурентоспроможності виробництва (K_e) розраховується за формулою

$$K_e = K_n * K_e, \quad (1.1)$$

де K_n – загальний показник конкурентоспроможності продукції,

K_e – індекс відносної ефективності.

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

В досліджуваних роботах оцінюють конкурентоспроможність по трьом критеріям: техніко-економічний стан підприємства, конкурентоспроможність продукції та фінансовий стан підприємства [29 с. 14-17].

В розглянутому підході 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 [33, с. 136-149].

Для оцінки економічної конкурентоспроможності використовують п'ять індикаторів:

- індикатор ефективності бізнесу (KP_n);
- індикатор ефективності використання економічного простору (KT_n);
- індикатор попиту споживачів на продукцію підприємства (KE_n);
- індикатор рівня доходу робітників підприємства ($KД_n$);
- індикатор ефективності використання часу ($KЧ_n$).

В результаті загальний фактичний рівень економічної конкурентоспроможності (PEK_n) має вигляд

$$PEK_n = \frac{KP_n + KT_n + KE_n + KД_n + KЧ_n}{KP_y + KT_y + KE_y + KД_y + KЧ_y} \rightarrow max, \quad (1.2)$$

де $KP_n, KT_n, KE_n, KД_n, KЧ_n$ — бальні оцінки значень індикаторів конкурентоспроможності, що аналізуються;

$KP_y, KT_y, KE_y, KД_y, KЧ_y$ — бальні оцінки значень індикаторів базового рівня для дослідження конкурентоспроможності.

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 – CP_n);
- оцінка конкурентами (діловий рейтинг – DP_n);
- самооцінка працівниками та власниками (престижний рейтинг – MP_n).

Тоді загальний фактичний рівень соціальної конкурентоспроможності (PCK_n) розраховується

$$PCK_n = \frac{CP_n + DP_n + MP_n}{CP_n'' + DP_n'' + MP_n''} \rightarrow \max, \quad (1.3)$$

де CP_n'', DP_n'', MP_n'' – аналогічні нормативи чи фактичні рівні у конкурентів в балах.

В результаті загальний фактичний рівень ($ЗРК_n$) має вигляд

$$ЗРК_n = \frac{PEK_n + PCK_n}{PEK_n'' + PCK_n''}, \quad (1.4)$$

де PEK_n'', PCK_n'' – аналогічні нормативні чи фактичні загальні рівні конкурентоспроможності у конкурентів, в балах.

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 перекозручення 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 1.2.

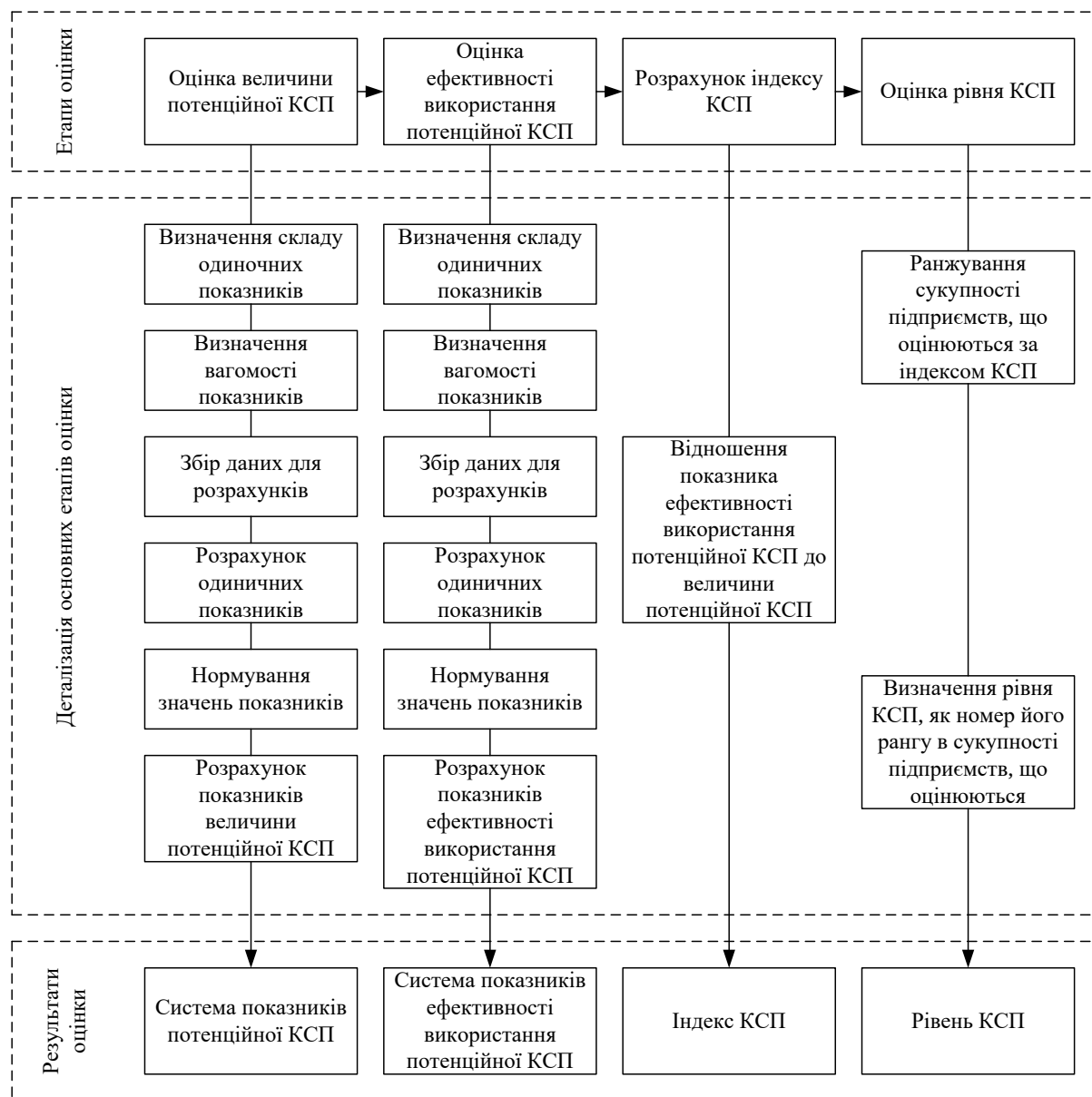


Рисунок 1.2 – Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства

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 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.

Висновок до розділу 1

Ключовим поняттям, що характеризує сучасний стан світового розвитку є глобалізація – процес, що відображає перехід від економік окремих країн до єдиної економічної системи. Глобалізація водночас є передумовою та наслідком сучасної інформаційної революції, суть якої в розширенні, поглибленні та ускладненні взаємозв'язків та взаємозалежності суб'єктів та держав, що відображається в процесах формування всесвітнього інформаційного простору, світового ринку капіталів, товарів та робочої сили, в інтернаціоналізації проблем техногенного впливу на природне середовище, а також питаннях безпеки.

Конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічну у часі та постійну по відношенню до об'єкта визначення характеристику господарюючого суб'єкта, яка дозволяє йому на протязі стратегічного періоду отримувати та розвивати власні конкурентні переваги, формувати та використовувати сукупний конкурентний потенціал, а також забезпечувати достатній рівень конкурентоспроможності й ефективності функціонування.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму

забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства.

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.

2 Аналіз господарської діяльності підприємства

2.1 Характеристика досліджуваного підприємства

Друкарня «Фактор-Друк» – найбільше в східній Україні підприємство, що здійснює виробництво книг, газет, журналів, рекламної продукції та канцелярських товарів. Виробничий потенціал підприємства дозволяє друкарні випускати за рік більш ніж 100 млн. журналів, 300 млн. газет і 50 млн. книг. За статистикою, це означає, що кожна десята газета і кожна третя книга випускаються на друкарні «Фактор-Друк». За більш ніж 20 років роботи на ринку книгодрукування і поліграфічної продукції України ми неодноразово завоювали нагороди та дипломи на численних спеціалізованих конкурсах, фестивалях і виставках. Наші клієнти, в число яких вже багато років входять провідні вітчизняні та зарубіжні видавництва, медіахолдинги і рекламні агентства, високо цінують послуги друкарні «Фактор-Друк».

Парк обладнання друкарні «Фактор-Друк» перевищує 55 одиниць сучасної високотехнологічної техніки українського і зарубіжного виробництва. Його виробнича потужність дозволяє протягом 2-х годин випускати кольорову газету 100000 тиражем. Умовно виробництво поділено на 3 етапи: додрукове обладнання, друкарське та післядрукарське. Таким чином, можливості друкарні дозволяють здійснювати повний цикл виготовлення газетно-журнальної, книжкової та канцелярської продукції.

Додрукові процеси проходять з використанням сучасного кольоропробного обладнання та CtP-пристроїв. Це дозволяє скорочувати час технологічного циклу і забезпечує високу якість зображення. Друкарське обладнання дозволяє здійснювати рольовий і листовий друк на найсучасніших моделях рольових (MAN Roland «Uniset 75», «Newline S-30», «ПОГ-60» і «ПОК-84» і офсетних машин («Speedmaster», «Man Roland 204», «Adast Dominant»).

Післядрукарське обладнання виконує фінальну обробку продукції:

ламінування, тиснення і висікання, листопідбір, бесшвейное скріплення, шиття металевою скобою, перфорацію під пружину, вставку книжкових блоків, шиття нитками, УФ-лакування і упаковку в термоусадочну плівку.

Практично безмежні можливості нашого обладнання дозволяють нам надавати клієнтам багатовекторні послуги друкарні:

- виробництво періодичних видань (газет, журналів форматів від А2 до А4 і від А3 до А6 відповідно);
- випуск книжкової продукції з різними типами палітурки (палітурка на пластиковій і металевій пружині, шиття металевою скобою, термоклейове безшовне скріплення, тверда обкладинка, інтегральна обкладинка);
- створення канцелярських товарів і рекламної продукції (блокноти, записники, щоденники, альбоми, календарі, каталоги, буклети, планінги та багато іншого).

2.2 Аналіз виконання виробничого завдання

Обсяг виробництва та обсяг реалізації продукції є взаємопов'язаними показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей та необмеженого попиту на перше місце висувається обсяг виробництва продукції. По мірі насиченості ринку та посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажу, а, навпаки, можливий обсяг продажу є основою розробки виробничої програми. Підприємство повинно виробляти тільки ті товари й у такому обсязі, які воно може реально реалізувати.

Темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства. Тому аналіз даних показників має важливе значення. Його основні задачі:

- оцінка ступеня виконання плану та динаміки виробництва та реалізації

продукції;

- визначення впливу факторів на зміну величини цих показників;

- виявлення внутрігосподарчих резервів збільшення випуску та реалізації продукції;

- розробка рекомендацій з освоєння виявлених резервів.

Обсяг виробництва та реалізації промислової продукції може виражатися у натуральних, умовно-натуральних, трудових та вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу виробництва продукції отримують за допомогою вартісної оцінки. Основними показниками обсягу виробництва служать товарна та валова продукція.

Валова продукція – це вартість усієї виробленої продукції та виконаних робіт, включаючи незавершене виробництво. Виражається у відповідних та діючих цінах.

Товарна продукція відрізняється від валової тим, що до неї не включають залишки незавершеного виробництва та внутрігосподарчий обіг. За своїм складом на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарною, якщо немає внутрігосподарського обігу та незавершеного виробництва.

Обсяг реалізації продукції визначається або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (виторгом). Може виражатися у відповідних, планових та діючих цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першочергове значення. Реалізація продукції є зв'язуючи ланкою між виробництвом та споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить й обсяг її виробництва.

Аналіз починається з вивчення динаміки виконання виробничого завдання, розрахунку базисних та ланцюгових темпів росту (таблиця 2.1 та рисунок 2.1).

Таким чином, за період аналізу обсяг реалізованої продукції виріс на 59,44%. Причому зростання обсягу реалізованої продукції обумовлене підвищенням обсягів реалізації продукції реалізації на сторону на 64,21% за період аналізу, обсяг продукції для власних потреб виріс на 22,15%.

Таблиця 2.1 – Аналіз виконання виробничого завдання

Показник	Факт 2019	2020		Зміна			2021	
		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт
					до плану 2020	до факту 2019		
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції, тис. грн, усього, у тому числі:	804,0	911,4	917,9	+113,9	100,71	114,17	1013,5	1029,6
- для власних потреб	91,2	95,7	97,8	+6,6	102,19	107,24	101,2	108,3
- для реалізації на сторону	712,8	815,7	820,1	+107,3	100,54	115,05	912,3	921,3

Продовження таблиці 2.1

Показник	Зміна			2022		Зміна		
	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %	
		до плану 2021	до факту 2019				до плану 2022	до факту 2019
А	9	10	11	12	13	14	15	16
Обсяг виробництва продукції, тис. грн, усього, у тому числі:	+225,6	101,59	128,06	1214,5	1281,9	+477,9	105,55	159,44
- для власних потреб	+17,1	107,02	118,75	110,6	111,4	+20,2	100,72	122,15
- для реалізації на сторону	+208,5	100,99	129,25	1103,9	1170,5	+457,77	106,03	164,21

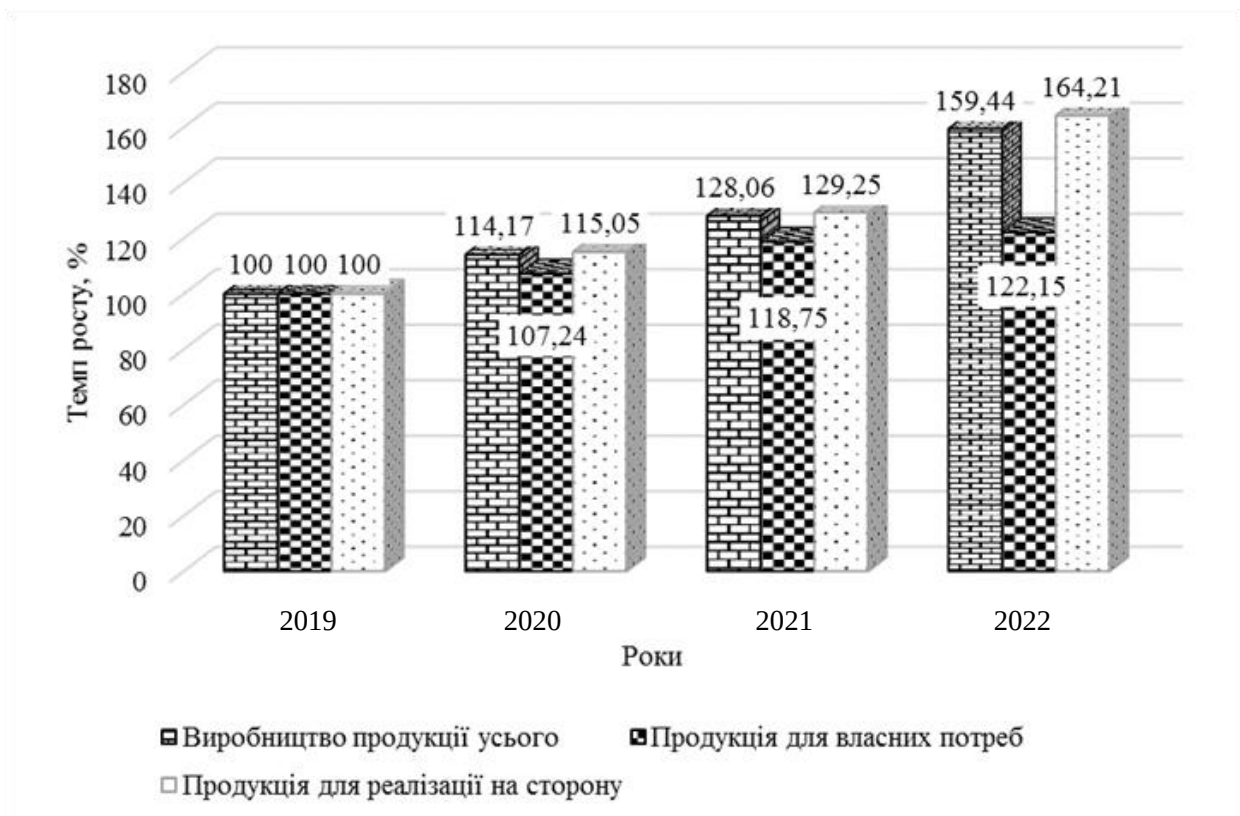


Рисунок 2.1 – Динаміка показників, що характеризують виконання виробничого завдання, у % до 2019 року

За роками аналізу план з реалізованої продукції перевищується кожного року: на 0,71% у 2020 році, 1,59% у 2021 році та 5,55% у 2022 році. План з обсягу продукції для власних потреб у 2020 році перевищено на 2,19%, у 2021 році – на 7,02% та у 2022 році – на 0,72%. У свою чергу план з обсягів реалізації продукції для реалізації на сторону у 2020 році перевищено на 0,54%, у 2021 році – на 0,99%, у 2022 році – на 6,03%.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

З усієї сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові (людські) ресурси. Вони істотно відрізняються від інших видів ресурсів.

Людські ресурси мають свої особливості, серед яких особливу увагу треба

звернути на наступні. Людина не може служити засобом для досягнення цілей організації. Вона має свою ціну і висуває власні вимоги до свого оточення. Людина володіє волею, ініціативою, різними здібностями і у такий спосіб є не тільки пасивним об'єктом управління, але й виробляє свою лінію поведінки. Людина не належить підприємству цілком. У розпорядження організації надається за визначену плату лише її робоча сила.

До трудових ресурсів належить та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатнє забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг та своєчасне виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів та як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Усі працівники підприємства, у залежності від ступеня їх участі у виробничій діяльності, поділяються на промислово-виробничий та непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу належать працівники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції чи наданням послуг. Невиробничий персонал – працівники, що обслуговують непромислові господарства й організації. До відносяться працівники житлово-комунального господарства, дитячих та медичних установ та інші. Промислово-виробничий персонал у залежності від виконуваних у виробництві функцій поділяється на:

- робітників (основних та допоміжних). До них відносяться особи, які безпосередньо беруть участь у здійсненні виробничого процесу;
- інженерно-технічних працівників (ІТП). Вони виконують функції технічного, організаційного та економічного управління й управління підприємством;
- службовців – працівників, зайнятих обліково-бухгалтерськими, статистичними, діловодними й адміністративно-господарськими функціями;

- молодший обслуговуючий персонал (МОП) – працівників, які здійснюють функції по нагляду за службовими приміщеннями, обслуговуванню робітників, ІТП, службовців;

- працівників охорони. Сторожова та пожежна охорона стежить за зберіганням матеріальних цінностей та майна підприємства.

Науково-технічний прогрес веде до еволюції професійно-кваліфікаційного складу робочої сили. Основний напрямок цієї еволюції відбивається у переході від переважно фізичної праці до переважно нефізичної, що полягає в аналізі та контролі виробничого процесу. Неодмінним атрибутом працівника кваліфікації нового типу є його здатність швидко адаптуватися до науково-технічного процесу, нових форм організації праці та виробництва.

Оцінка трудових ресурсів є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом.

Аналіз виконання показників з праці та заробітної плати наведено у таблиці 2.2 та на рисунках 2.2-2.4.

Таким чином, за період аналізу фонд заробітної плати виріс 26,17%. Зростання фонду оплати праці у порівнянні з 2019 роком спостерігається на протязі всього періоду аналізу. План з фонду оплати праці виконано, спостерігається перевиконання плану з фонду оплати праці за роками: у 2020 році на 2,26%, у 2021 році – на 2,46%, у 2022 році – на 2,02%. Для продуктивності праці характерне поступове підвищення на протязі періоду аналізу. Так, за цей період продуктивність праці зросла на 61,49% у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році продуктивність праці у порівнянні з планом зросла на 0,2 тис. грн/ос. або 3,38%, у 2021 році – на 0,01 тис. грн/ос. або 0,15%, у 2022 році – на 0,44 тис. грн/ос. або 5,51%.

Таблиця 2.2 – Аналіз виконання показників з праці та заробітної плати

Показник	Факт 2019	2020		Зміна			2021	
		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт
					до плану 2020	до факту 2019		
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Обсяг виробництва продукції, тис. грн	804,0	911,4	917,9	+113,9	100,71	114,17	1013,5	1029,6
2 Середньооблікова чисельність працюючих, ос., усього,	154	154	150	-4	97,4	97,4	150	152
у тому числі:								
- робітники	142	142	142	0	100	100	142	143
3 Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн/ос.	5,22	5,92	6,12	+0,9	103,38	117,24	6,76	6,77
4 Фонд оплати праці, тис. грн, усього,	532,3	598,3	611,8	+79,5	102,26	114,94	622,3	637,6
у тому числі:								
- фонд основної заробітної плати	369,3	430,4	431,4	+62,0	100,21	116,79	435,5	445,3
- фонд додаткової заробітної плати	94,3	98,7	109,1	+14,8	110,54	115,69	111,2	113,4
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	68,7	69,2	71,4	+2,7	103,18	103,93	75,6	78,9
5 Середньомісячна заробітна плата, грн	3,46	3,89	4,08	+0,62	104,88	117,92	4,15	4,19

Продовження таблиці 2.2

Показник	Зміна			2022		Зміна		
	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %	
		до плану 2021	до факту 2019				до плану 2022	до факту 2019
А	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Обсяг виробництва продукції, тис. грн	+225,6	101,59	128,06	1214,5	1281,9	+477,9	105,55	159,44
2 Середньооблікова чисельність працюючих, ос., усього,	-2	101,33	98,7	152	152	-2	100,0	98,7
у тому числі: - робітники	+1	100,7	100,7	143	143	+1	100,0	100,7
3 Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн/ос.	+1,55	100,15	129,69	7,99	8,43	+3,21	105,51	161,49
4 Фонд оплати праці, тис. грн, усього,	+105,3	102,46	119,78	658,3	671,6	+139,3	102,02	126,17
у тому числі:								
- фонд основної заробітної плати	+76,0	102,25	120,58	461,3	469,6	+100,3	101,8	127,16
- фонд додаткової заробітної плати	+19,1	101,98	120,25	115,8	116,1	+21,8	100,26	123,12
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	+10,2	104,37	114,85	81,2	85,9	+17,2	105,79	125,04
5 Середньомісячна заробітна плата, грн	+0,73	100,96	121,1	4,33	4,42	+0,96	102,08	127,75

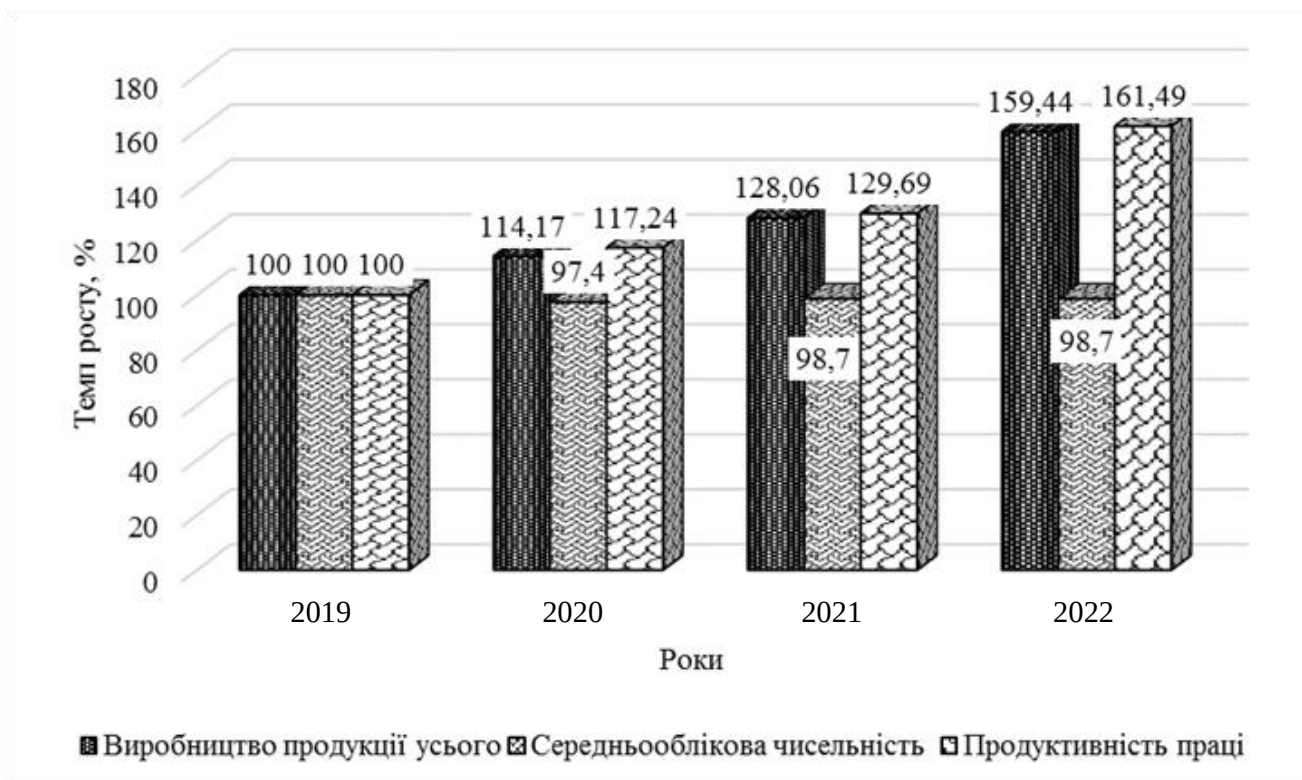


Рисунок 2.2 – Динаміка показників, що характеризують рівень продуктивності праці, у % до 2019 року

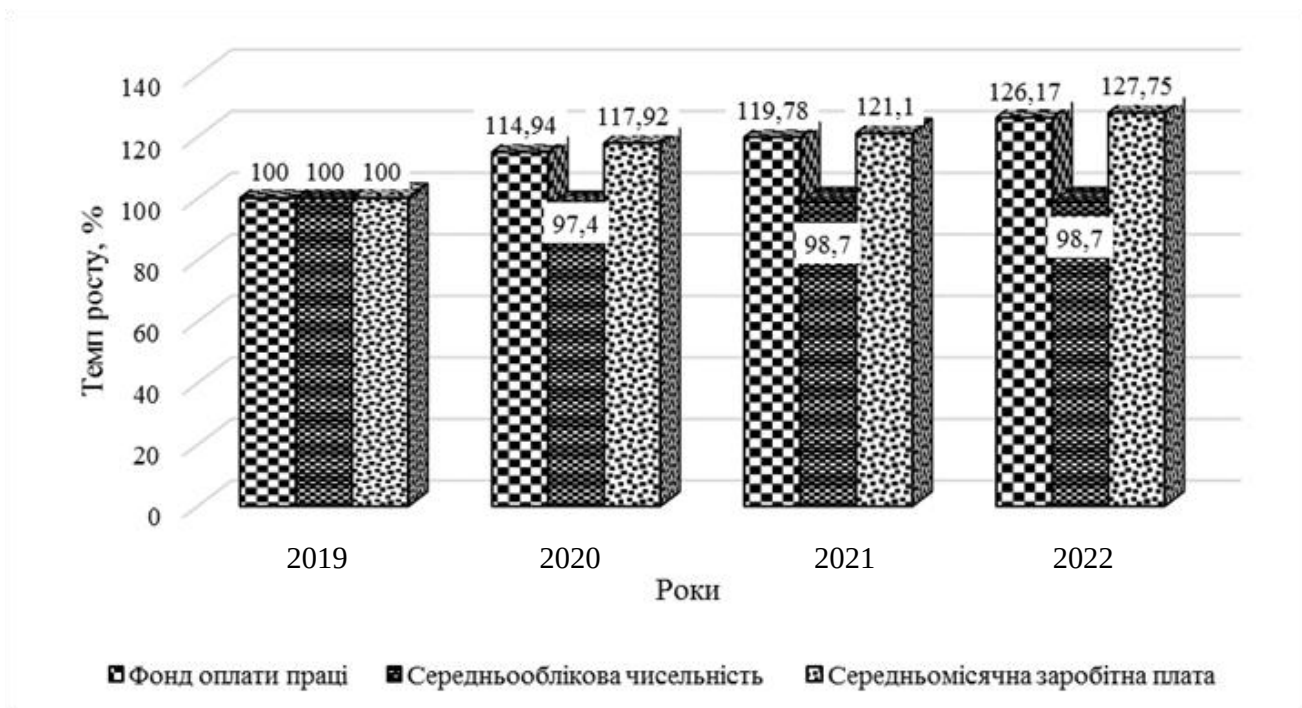


Рисунок 2.3 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати, у % до 2019 року

Розглядаючи динаміку показників, що характеризують рівень

продуктивності праці, слід відмітити, що продуктивність праці зростає за рахунок підвищення обсягів випущеної продукції за умови одночасного зменшення середньооблікової чисельності персоналу.

У свою чергу середньомісячна заробітна плата на протязі періоду аналізу зросла на 27,75%. Спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати у порівнянні з планованими значеннями: так, у 2020 році план середньомісячної заробітної плати перевиконано на 0,19 грн. або на 4,88%, у 2021 році – на 0,04 грн. або 0,96%, у 2022 році – на 0,09 грн. або 2,08%.

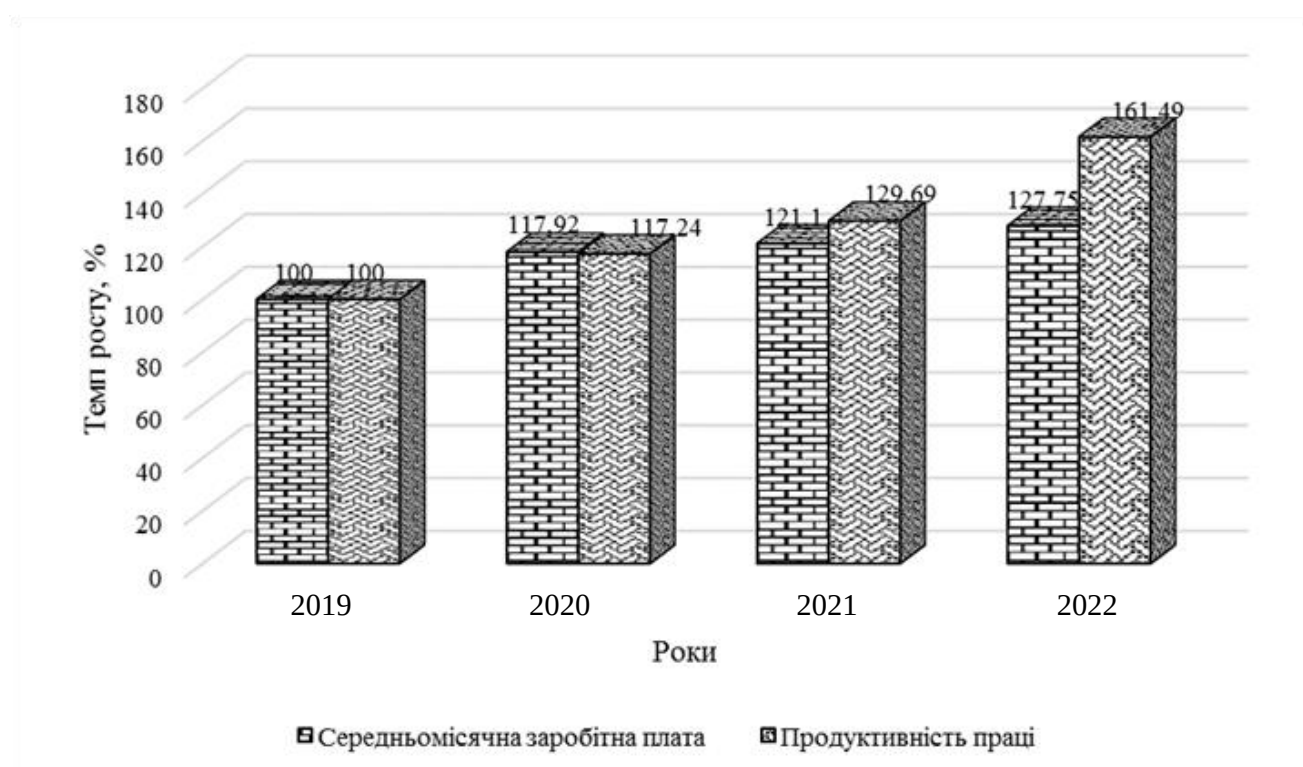


Рисунок 2.4 – Порівняльний аналіз темпів росту заробітної плати та продуктивності праці, у % до 2019 року

Порівняльний аналіз темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці дає змогу обґрунтувати доцільність підвищення заробітної плати з точки зору ефективності праці. Виходячи з результатів аналізу можна зробити висновок щодо доцільності й обґрунтованості підвищення середньомісячної заробітної плати, оскільки темп її росту нижче за темп росту продуктивності праці.

2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності підприємства є основні засоби. Основні засоби – це та частина активів (господарських засобів підприємства), що розрахована на використання їх підприємством протягом тривалого періоду часу (більш одного року) і поступово втрачає свою вартість, переносячи її на собівартість виготовленої продукції.

Забезпечення певних темпів розвитку і підвищення ефективності виробництва можливе за умови інтенсифікації відтворення та кращого використання діючих основних засобів, і виробничих потужностей підприємств. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтриманню належного технічного рівня кожного підприємства, а з іншого – дозволяють збільшувати обсяг виробництва продукції без додаткових інвестиційних ресурсів, знижувати собівартість виробів за рахунок скорочення питомої ваги амортизації та витрат на обслуговування виробництва і його управління, підвищувати фондівіддачу і прибутковість.

Структура основних фондів різних галузей і підприємств визначається низькою факторів, серед яких: характер і обсяг продукції, що випускається, технічний рівень виробництва, рівень спеціалізації і кооперування, кліматичні та географічні умови розташування підприємства. У процесі аналізу оцінюється наявність, рух, технічний стан основних фондів, інтенсивність і ефективність їх використання та рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами. До показників, що характеризують наявність, рух та технічний стан основних фондів, відносять: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності.

До показників інтенсивності й ефективності використання основних виробничих фондів належать: фондорентабельність – відношення прибутку від основної діяльності до середньорічної вартості основних виробничих фондів; фондівіддача – відношення вартості виробленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів; фондоємність – відношення

середньорічної вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої продукції за звітний період.

До показників, що характеризують рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, відноситься: фондоозброєність праці – відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності робітників.

Розрахунок показників ефективності використання основних фондів наведено у таблиці 2.3, а їх графічну інтерпретацію на рисунках 2.5-2.6.

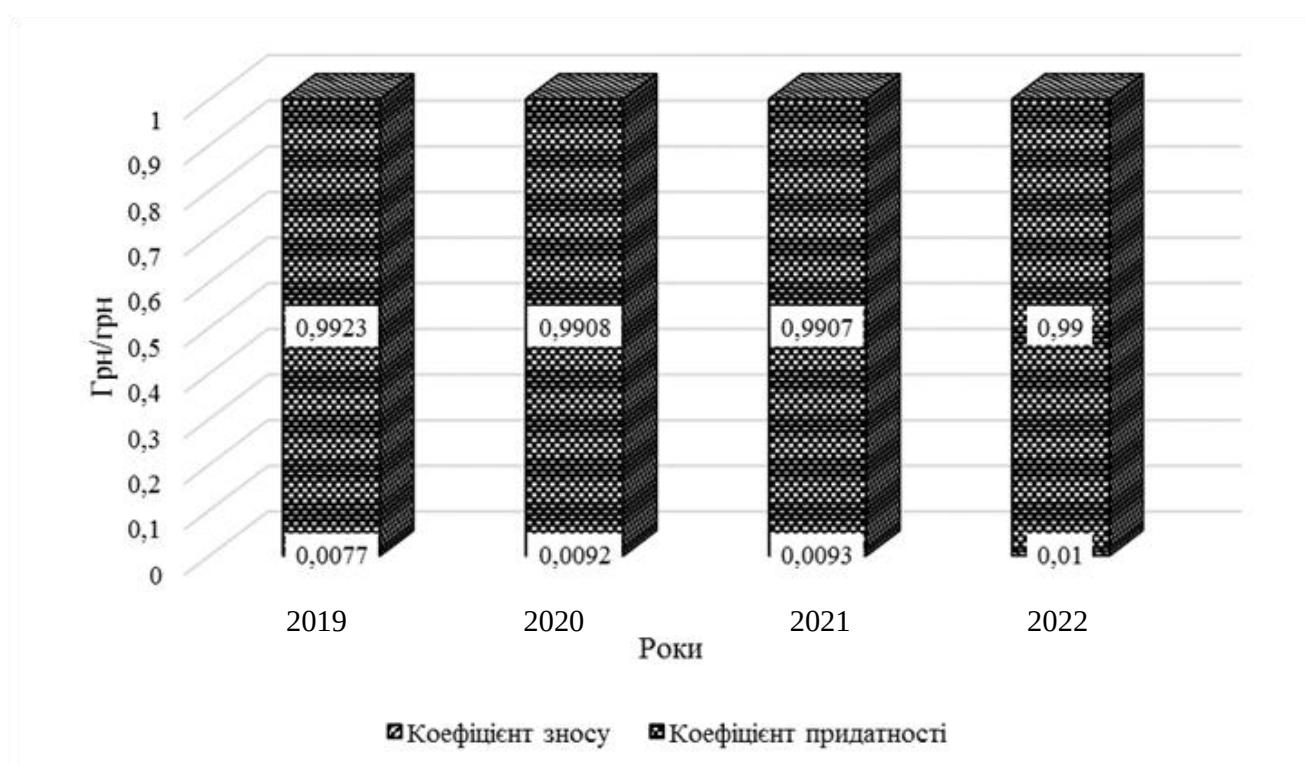


Рисунок 2.5 – Показники, що характеризують технічний стан основних виробничих фондів підприємства у 2019-2022 роках

Таким чином, технічний стан наявних основних виробничих фондів характеризується достатньо низьким рівнем зносу, який проте має негативну тенденцію до нарощування, та доволі високим рівнем придатності, яка, у свою чергу, з кожним роком знижується. Так, за період аналізу коефіцієнт зносу основних виробничих фондів підвищився на 0,0023 грн/грн, у той же час коефіцієнт придатності зменшився на цю ж суму.

Таблиця 2.3 – Показники, що характеризують наявність, рух, технічний стан та ефективність використання основних виробничих фондів

Показник	2019	2020	Зміна			2021
			Абсолютна (+,-)	Відносна, %		
				до 2019	до 2019	
А	1	2	3	4	5	6
1 Вартість основних фондів, тис. грн						
- на початок року	917,6	912,4	−5,2	99,43	99,43	920,2
- на кінець року	912,4	920,2	+7,8	100,85	100,85	918,3
- середньорічна	915,0	916,3	+1,3	100,14	100,14	919,25
2 Сума зносу	7,1	8,4	+1,3	118,31	118,31	8,6
3 Коефіцієнт зносу	0,0077	0,0092	+0,0015	119,48	119,48	0,0093
4 Коефіцієнт придатності	0,9923	0,9908	−0,0015	99,85	99,85	0,9907
5 Обсяг виробництва продукції, тис. грн	804,0	917,9	+113,9	114,17	114,17	1029,6
6 Фондовіддача, грн/грн	0,8787	1,0017	+0,1230	114,0	114,0	1,1200
7 Фондоємність, грн/грн	1,1381	0,9983	−0,1398	87,72	87,72	0,8928
8 Прибуток, тис. грн	15,62	9,92	−5,7	63,51	63,51	6,87
9 Фондорентабельність, грн/грн	0,0171	0,0108	−0,0063	63,16	63,16	0,0075
10 Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	154	150	−4	97,40	97,40	152
11 Фондоозброєність, грн/ос.	5,94	6,11	+0,17	102,86	102,86	6,05

Продовження таблиці 2.3

Показник	Зміна			2022	Зміна		
	Абсолютна (+,-)	Відносна, %			Абсолютна (+,-)	Відносна, %	
		до 2020	до 2019			до 2021	до 2019
А	7	8	9	10	11	12	13
1 Вартість основних фондів, тис. грн							
- на початок року	+2,6	100,85	100,28	918,3	+0,7	99,79	100,08
- на кінець року	+5,9	99,79	100,65	921,8	+9,4	100,38	101,03
- середньорічна	+4,25	100,32	100,46	920,05	+5,05	100,09	100,55
2 Сума зносу	+1,5	102,38	121,13	9,2	+2,1	106,98	129,58
3 Коефіцієнт зносу	+0,0016	101,09	120,78	0,0100	+0,0023	107,53	129,87
4 Коефіцієнт придатності	−0,0016	99,99	99,84	0,9900	−0,0023	99,93	99,77
5 Обсяг виробництва продукції, тис. грн	+225,6	112,17	128,06	1281,9	+477,9	124,50	159,44
6 Фондовіддача, грн/грн	+0,2413	111,81	127,46	1,3933	+0,5146	124,40	158,56
7 Фондоємність, грн/грн	−0,2453	89,43	78,45	0,7177	−0,4204	80,39	63,06
8 Прибуток, тис. грн	−8,75	69,25	43,98	13,32	−2,3	193,89	85,28
9 Фондорентабельність, грн/грн	−0,0096	69,44	43,86	0,0145	−0,0026	193,33	84,80
10 Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	−2	101,33	98,7	152	−2	100,0	98,70
11 Фондоозброєність, грн/ос.	+0,11	99,02	101,85	6,05	+0,11	100,0	101,85

Для показників, що характеризують інтенсивність і ефективність використання основних виробничих фондів, характерні наступні зміни. Так, за період аналізу фондівіддача зростає на 0,5146 грн/грн, у той же час спостерігається скорочення фондоємності на 0,4204 грн/грн і фондорентабельності на 0,0026 грн/грн. Підвищення фондівіддачі основних виробничих фондів поряд з одночасним скороченням фондоємності продукції, що обумовлено випереджальним темпом росту обсягу виробництва продукції у порівнянні з темпом росту середньорічної вартості основних виробничих фондів, є позитивною тенденцією, яка взагалі свідчить про підвищення інтенсивності використання основних виробничих фондів. Разом з цим, слід відзначити скорочення ефективності їх використання, що обумовлено зниженням фондорентабельності через скорочення прибутку підприємства.

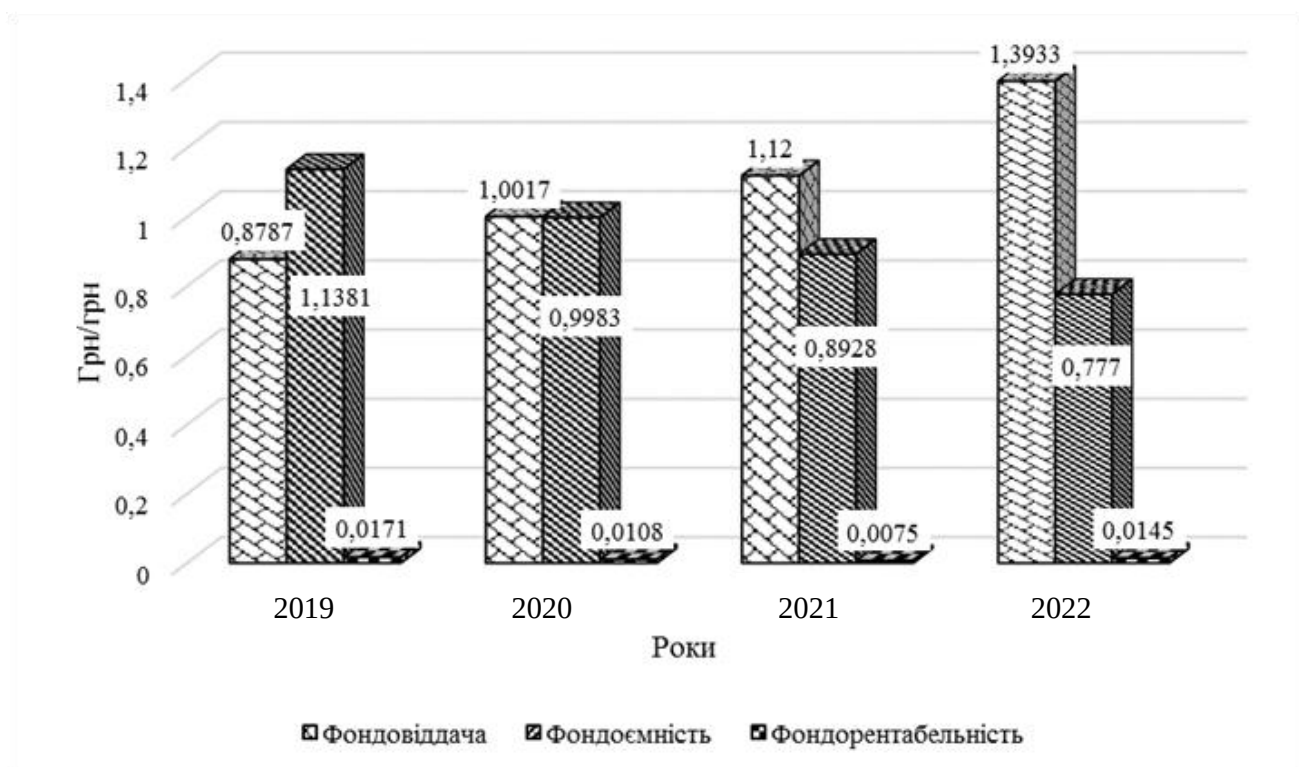


Рисунок 2.6 – Показники, що характеризують інтенсивність і ефективність використання основних виробничих фондів

Окремої уваги потребує аналіз структури основних фондів підприємства, що наведено на таблиці 2.4 та на рисунку 2.7.

Таблиця 2.4 – Структура основних фондів ПП Фактор-Друк у 2019-2022 роках

Група основних фондів	Середньорічна вартість основних фондів, грн				Структура основних фондів			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Будівлі	46,12	53,87	52,01	51,34	5,04	5,88	5,66	5,58
Автотранспорт	62,53	91,14	94,19	95,11	6,83	9,95	10,25	10,34
Офісне обладнання, меблі	38,91	42,34	41,91	39,87	4,25	4,62	4,56	4,33
Виробниче обладнання	767,44	728,95	731,14	733,73	83,88	79,55	79,53	79,75
Усього основних фондів	915,0	916,3	919,25	920,05	100,0	100,0	100,0	100,0

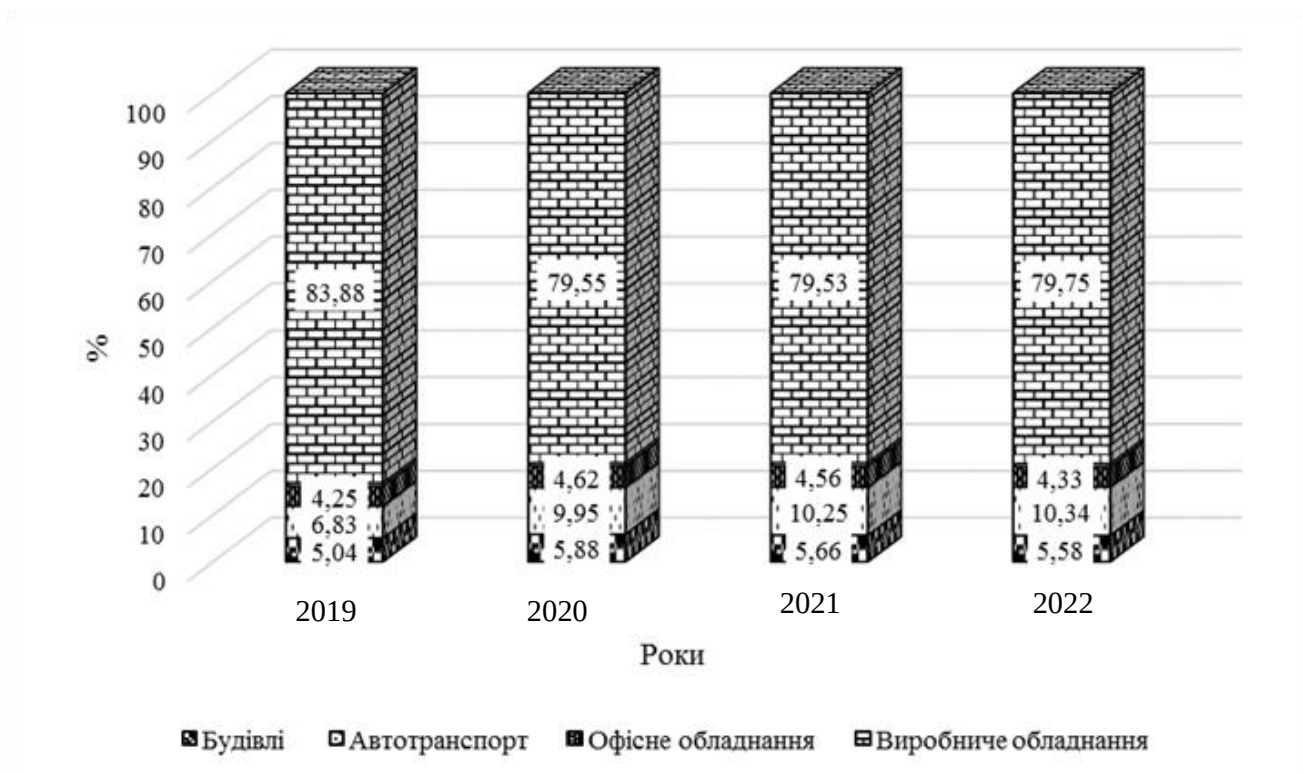


Рисунок 2.7 – Структура основних фондів підприємства у 2019-2022 роках

Зміни у структурі основних виробничих фондів можна охарактеризувати наступним чином. По-перше, слід відзначити, що найбільшу питому вагу у загальній вартості основних виробничих фондів займає виробниче обладнання. Проте його вага поступово зменшується: з 83,88% у 2019 році до 78,75% у 2022 році. По-друге, найменшу питому вагу у загальній вартості основних виробничих фондів займає офісне обладнання та меблі, однак їх вага на протязі періоду аналізу не зазнала істотних змін. Майже незмінною залишається й питома вага будівель у загальній вартості основних виробничих фондів. При цьому слід відзначити зростання питомої ваги автотранспорту: з 6,83% у 2019 році до 10,34% у 2022 році.

2.5 Аналіз собівартості продукції

Важливим показником, що характеризує роботу підприємства, є собівартість продукції. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності

підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання.

Аналіз собівартості продукції має важливе значення. Він дозволяє з'ясувати тенденції зміни даного показника, виконання плану з його рівня, вплив факторів на його приріст, встановити резерви та виробити коректуючі заходи з використання можливостей зниження собівартості продукції.

Об'єктами аналізу собівартості продукції є наступні показники:

- повна собівартість товарної продукції у цілому та за елементами витрат;
- витрати на гривню продукції;
- собівартість окремих виробів.

Аналіз собівартості продукції починають з вивчення повної собівартості продукції у цілому та за елементами витрат (таблиця 2.5).

Таким чином, собівартість реалізованої на сторону продукції за період аналізу зросла на 7,49%. Зростання собівартості обумовлене зростанням витрат за такими елементами: «Витрати на оплату праці» на 4,98%, «Відрахування на соціальні заходи» на 23,50% та «Матеріали» на 5,38%. За елементами «Електроенергія», «Амортизація» й «Інші витрати» собівартість реалізованої на сторону продукції також зросла на 8,11%, 29,58% і 2,54% відповідно.

У таблиці 2.6 наведено фактичну структуру витрат на виробництво реалізованої на сторону продукції, а на рисунку 2.8 – її графічну інтерпретацію.

Важливий узагальнюючий показник собівартості продукції – витрати на гривню продукції, який є таким, тому що:

- по-перше, він універсальний: може використовуватися у будь-якій галузі виробництва;
- по-друге, показує прямий зв'язок між собівартістю та прибутком.

Розраховується він відношенням загальної суми витрат на виробництво та реалізацію продукції до вартості виробленої продукції у діючих цінах (таблиця 2.7 та рисунок 2.9).

Таблиця 2.5 – Аналіз собівартості реалізованої на сторону продукції у 2019-2022 роках

Показник	Факт 2019	2020		Зміна			2021	
		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт
					до плану 2020	до факту 2019		
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн, усього, у тому числі:	896,17	927,72	934,98	+38,81	100,78	104,33	938,3	946,23
- витрати на оплату праці	372,61	381,42	383,64	+11,03	100,58	102,96	385,12	387,91
- відрахування на соціальні заходи	74,52	87,17	88,19	+13,67	101,17	118,34	89,17	90,36
- матеріали	294,61	298,54	300,45	+5,84	100,64	101,98	302,08	305,95
- паливо	12,34	13,54	13,22	+0,88	97,64	107,13	13,91	14,08
- електроенергія	102,65	104,67	105,92	+3,27	101,19	103,19	107,03	108,24
- амортизація	7,1	7,9	8,4	+1,3	106,33	118,31	8,21	8,6
- інші витрати	32,34	34,48	35,16	+2,82	101,97	108,72	32,78	31,09

Продовження таблиці 2.5

Показник	Зміна			2022		Зміна		
	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %	
		до плану 2021	до факту 2019				до плану 2022	до факту 2019
А	9	10	11	12	13	14	15	16
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн, усього, у тому числі:	+50,06	100,85	105,59	955,37	963,33	+67,16	100,83	107,49
- витрати на оплату праці	+15,30	100,72	104,11	389,11	391,17	+18,56	100,53	104,98
- відрахування на соціальні заходи	+15,84	101,33	121,26	91,54	92,03	+17,51	100,54	123,50
- матеріали	+11,34	101,28	103,85	308,7	310,45	+15,84	100,57	105,38
- паливо	+1,74	101,22	114,10	15,01	16,34	+4,0	108,86	132,41
- електроенергія	+5,59	101,13	105,45	110,11	110,98	+8,33	100,79	108,11
- амортизація	+1,5	104,75	121,13	8,76	9,2	+2,1	105,02	129,58
- інші витрати	-1,25	94,84	96,14	32,14	33,16	+0,82	103,17	102,54

Таблиця 2.6 – Фактична структура витрат на виробництво реалізованої на сторону продукції

Показник	Фактичні витрати, тис. грн				Структура фактичних витрат, %			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Собівартість реалізованої продукції, у тому числі:	896,17	934,98	946,23	963,33	100,0	100,0	100,0	100,0
- витрати на оплату праці	372,61	383,64	387,91	391,17	41,58	41,03	41,0	40,61
- відрахування на соціальні заходи	74,52	88,19	90,36	92,03	8,32	9,43	9,55	9,55
- матеріали	294,61	300,45	305,95	310,45	32,87	32,14	32,33	32,23
- паливо	12,34	13,22	14,08	16,34	1,38	1,41	1,49	1,69
- електроенергія	102,65	105,92	108,24	110,98	11,45	11,33	11,44	11,52
- амортизація	7,1	8,4	8,6	9,2	0,79	0,90	0,91	0,96
- інші витрати	32,34	35,16	31,09	33,16	3,61	3,76	3,28	3,44

Таблиця 2.7 – Витрати на 1 грн реалізованої на сторону продукції у 2019-2022 роках

Показник	Значення за роками				Відносна зміна, %		
	2019	2020	2021	2022	2020 до 2019	2021 до 2019	2022 до 2019
1 Собівартість реалізованої на сторону продукції, тис. грн	896,17	934,98	946,23	963,33	104,33	105,59	107,49
2 Обсяг реалізації продукції на сторону, тис. грн	911,13	948,58	952,91	967,67	104,11	104,59	106,21
3 Витрати на 1 грн реалізованої на сторону продукції, грн/грн	0,9835	0,99	0,99	0,99	100,22	100,97	101,22

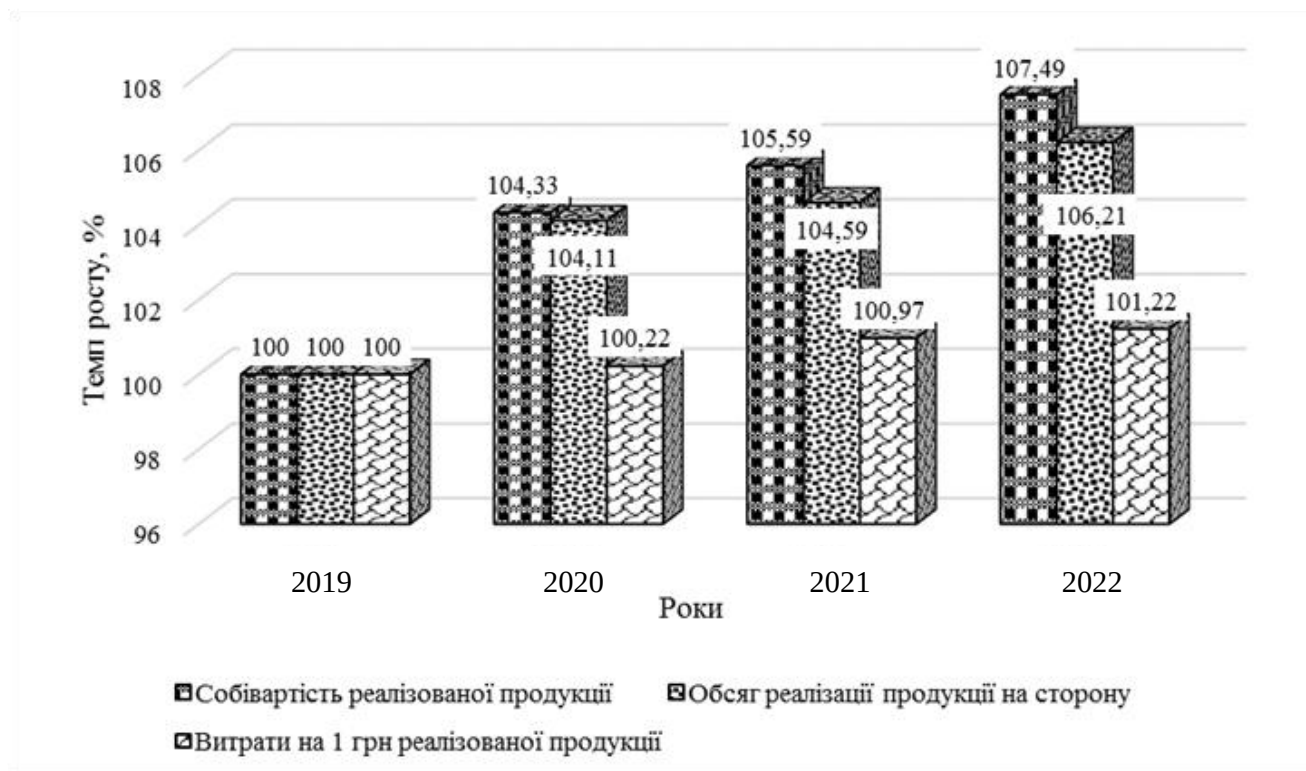


Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують рівень витрат на 1 грн реалізованої на сторону продукції, у % до 2019 року

Таким чином, витрати на 1 грн реалізованої на сторону продукції за період аналізу зросли на 1,02%, що зумовлене випередженням темпів зростання собівартості реалізованої продукції (107,49%) над темпами росту обсягу її реалізації (106,21%).

2.6 Аналіз прибутку та рентабельності

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток підприємства отримують головним чином від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності (від оренди основних фондів, комерційної діяльності на фінансових та валютних біржах).

Прибуток – це частина чистого доходу, який безпосередньо отримують суб'єкти господарювання після реалізації продукції. Тільки після продажу продукції чистий дохід отримує форму прибутку. Кількісно вона являє собою різницю між чистим виторгом (після виплати податку на додану вартість, акцизного податку та інших відрахувань з виторгу до бюджетних та позабюджетних фондів) та повною собівартістю реалізованої продукції. Таким чином, чим більше підприємство реалізує рентабельної продукції, тим більше отримає прибутку, тим краще його фінансовий стан. Тому фінансові результати діяльності доцільно вивчати у тісному зв'язку з використанням та реалізацією продукції. Обсяг реалізації та величина прибутку, рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, маркетингової та фінансової діяльності підприємства, інакше говорячи, ці показники характеризують усі сторони господарювання. Аналіз доходів, прибутку та рівня рентабельності підприємства виконано у таблиці 2.8. На рисунках 2.10 і 2.11 наведено динаміку валового та чистого прибутків і рівень рентабельності підприємства відповідно.

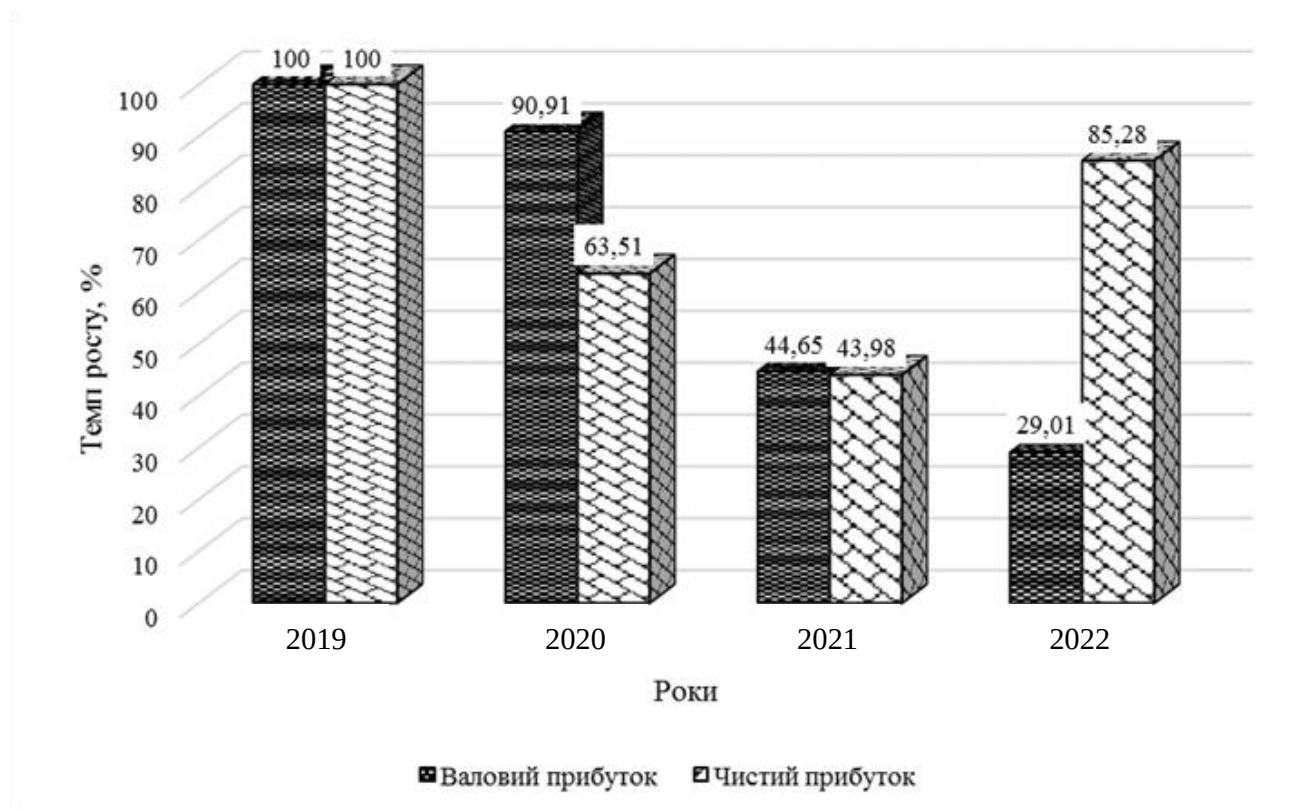


Рисунок 2.10 – Динаміка валового та чистого прибутку, у % до 2019 року

Таблиця 2.8 – Доходи, прибуток і рівень рентабельності підприємства у 2019-2022 роках

Показник	Факт 2019	2020		Зміна			2021	
		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт
					до плану 2020	до факту 2019		
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Доходи від реалізації продукції, тис. грн	911,13	945,12	948,58	+37,45	100,37	104,11	949,97	952,91
2 Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	896,17	927,72	934,98	+38,81	100,78	104,33	938,30	946,23
3 Валовий прибуток, тис. грн	14,96	17,4	13,6	-1,36	78,16	90,91	11,67	6,68
4 Інші операційні доходи, тис. грн	3,3	2,0	3,6	+0,3	180,0	109,09	2,4	3,8
5 Інші операційні витрати, тис. грн	7,4	3,3	5,6	-1,8	169,7	75,68	3,7	5,1
6 Інші доходи, тис. грн	8,59	-	0,6	-7,99	-	6,98	-	3,0
7 Інші витрати, тис. грн	0,4	0,2	0,1	-0,3	50,0	25,0	-	-
8 Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	19,05	15,9	12,1	-6,95	76,1	63,52	10,37	8,38
9 Податок на прибуток (18%), тис. грн	3,43	2,86	2,18	-1,25	76,22	63,56	1,87	1,51
10 Чистий прибуток, тис. грн	15,62	13,04	9,92	-5,7	76,07	63,51	8,5	6,87
11 Рівень рентабельності, %	1,74	1,41	1,06	-0,68	75,18	60,92	0,91	0,73

Продовження таблиці 2.8

Показник	Зміна			2022		Зміна		
	Абсолютна (+,-)	Відносна, %		План	Факт	Абсолютна (+,-)	Відносна, %	
		до плану 2021	до факту 2019				до плану 2022	до факту 2019
А	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Доходи від реалізації продукції, тис. грн	+41,78	100,31	104,59	964,33	967,67	+56,54	100,35	106,21
2 Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	+50,06	100,85	105,59	955,37	963,33	+67,16	100,83	107,49
3 Валовий прибуток, тис. грн	-8,28	57,24	44,65	8,96	4,34	-10,62	48,44	29,01
4 Інші операційні доходи, тис. грн	+0,5	158,33	115,15	5,9	14,6	+11,3	247,46	442,42
5 Інші операційні витрати, тис. грн	-2,3	137,84	68,92	2,6	3,1	-4,3	119,23	41,89
6 Інші доходи, тис. грн	-5,59	-	34,92	-	1,6	-6,99	-	18,63
7 Інші витрати, тис. грн	-0,4	-	-	-	1,2	+0,8	-	300,0
8 Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-10,67	80,81	43,99	12,26	16,24	-2,81	132,46	85,25
9 Податок на прибуток (18%), тис. грн	-1,92	80,75	44,02	2,21	2,92	-0,51	132,13	85,13
10 Чистий прибуток, тис. грн	-8,75	80,82	43,98	10,05	13,32	-2,3	132,54	85,28
11 Рівень рентабельності, %	-1,01	80,22	41,95	1,05	1,38	-0,36	131,43	79,31

Таким чином, за період аналізу доходи підприємства зросли на 6,21%, собівартість реалізованої продукції – 7,49%. У свою чергу валовий прибуток зменшився на 70,99%.

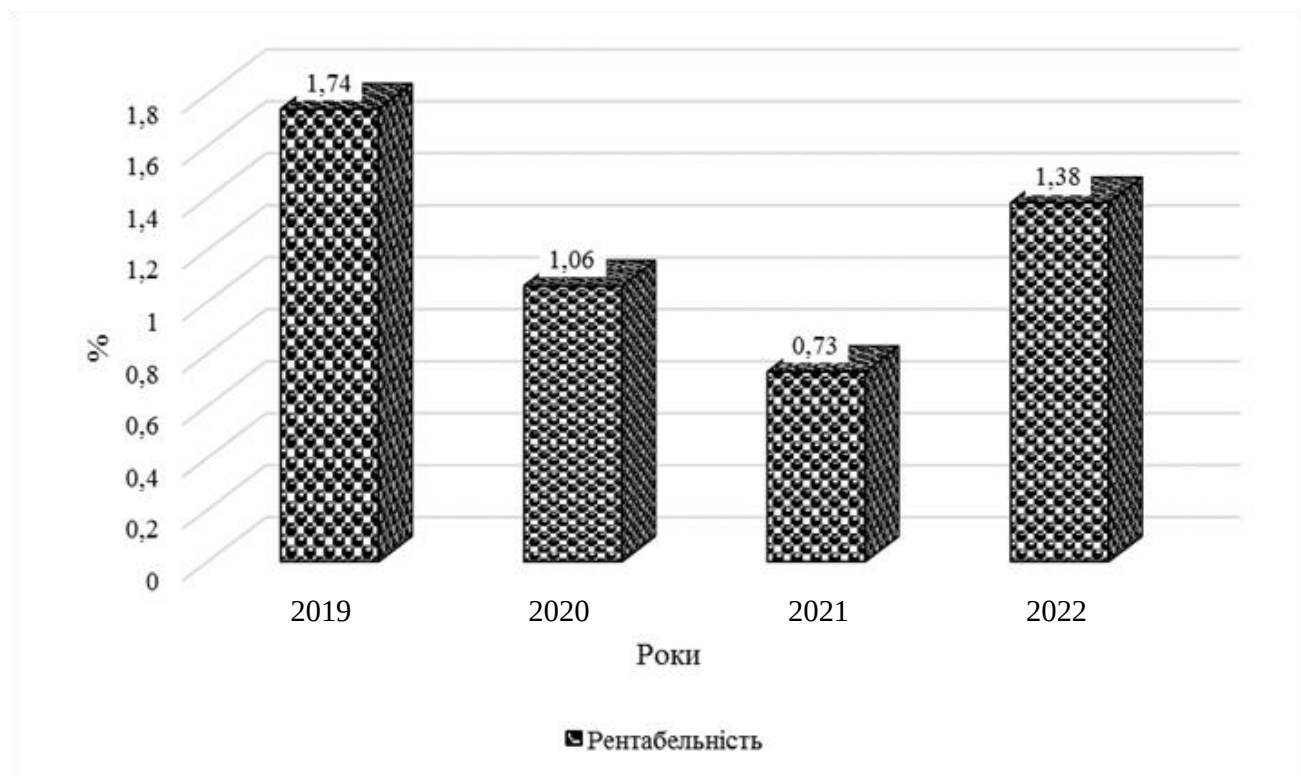


Рисунок 2.11 – Рівень рентабельності підприємства у 2019-2022 роках

Чистий прибуток підприємства за період аналізу зменшився на 14,72%, що окрім зменшення валового прибутку обумовлене підвищенням темпів росту інших операційних доходів (зросли на 442,42%) з одночасним скороченням темпів росту інших операційних витрат (зменшились на 58,11%), підвищенням темпів росту інших витрат (зросли на 300%) і скороченням темпів росту інших доходів (скоротилися на 81,37%).

Рентабельність є найбільш повним синтетичним показником економічної ефективності виробництва. У цьому показнику знаходять своє відображення обсяг та собівартість реалізованої та товарної продукції, продуктивність праці, вартість використаних основних виробничих фондів та ступінь їх використання, оборотність обігових активів багато інших важливих показників виробничо-

господарської діяльності підприємства.

Ріст рентабельності виробництва збільшує прибуток, за рахунок якого підприємства здійснюють платежі до бюджету, створюють спеціальні фонди, поповнюють власні обігові засоби та покривають інші витрати передбачені планом.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, доходність різноманітних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупності витрат. Вони повніше, ніж прибуток, відображають кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними та використаними ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства та як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

У свою чергу рентабельність підприємства за період аналізу зменшилась на 20,69%. Разом з цим, слід відзначити позитивну тенденцію збільшення рівня рентабельності підприємства у 2022 році. Зростання рентабельності є позитивним явищем, оскільки свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновок до розділу 2

Друкарня «Фактор-Друк» – найбільше в східній Україні підприємство, що здійснює виробництво книг, газет, журналів, рекламної продукції та канцелярських товарів. Виробничий потенціал підприємства дозволяє друкарні випускати за рік більш ніж 100 млн. журналів, 300 млн. газет і 50 млн. книг. За статистикою, це означає, що кожна десята газета і кожна третя книга випускаються на друкарні «Фактор-Друк». За більш ніж 20 років роботи на ринку книгодрукування і поліграфічної продукції України ми неодноразово завойовували нагороди та дипломи на численних спеціалізованих конкурсах,

фестивалях і виставках. Наші клієнти, в число яких вже багато років входять провідні вітчизняні та зарубіжні видавництва, медіахолдинги і рекламні агентства, високо цінують послуги друкарні «Фактор-Друк».

За період аналізу обсяг реалізованої продукції виріс на 59,44%. Причому зростання обсягу реалізованої продукції обумовлене підвищенням обсягів реалізації продукції реалізації на сторону на 64,21% за період аналізу, обсяг продукції для власних потреб виріс на 22,15%. За роками аналізу план з реалізованої продукції перевиконується кожного року: на 0,71% у 2020 році, 1,59% у 2021 році та 5,55% у 2022 році. План з обсягу продукції для власних потреб у 2020 році перевиконано на 2,19%, у 2021 році – на 7,02% та у 2022 році – на 0,72%. У свою чергу план з обсягів реалізації продукції для реалізації на сторону у 2020 році перевиконано на 0,54%, у 2021 році – на 0,99%, у 2022 році – на 6,03%.

Таким чином, за період аналізу фонд заробітної плати виріс 26,17%. Зростання фонду оплати праці у порівнянні з 2019 роком спостерігається на протязі всього періоду аналізу. План з фонду оплати праці виконано, спостерігається перевищення плану з фонду оплати праці за роками: у 2020 році на 2,26%, у 2021 році – на 2,46%, у 2022 році – на 2,02%.

Для продуктивності праці характерне поступове підвищення на протязі періоду аналізу. Так, за цей період продуктивність праці зросла на 61,49% у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році продуктивність праці у порівнянні з планом зросла на 0,2 тис. грн/ос. або 3,38%, у 2021 році – на 0,01 тис. грн/ос. або 0,15%, у 2022 році – на 0,44 тис. грн/ос. або 5,51%.

Розглядаючи динаміку показників, що характеризують рівень продуктивності праці, слід відмітити, що продуктивність праці зростає за рахунок підвищення обсягів випущеної продукції за умови одночасного зменшення середньооблікової чисельності персоналу.

У свою чергу середньомісячна заробітна плата на протязі періоду аналізу зросла на 27,75%. Спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати у порівнянні з планованими значеннями: так, у 2020 році план середньомісячної

заробітної плати перевиконано на 0,19 грн. або на 4,88%, у 2021 році – на 0,04 грн. або 0,96%, у 2022 році – на 0,09 грн. або 2,08%.

Порівняльний аналіз темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці дає змогу обґрунтувати доцільність підвищення заробітної плати з точки зору ефективності праці. Виходячи з результатів аналізу можна зробити висновок щодо доцільності й обґрунтованості підвищення середньомісячної заробітної плати, оскільки темп її росту нижче за темп росту продуктивності праці.

Технічний стан наявних основних виробничих фондів характеризується достатньо низьким рівнем зносу, який проте має негативну тенденцію до нарощування, та доволі високим рівнем придатності, яка, у свою чергу, з кожним роком знижується. Так, за період аналізу коефіцієнт зносу основних виробничих фондів підвищився на 0,0023 грн/грн, у той же час коефіцієнт придатності зменшився на цю ж суму.

Для показників, що характеризують інтенсивність і ефективність використання основних виробничих фондів, характерні наступні зміни. Так, за період аналізу фондівіддача зросла на 0,5146 грн/грн, у той же час спостерігається скорочення фондоємності на 0,4204 грн/грн і фондорентабельності на 0,0026 грн/грн. Підвищення фондівіддачі основних виробничих фондів поряд з одночасним скороченням фондоємності продукції, що обумовлено випереджальним темпом росту обсягу виробництва продукції у порівнянні з темпом росту середньорічної вартості основних виробничих фондів, є позитивною тенденцією, яка взагалі свідчить про підвищення інтенсивності використання основних виробничих фондів. Разом з цим, слід відзначити скорочення ефективності їх використання, що обумовлено зниженням фондорентабельності через скорочення прибутку підприємства.

Зміни у структурі основних виробничих фондів можна охарактеризувати наступним чином. По-перше, слід відзначити, що найбільшу питому вагу у загальній вартості основних виробничих фондів займає виробниче обладнання. Проте його вага поступово зменшується: з 83,88% у 2019 році до 78,75% у

2022 році. По-друге, найменшу питому вагу у загальній вартості основних виробничих фондів займає офісне обладнання та меблі, однак їх вага на протязі періоду аналізу не зазнала істотних змін. Майже незмінною залишається й питома вага будівель у загальній вартості основних виробничих фондів. При цьому слід відзначити зростання питомої ваги автотранспорту: з 6,83% у 2019 році до 10,34% у 2022 році.

Собівартість реалізованої на сторону продукції за період аналізу зросла на 7,49%. Зростання собівартості обумовлене зростанням витрат за такими елементами: «Витрати на оплату праці» на 4,98%, «Відрахування на соціальні заходи» на 23,50% та «Матеріали» на 5,38%. За елементами «Електроенергія», «Амортизація» й «Інші витрати» собівартість реалізованої на сторону продукції також зросла на 8,11%, 29,58% і 2,54% відповідно.

Витрати на 1 грн реалізованої на сторону продукції за період аналізу зросли на 1,02%, що зумовлене випередженням темпів зростання собівартості реалізованої продукції (107,49%) над темпами росту обсягу її реалізації (106,21%).

За період аналізу доходи підприємства зросли на 6,21%, собівартість реалізованої продукції – 7,49%. У свою чергу валовий прибуток зменшився на 70,99%. Чистий прибуток підприємства за період аналізу зменшився на 14,72%, що окрім зменшення валового прибутку обумовлене підвищенням темпів росту інших операційних доходів (зросли на 442,42%) з одночасним скороченням темпів росту інших операційних витрат (зменшились на 58,11%), підвищенням темпів росту інших витрат (зросли на 300%) і скороченням темпів росту інших доходів (скоротилися на 81,37%).

У свою чергу рентабельність підприємства за період аналізу зменшилась на 20,69%. Разом з цим, слід відзначити позитивну тенденцію збільшення рівня рентабельності підприємства у 2022 році. Зростання рентабельності є позитивним явищем, оскільки свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства.

3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.1 Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю

Конкурентоспроможність підприємства та конкурентний розрив є питаннями, які часто описуються та аналізуються в літературі. Питанням вимірювання конкурентоспроможності досі приділялося багато уваги, але існуючі дослідження зосереджені в основному на пропозиції її загальної моделі, тобто на вказівці основних сфер, які має охоплювати вимірювання, і набору заходів, що відповідають цим сферам. Однак немає пропозицій щодо використання конкретних методів управління для операційної реалізації цих моделей, тобто вимірювання конкурентоспроможності компанії з метою оцінки розміру та характеру конкурентної переваги та/або розриву. Метою дослідження є визначення корисної для підприємств процедури вимірювання конкурентоспроможності та представлення розроблених в науці та практиці методів, які вони можуть використовувати в цьому процесі. З їх допомогою можна побудувати систему управління конкурентоспроможністю компанії.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність до конкуренції залежно від наявності відповідного складу ресурсів і здатності використовувати їх у конкурентній боротьбі в заданих ринкових умовах. Рівень конкурентоспроможності компанії залежить від того, наскільки вона здатна конкурувати більш ефективно, результативно та адекватно, ніж її конкуренти.

Конкурентний розрив – це протилежність конкурентній перевазі – ситуація своєрідної невідповідності підприємства його потенціалу та/або можливості застосувати його в конкурентній грі – конкурентній стратегії. Результатом такого стану є те, що компанія займає гіршу конкурентну позицію, що не дає їй можливості рости і розвиватися (тимчасово чи довгостроково).

Вищенаведені визначення показують, що вимірювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися по відношенню до

трьох ключових рівнів: конкурентна позиція, тобто ефект дій, вжитих до цього моменту, і вихідна точка для наступних, конкурентний потенціал, який визначає майбутні можливості підприємства і стратегію компанії, тобто програму діяльності, що перетворює потенціал на результат, з урахуванням ринкових умов - стратегія проявляється в конкурентній грі, яку проводить підприємство, і використовуваних інструментах конкуренції.

Загальною метою вимірювання конкурентоспроможності є оцінка конкурентної ситуації підприємства та виявлення її причин і потенційних наслідків для його майбутньої діяльності. Ситуація компанії знаходиться в континуумі між розривом і конкурентною перевагою - обидва типи станів можуть характеризуватися різною інтенсивністю характеристик, які їх описують.

Вимірювання конкурентного розриву використовується для визначення характеру, розміру та важливості проблеми, а результати вимірювання мають на меті відповісти на такі запитання:

- чи є у компанії потенціал, неадекватний вимогам ринку, чи він використовувався неефективно та/або неефективно (характер розриву);
- скільки сфер діяльності компанії є неадекватними, негнучкими та/або неефективними порівняно з конкретною зовнішньою контрольною точкою (розмір розриву);
- якою мірою зони, уражені розривом, загрожують існуванню організації (серйозність розриву);

Вимірювання конкурентної переваги призводить до визначення її розміру та джерел, з яких вона була створена, а також до оцінки її довговічності та можливостей посилення.

Через складність і багатоаспектність концепції конкурентоспроможності підприємства, особливо його конкурентного потенціалу, вимірювання та оцінка розміру конкурентної переваги/недоліку стикається з багатьма проблемами, з якими доводиться мати справу аналітикам. Серед них на особливу увагу заслуговують такі:

- вибір відповідних методів вимірювання та показників, що дозволяють

вимірювати як кількісні, так і якісні характеристики;

- вибір відповідного набору критеріїв оцінювання та їх відповідне ранжування;

- необхідний рівень точності та надійності вимірювання окремих поз та/або зон потенціалу (включаючи багато якісних елементів);

- правильний вибір точки відліку, оскільки від цього залежить пізнавальна цінність вимірювання;

- об'єктивність вимірювання та можливості її досягнення - загроза суб'єктивності виникає на кожному етапі аналізу, від моменту побудови вимірювальних засобів через їх використання, до остаточних висновків;

- здатність робити відповідні висновки з проведеного аналізу - якщо ви не маєте здатності правильно інтерпретувати та робити висновки та не використовуєте результати дослідження для розробки та реалізації стратегії захисту та розвитку досягнутої конкурентної переваги та/або створення конкретної програми відновлення, спрямованої на ефективне та швидке усунення виявленого недоліку, то проведене дослідження буде скоріше технічною, ніж корисною діяльністю для компанії.

Для потреб практичного вимірювання та оцінки конкурентоспроможності підприємства, а потім усунення можливого конкурентного розриву та/або формування конкурентоспроможності пропонується прийняти таку процедуру вимірювання:

- 1 Визначення мети дослідження – прийнята мета визначає обсяг і рівень деталізації аналізу та його частоту (одноразовий аналіз проводиться регулярно).

- 2 Вибір областей для дослідження та часткових змінних, що описують ці області.

- 3 Визначення природи змінних з точки зору їх вимірювальних можливостей і адаптація адекватних їм методів вимірювання.

- 4 Комплексна оцінка конкурентоспроможності.

- перелік змінних, що підлягають дослідженню (згрупованих відповідно до представлених областей), разом із значеннями, отриманими в процесі

вимірювання;

- уніфікація способу представлення результатів оцінювання бальним методом;

- присвоєння вагових коефіцієнтів окремим змінним;

- виконання зваженої оцінки окремих змінних;

- визначення конкурентної переваги та/або розриву.

5 Рішення про дії, спрямовані на захист і розвиток конкурентних переваг та/або скорочення та усунення конкурентного розриву: визначення постійних і нестабільних джерел конкурентних переваг і конкурентного розриву:

- вибір джерел переваг, які слід захищати та розвивати, та/або оцінка важливості прогалин для майбутнього компанії та прийняття рішення про порядок, у якому окремі прогалини мають бути усунені;

- вибір стратегій захисту та розвитку конкурентних переваг або методів скорочення та усунення конкурентного розриву.

Відповідно до поглядів, представлених представниками ресурсної школи, найважливішими факторами слід вважати можливості, закладені всередині компанії – її стратегічний потенціал у вигляді правильно підібраних і конкурентоспроможних ресурсів і здатність їх інноваційно та ефективно використовувати. для формування її конкурентоспроможності. Отже, основою для вивчення конкурентоспроможності компанії є внутрішній аналіз. Класичний методологічний підхід пропонує розділити цей аналіз на дві фази: аналіз ресурсів – можливостей підприємства та їх використання з урахуванням факторів, що викликають можливі зміни в цій сфері, та аналіз конкурентів, тобто оцінка власних можливостей на тлі поточні та потенційні суперники.

Новіші підходи пропонують проведення аналізу стратегічних можливостей організації, включаючи: аудит ресурсів, необхідних для реалізації стратегії; аналіз ланцюга створення вартості, що ілюструє використання ресурсів у контексті їх стратегічного призначення; порівняльний аналіз на основі історичних, галузевих або контрольних критеріїв; аналіз балансу ресурсів із зазначенням існуючих кількісних і якісних пропорцій між ресурсами в розрізі реальних потреб;

визначення ключових організаційних сфер.

Відправною точкою для більш детального аналізу потенціалу підприємства повинен стати первинний (загальний) ресурсний аудит. Його завдання – організувати та підготувати ґрунт для подальших аналізів. Чи призначений такий аудит для оцінки кількості та якості ресурсів? та важливість цих ресурсів для компанії, їх адекватність вимогам поточної та потенційної стратегій. Аудит ресурсів повинен охоплювати всі ресурси, які можуть бути використані для реалізації стратегії, як ті, що належать компанії, так і потенційно доступні з інших джерел. Вже на етапі аудиту ресурсів можна провести попередній аналіз зв'язків між ними та стратегічними можливостями та визначити ресурси, які мають критичне значення для майбутнього організації.

Нижче будуть представлені методи дослідження конкурентного потенціалу, вибрані з наявних у підприємств. Вони характеризуються різним ступенем деталізації/всебічності аналізу та прийнятого підходу. Найбільш популярними є методи, які дозволяють досліджувати окремі сфери потенціалу компанії, але є також багато методів, які комплексно охоплюють цей потенціал, вказуючи на всі його елементи разом і взаємозалежності між ними.

Традиційно найбільш цінним фрагментарним методом внутрішнього дослідження підприємства є фінансовий аналіз. Це пов'язано з тим, що найбільше значення зазвичай надається фінансовому потенціалу і матеріальним цінностям, якими володіє компанія, оскільки цей шар її ресурсів розглядається як основна причина конкурентної переваги або розриву. Крім фінансового аналізу, інструменти також використовуються для аналізу та оцінки ситуації в інших групах ресурсів: людський потенціал, організаційна культура, продуктивний портфель і технології. Кожен із зазначених вище методів характеризується певним набором переваг і недоліків, які визначають їх корисність на конкретному підприємстві.

Розширенням аудиту окремих груп ресурсів є комплексний аналіз та оцінка потенціалу підприємства – аналіз стратегічних можливостей. Існує багато методів комплексного аналізу потенціалу компанії, спільною рисою яких є системний

підхід до широкого розуміння ресурсів, але вони відрізняються способом розуміння взаємозв'язків між складовими потенціалу та їх роллю у формуванні конкурентоспроможності компанії.

З точки зору стратегічного балансу, вимірювання сили підприємства базується на поточковому багатокритеріальному аналізі всіх сфер його діяльності з метою виявлення сильних і слабких сторін, які є вирішальними для майбутнього. Це дуже трудомісткий метод, і результатом дослідження може бути дуже точна, але статична фотографія потенціалу компанії.

Як альтернативу запропоновано використання методу аналізу ключових факторів успіху (KCS). Кожен із факторів успіху можна описати різними показниками, що дають загальну картину якості окремих елементів потенціалу компанії. Вони підлягають бальній оцінці після попереднього зважування. Сумовані зважені рейтинги дозволяють побудувати профіль сильних і слабких сторін компанії на основі розділених KCS. Аналіз, проведений по відношенню до обраних елементів потенціалу, визнаних ключовими факторами конкурентоспроможності компанії, фокусує увагу дослідників на найважливіших аспектах і дозволяє отримати картину ситуації за більш короткий час. Успіх використання цього методу залежить від відповідного складу KCS, характерного для галузі, в якій працює компанія (це дозволить охопити дослідженням найважливіші сфери та порівняти результат компанії з конкурентами).

Інший підхід до аналізу підприємства запропонував М.Є. Портер у своїй концепції ланцюжка вартості. Ланцюжок вартості як аналітичний інструмент базується на припущенні, що джерела конкурентоспроможності підприємства не можна виміряти шляхом аналізу ефективності компанії в цілому, а шляхом вивчення ефективності окремих видів діяльності, які здійснює підприємство, оскільки вони є джерела конкурентних переваг. Функціонування підприємства тут розглядається як процес, що складається з повторюваних, послідовних видів діяльності, які поділяються на основні та допоміжні. Зв'язки між окремими видами діяльності призводять до досягнення конкурентної переваги (вартості або диференціації) завдяки їх оптимізації та координації. Аналіз базується на

послідовності трьох кроків: визначення діяльності, яка створює цінність для замовника/одержувача у сфері основної та другорядної діяльності; визначення факторів, які визначають вартість/цінність кожного з раніше ізольованих видів діяльності - ключові фактори успіху (фактори вартості/вартості) та визначення наявності та характеру зв'язків між окремими видами діяльності з точки зору їх здатності зменшувати витрати та/або додавати вартість, і блокування on-Tracking. Такий процесний погляд на організацію дозволяє виділити ті ланки в ланцюжку створення вартості, які мають ключове значення для формулювання та реалізації стратегії, і в області яких є розрив по відношенню до рівня їхньої майстерності конкурентами. Цей метод робить акцент не стільки на накопиченні ресурсів і набутті навичок, скільки на їх інноваційному та ефективному використанні. Аналіз ланцюжка створення вартості не закінчується вивченням внутрішніх процесів організації. Компанія розглядається як одна з ланок економічного ланцюга, яка також включає постачальників і споживачів. Джерело конкурентної переваги також може полягати в узгодженні ланцюжка створення вартості компанії з ланцюжками створення вартості суб'єктів, що передують і йдуть після неї в економічному ланцюгу. Завдяки цьому метод аналізу ланцюжка створення вартості дозволяє компанії зробити ряд важливих порівнянь позиції компанії по відношенню до елементів її найближчого оточення. Розташування компанії в економічному ланцюжку допомагає приймати рішення щодо збагачення її потенціалу елементами, якими володіють інші учасники ланцюга. Цей підхід забезпечує аналітичну основу для створення мережі угод між компаніями, цілі яких можуть включати, серед іншого: з'єднання потенціалів.

Подібно до Портера сприймають компанію представники ресурсного підходу – школи компетентностей. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається унікальним поєднанням його компетенцій, що дозволяє йому стабільно забезпечувати особливу цінність для клієнта, незалежно від змін у навколишньому середовищі. Щоб мати можливість свідомо керувати цією сферою, необхідно періодично переглядати портфель компетенцій і зіставляти його з поточними викликами, з якими стикаються підприємства в

зовнішній ситуації, а також визначати потреби в області компетенцій і задавати напрямки для організаційного навчання та ненавчання).

Адекватним аналітичним інструментом є метод побудови карт компетенцій, який використовується для оцінки бази організаційних навичок та визначення навичок стратегічного значення. Аналіз складається з трьох етапів: виділення організаційних здібностей та їх складових, оцінка рівня їх досконалості порівняно з конкурентами та іншими орієнтирами та визначення того, які є вирішальними для конкурентоспроможності компанії. Створення карт компетенцій підприємства ґрунтується на принципі декомпозиції компетенцій на вершині ієрархії на їхні будівельні блоки: можливості, організаційні процеси та системи, а також людські ресурси, інформацію та технології. Заключним етапом створення карти компетенцій є визначення важливості окремих компетенцій для компанії з точки зору їх важливості для її продуктів/послуг та ринків/клієнтів. Підсумок аналізу – це позначення на загальній діаграмі компетенцій, можливостей, процесів і ресурсів тих, які отримали статус стратегічних (ключових), і тих, які могли б претендувати на це звання, якби вони були інвестовані в їх розвиток (середні компетенції, але потенційно має велике значення для стратегічних продуктів і ринку). Отримана таким чином карта компетенцій є відправною точкою для подальшого аналізу, який дозволить оцінити можливості використання ринкових можливостей і впровадження нових продуктів на базі наявних компетенцій без значних інвестицій, змодельовати наслідки можливих інвестицій у розвиток навичок та/або пропозицій та аналізу зв'язків між окремими здібностями та ресурсами, які є та можуть бути основою ключових компетенцій.

Основною перевагою цього методу є системний підхід до найважливіших джерел конкурентної переваги/розриву компанії та відсутніх елементів, які їх формують, а також оцінка їх важливості для компанії, що дозволяє розробити план для розвитку/модифікації компетенцій. Основним недоліком такого підходу є значна складність процедури та можлива суб'єктивність оцінок. Щоб обмежити суб'єктивність у визначенні значення окремих компетенцій, необхідно призначити їм, можливо, конкретні, вимірювані результати, на яких вони

базуються. У разі нестачі часу, ресурсів та організаційних можливостей підприємства (особливо це стосується малих і середніх підприємств) можна використовувати спрощену версію цього аналізу, використовуючи його основний принцип розгляду компанії як сукупності процесів, які формують навички, які є особливо важливими на ринку.

Конкурентна позиція компанії є результатом дій, які вона здійснює - застосування та трансформації свого потенціалу в конкретних ринкових умовах, у процесі досягнення поставлених цілей - реалізації стратегії. Конкурентну позицію можна вимірювати різними способами - якщо припустити, що це образ досягнутої мети, то міра конкурентної позиції повинна відповідати цій меті. Отже, якщо першочерговою метою компанії є певний рівень прибутку, мірилом позиції буде прибуток у різних аналітичних підходах та його зміни. Підприємство, як правило, діє на ринку не лише для досягнення певного рівня прибутку, а його метою є постійне зростання та розвиток. Зростання чистого прибутку, поряд із збільшенням капіталу та підсумку балансу, є одним із основних факторів зростання та розвитку підприємства. Про ринковий розвиток суб'єкта господарювання також свідчать зростаючі значення показників досягнення комерційних цілей (максимізація продажів, домінування на ринку) - виручка від продажів, частка ринку (у кількісному та вартісному вираженні) або різні показники ступеня ринкової зайнятості. монополізація. Підприємство, яке вважає метою своєї діяльності високий рівень задоволеності споживачів, зазвичай надає великого значення заходам, що відповідають її реалізації. Цілі компанії часто стосуються підвищення цінності для власника/акціонера (ця мета особливо поширена в компаніях, що котируються на біржі), тоді показниками конкурентної позиції будуть різні показники, що описують рівень прибутку та ризику акціонерів та ринкову вартість компанії. На додаток до цих цілей все більше наголошується на важливості створення цінності для персоналу та суспільства - ці цілі також можна виміряти показниками досягнутої посади. Цілі, що стосуються конкретного рівня ефективності діяльності компанії, будуть досягнуті шляхом вимірювання доданої вартості, яку компанія може досягти завдяки кращій позиції

витрат / або вищій маржі, досяжній завдяки конкретним перевагам пропонуванних продуктів.

Для оцінки реалізації таких різноманітних цілей можна використовувати різні дослідницькі інструменти, дизайн яких відображає те, як проблему сприймають їх творці (представники різних шкіл).

Багато факторів визначають спроби створити більш комплексні методи вимірювання конкурентоспроможності підприємства, ніж стратегічний аналіз конкурентної ситуації, запропонований фінансовим аналізом. До них належать: зростаюча важливість нефінансових джерел стійкої конкурентної переваги; безліч і різноманітність джерел переваг, на яких одна компанія повинна зосередитися, щоб бути успішною; вплив різних груп зацікавлених сторін на функціонування підприємства, а отже, і на його цілі; посилення голосів про провал класичного управлінського обліку та надмірну прив'язаність до фінансових даних; і, нарешті, революція в інформаційних технологіях, яка дозволяє збирати й обробляти все більше даних.

У рамках фінансового аналізу прикладом комплексного підходу до дослідження конкурентоспроможності є пірамідний аналіз, який поєднує вимірювання фінансового результату компанії (конкурентної позиції) з вимірюванням факторів, що впливають на його досягнення (конкурентний потенціал). Пірамідний аналіз є розширенням індикаторного аналізу, він являє собою системний підхід, ґрунтується на припущенні переваги та неповноцінності індикаторів, що дозволяє об'єднати їх в ієрархічну систему причинно-наслідкових зв'язків. Порівняння структурних систем індикаторів (пірамід індикаторів), побудованих на підприємстві, з модельними системами дає змогу простежити причинно-наслідкові зв'язки побудови конкурентної переваги з фінансової точки зору, а також дає можливість змодельовати майбутні стани в залежності від прийнятих варіантів вихідної ситуації (значення часткових інгредієнтів).

У контексті стратегічного аналізу прикладом комплексного підходу може бути метод оцінки стратегічної позиції та діяльності підприємства SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Він був створений як спроба відповісти

на звинувачення в обмеженні поля аналізу двома вимірами проти портфельних методів. Метод дозволяє оцінити конкурентну ситуацію підприємства та перспективи його розвитку в межах зайнятих і потенційних доменів. Це дозволяє відповісти на запитання:

- які з існуючих доменів слід збільшити,
- які стабілізувати на існуючому рівні,
- які зменшити або видалити з порт фоліо,
- коли інвестувати в галузі, які ще не розглядаються.

Аналіз за допомогою методу SPACE проводиться в чотирьох вимірах: два описують внутрішню сферу компанії: конкурентоспроможність і фінансову міцність, і два пов'язані з навколишнім середовищем: рівень екологічної стабільності, привабливість (сила) секторів. Важливим припущенням цієї методики є протиставлення вимірів привабливості та конкурентної позиції сектора та нестабільності фінансової потужності компанії. Залежно від оцінки, отриманої досліджуваною компанією в окремих вимірах, її стратегічну позицію (представлену вектором спрямованості) можна вважати такою, що відповідає одній із чотирьох позицій моделі: агресивній, конкурентоспроможній, консервативній (консервативній) і оборонній. Кожен із цих пунктів відповідає набору рекомендованих типових стратегій дій.

Метод SWOT вважається найбільш повним із методів стратегічного аналізу, він є підсумком загального стратегічного аналізу компанії. Ідея цього методу полягає в тому, щоб провести спільний детальний аналіз внутрішньої частини організації (сильні та слабкі сторони) та її середовища (можливості та загрози) з точки зору факторів, які можуть позитивно чи негативно вплинути на її майбутнє становище. Залежно від конфігурації факторів підприємство може опинитися в чотирьох модельних стратегічних ситуаціях, які відповідають конкретним стратегіям дій. Для цілей часткових аналізів використовується широкий спектр методів і технік (у тому числі описані вище). Однією з основних переваг SWOT-аналізу (крім комплексного підходу до теми) часто вважають його гнучкість, що виникає завдяки можливості використання послідовності SWOT (сильні сторони -

слабкі сторони, можливості -загрози), тобто підхід зсередини до середовища, і TOWS (загрози - можливості, слабкості - сильні сторони), тобто з середовища всередину. Обидва підходи виражають різницю в розумінні підприємства як суб'єкта, що пристосовується до умов, що диктуються середовищем, або як суб'єкта, який намагається сформувати це середовище на основі свого потенціалу.

Розширенням SWOT-аналізу є метод стратегічної рефлексії, розроблений французькими дослідниками. За задумом авторів, передбачається проаналізувати цілі та діяльність минулого, теперішнього та майбутнього у всіх стратегічно важливих сферах діяльності компанії з урахуванням умов, які диктує середовище. Аналіз проводиться за методологією SWOT-аналізу, а завершальним етапом є дослідження синергії в системі потенціал-середовище. Розширенням методу SWOT є подальші дії, що включають аналіз прийнятих цілей і попередньо вибраних стратегій з точки зору їх узгодженості, відповідності, ієрархії та хронології реалізації та наслідків. Вважається доцільним вивчити вплив стратегії на організаційну структуру та фінанси підприємства, а також оцінити виникнення синергетичних ефектів між видами діяльності в результаті реалізації окремих стратегій, щоб виділити високосинергетичні види діяльності та усунути ефекти негативної синергії (канібалізму) діяльності. Отримані результати оцінки вказують на сфери конкурентної переваги та/або недоліки компанії, можливості її розвитку, динаміку змін і є основою для подальших стратегічних рішень.

Комплексний інструмент управління, призначений для реалізації стратегії та вимірювання результатів її реалізації, сумісний з умовами сучасної ринкової економіки, що характеризується швидкими темпами змін і новими основами для створення вартості підприємствами (джерела конкурентоспроможності), має бути збалансованою системою показників (SKW). Для того, щоб компанія могла мати постійний контроль над реалізованою стратегією та здатність адаптувати її до змін зовнішнього середовища, необхідно оснастити компанії набором індикаторів, що дозволяють вимірювати стратегію вже на окремих етапах її реалізації, а не лише фактично, використовуючи насамперед набір фінансових показників. Стратегічна система показників – це система фінансових і нефінансових

показників, індивідуально адаптованих до реалій компанії, що описують і вимірюють виконання її індивідуальних цілей, включених до бачення та стратегії. Найважливішою загальною метою компанії є довгострокове створення тривалої економічної цінності.

Каплан і Нортон пропонують поглянути на організацію з чотирьох сторін:

- фінансова перспектива - як нас сприймають наші акціонери; чи досягаємо ми фінансових цілей, пов'язаних із прибутковістю, зростанням і ринковою вартістю компанії;

- перспектива клієнта - як ми повинні представити себе нашим клієнтам/споживачам, щоб реалізувати бачення організації;

- перспективи зсередини компанії - які процеси ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити наших клієнтів і акціонерів, на яких видах діяльності ми повинні зосередитися зокрема;

- перспективи інновацій та організаційного навчання - чи можемо ми все ще створювати та збільшувати вартість, як ми будемо розвивати наш потенціал для впровадження змін та вдосконалення організації для реалізації бачення компанії.

У кожній сфері повинні бути встановлені базові цілі, які сприятимуть реалізації головної стратегічної мети компанії, і закріплені за ними окремі заходи рівня реалізації.

Побудова системи управління підприємством на основі Стратегічної системи показників розпочинає процес створення стратегічної карти – це передбачає визначення основних цілей/стратегій підприємства в рамках операційних перспектив, прийнятих у SKW, і призначення їм часткових цілей/стратегій, необхідних для реалізації припущень цілі та зв'язування їх із системою показників, що відображають ступінь реалізації окремих стратегій (досягнення цілей). Після розробки Стратегічної карти на неї «накладається» Стратегічна система показників.

SKW показує причинно-наслідкові зв'язки між процесами, що відбуваються на підприємстві, та ринковими та фінансовими наслідками цих процесів. Він містить фінансові показники, що інформують про результати проведеної

діяльності, але, перш за все, набір операційних показників, які дозволяють виміряти досягнення цілей завдяки використанню нематеріальних активів, що належать компанії, у процесах створення вартості. SKW надає інформацію про знання, навички та системи (площина навчання), які будуть необхідні працівникам компанії для впровадження інновацій і створення відповідних навичок і стратегічних можливостей (площина внутрішніх процесів), щоб мати можливість надавати додаткову цінність клієнтам (площина клієнта), що призведе до зростання акціонерної вартості (фінансового рівня). У кожній із зазначених вище сфер підприємства використовують індивідуально розроблений набір показників, які найкраще відображають прийняті ними стратегії.

Конкурентоспроможність є багатовимірним явищем системного характеру, тому для її вимірювання та аналізу, а насамперед для управління нею слід вважати вищеописані комплексні методи особливо корисними, оскільки вони дають змогу зрозуміти систему факторів формування конкурентоспроможності та притаманні потенціалу і зв'язування їх з конкретними результатами - проявами конкурентної позиції. Основними перевагами комплексних методів вимірювання конкурентоспроможності є системність і повнота підходу до джерел і результатів. Тому їх постулюється називати методами управління конкурентоспроможністю.

Оскільки, як неодноразово наголошувалося, конкурентоспроможність є відносним поняттям, визначення наявності переваги чи розриву вимагає порівняння вимірювань, зроблених у компанії, з конкретною точкою відліку. Питання вибору орієнтиру також є проблемою оцінки конкурентоспроможності. Відповідна точка відліку визначає розмір і значущість виявленої переваги чи розриву, а також розмір зусиль, які будуть потрібні для збереження та розвитку отриманої переваги та/або зменшення чи усунення розриву.

Відносний розмір переваги/розриву залежить, зокрема, від вибору точки відліку. Порівнюючи себе із середнім конкурентом, компанія може отримати задовільний результат, що свідчить про вигідну конкурентну позицію, але порівняно з лідером галузі результат може виявитися набагато гіршим. Точка відліку визначає, чи потрапляє оцінена конкурентоспроможність компанії в

область досягнень, близьких до ідеальних, середніх або необхідних для подальшого існування, і визначає розмір і вартість дій, необхідних для усунення розриву в області певну категорію та/або перейти на вищу. Також важливо, на якій кількості критеріїв ми базуємо порівняння: основні детермінанти конкурентної позиції, частка ринку та показники прибутковості діяльності, або також на більш широкому спектрі факторів, що визначають цю позицію, наприклад, використовувані інструменти конкуренції або ключові фактори успіху.

З ким вам порівнювати себе, також залежить від того, для чого призначений аналіз конкурентного розриву. Розрив у позиції, як результат певного способу використання потенціалу, за визначенням є результатом порівняння з конкурентами в галузі, причини цього розриву в потенціалі можна діагностувати та помітити, використовуючи ту саму точку відліку, і перш ніж вживати коригувальних заходів, доцільно також порівняти ситуацію компанії з негалузовими суб'єктами, які встановлюють найвищий (галузевий, глобальний) рівень у певній сфері діяльності (функції, навички тощо).

Вибираючи відповідні орієнтири для компанії або визначаючи, хто є поточним і/або потенційним конкурентом і до якої групи їх можна класифікувати: ближче, далі, краще, гірше, досяжно, недосяжно тощо, зокрема два аналітичні методи можуть бути корисним: лізис: модель п'яти сил Портера та карти стратегічної групи.

Корисним інструментом як для оцінки конкурентного розриву, так і для його усунення є бенчмаркінг, метод управління, заснований на принципі навчання у кращих і використання досвіду інших людей для створення власної досконалості. Концепція бенчмаркінгу дозволяє вирішити проблему вибору орієнтиру в оцінці конкурентоспроможності та зіставлення цієї точки з предметом оцінки. Бенчмаркінг може проводитися проти орієнтирів зсередини організації - інших стратегічних і/або функціональних підрозділів, проти конкурентів з різних стратегічних груп і проти компаній, що представляють модель ідеальної поведінки, незалежно від місця (галузі), в якій вони працюють.

Порівняння значень заходів, досягнутих компанією, з прийнятою контрольною точкою(ами) дозволяє оцінити розмір розриву в окремих сферах. Сутність оцінки конкурентоспроможності також полягає у визначенні сили та напряму впливу виявленої проблеми (конкурентного розриву) на майбутнє компанії, щоб можна було вжити планових заходів щодо її виправлення. У випадку багатьох сфер виявлених недоліків практичні міркування щодо усунення розриву вимагають, щоб увага та ресурси компанії були зосереджені на сферах, які є особливо важливими для її майбутнього існування, і на тих видах діяльності, які компанія може здійснити.

Конкурентний розрив – це приклад ситуації, в якій становище підприємства або його потенціал (вектор розвитку ресурсів) оцінюється як неправильне з точки зору критеріїв ефективності, результативності та адекватності (ефективності діяльності).

Наведені вище методи вимірювання конкурентоспроможності дозволяють діагностувати цю проблему. Реальна цінність даного методу або комплексу методів для конкретної компанії визначається насамперед тим, наскільки можливо точно пов'язати основу конкурентоспроможності з наслідками діяльності компанії та визначити, у чому полягає проблема: неадекватність, неефективність, або низька гнучкість.

Вибір конкретного методу підприємством визначається багатьма факторами, у тому числі: ступенем, до якого даний метод дозволяє вивчити ситуацію в компанії та допомагає керувати конкурентоспроможністю, а також ступенем, до якого люди, відповідальні за це управління, ототожнюються з способом мислення про підприємство та здатні перевести його в практику компанії.

У сучасних умовах підприємство, яке бажає досягти та зберегти конкурентну перевагу, має свідомо брати участь в управлінні власною конкурентоспроможністю. Для цього необхідно побудувати систему вимірювання та оцінки конкурентоспроможності, усунення конкурентного розриву, захисту перевагу та створення її нових основ.

І з точки зору потенціалу, і з точки зору конкурентної позиції необхідно

проводити багатоаспектний аналіз ситуації. З цієї причини найбільш адекватними вважаються методи, що пропонують комплексний, системний підхід до дослідження конкурентоспроможності. В умовах польських підприємств виникає необхідність збагатити їхню «систему» вимірювання та оцінки конкурентоспроможності нефінансовими методами аналізу – джерелом багато цінної інформації можуть бути представлені вище методи стратегічного аналізу, які все ще недооцінені, і Аналіз процесів і компетенції компанії: Слід підкреслити, що необхідність свідомого формування конкурентоспроможності не означає, що підприємства повинні створювати складні системи аналізу та планування, тим більше, що перешкоди для цього можуть бути серйозними. Серед багатого набору методів можна і потрібно адаптувати ті, які будуть особливо корисні в умовах компанії. Ефективна та адекватна система аналізу не повинна використовувати дуже широкі інструменти - ключем є систематичне та методичне дослідження всіх елементів, які відповідають за конкурентоспроможність даної організації. Інструменти, що використовуються, повинні забезпечувати огляд ситуації з різних сторін. Варто використовувати спосіб погляду на компанію, запропонований в окремих методиках, наприклад, аналіз ресурсів компанії через призму наявних і відсутніх компетенцій. Аналіз потенціалу, наприклад, згідно з ідеєю ланцюга вартості або карти компетенцій, допомагає сформулювати структуру організації та прийняти рішення про напрямки та методи розвитку найважливіших ресурсів.

Система вимірювання та оцінки конкурентоспроможності компанії повинна бути включена в більш широку систему стратегічного планування, першочерговим завданням якої є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії шляхом досягнення її динамічного пристосування до зовнішнього середовища. Правильне розуміння процесів, які формують конкурентоспроможність, і відповідним чином підібрані аналітичні інструменти дозволяють знайти будь-які недоліки в процесі, визначити характер цих недоліків і їх вплив на підприємство, а також вжити відповідних заходів для виправлення - від них залежить майбутнє організації. вид і час виконання.

3.2 Оцінка внутрішніх конкурентних переваг підприємства

Друкарня «Фактор-Друк» – найбільше в східній Україні підприємство, що здійснює виробництво книг, газет, журналів, рекламної продукції та канцелярських товарів. Виробничий потенціал підприємства дозволяє друкарні випускати за рік більш ніж 100 млн. журналів, 300 млн. газет і 50 млн. книг. За статистикою, це означає, що кожна десята газета і кожна третя книга випускаються на друкарні «Фактор-Друк». За більш ніж 20 років роботи на ринку книгодрукування і поліграфічної продукції України ми неодноразово завоювали нагороди та дипломи на численних спеціалізованих конкурсах, фестивалях і виставках. Наші клієнти, в число яких вже багато років входять провідні вітчизняні та зарубіжні видавництва, медіахолдинги і рекламні агентства, високо цінують послуги друкарні «Фактор-Друк».

Для оцінки внутрішніх конкурентних переваг, які визначають ринкову позицію підприємства ПП «Фактор-Друк» необхідно визначити основного конкурента на ринку продукції, яку випускає дане підприємство.

В межах території України одним і найголовнішим конкурентом є «Видавництво Фоліо». Це одне з найбільших видавництв в Україні. Існує на книжковому ринку більш як 30 років, видає класичну та сучасну українську та перекладну літературу українською, російською, англійською, німецькою, польською мовами. У видавництві розробили та підготували до друку понад 100 книжкових серій різних жанрів та тематик. Це твори авторів України, США, Німеччини, Англії, Китаю, Португалії, Франції, Іспанії, Італії, Хорватії, Норвегії, Швейцарії, Бельгії, Польщі, Туреччини, Словенії, Фінляндії, Японії та інших країн.

До номенклатури, яку випускає це підприємство, також входить продукція, яку випускає і ПП «Фактор-Друк».

Не зважаючи на великий досвід і масштабність «Видавництво Фоліо» ПП «Фактор-Друк» є достойним його конкурентом. Секрет можливості

конкурувати з таким крупним підприємством полягає в тому, що ПП «Фактор-Друк» сконцентрував і направив свої зусилля на певному сегменті галузі реалізації друкарського обладнання та комплектуючих частин до нього, а саме – на енергозберігаючих технологіях печатних пристроїв для різних галузей промисловості. Тому при оцінці конкурентоспроможності підприємств розглядається той сегмент продукції друкарської галузі, який випускає ПП «Фактор-Друк».

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю. Найбільш поширеними є методи оцінки можливостей конкурентів за допомогою спеціальних експертних досліджень і непрямих розрахунків на основі відомих даних. Широко використовується на практиці для аналізу конкурентів і «метод відображення», який являє собою виявлення інформації про необхідну фірму у клієнтів або посередників даної фірми. Дослідження конкурентів повинно бути направлено на ті ж сфери, що були предметом аналізу потенціалу власного підприємства. Це може забезпечити порівнянність результатів. Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів є побудова багатокутника конкурентоспроможності, який представляє собою графічне відображення оцінок положення підприємства і конкурентів по найбільш значущим напрямкам діяльності, зображеним у вигляді векторів-осей.

На першому етапі побудови моделі пропонується побудова багатокутника конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг порівнювальних підприємств на основі наступних методичних вказівок.

Внутрішні конкурентні переваги, які визначають ринкові позиції суб'єкту господарювання, пропонується згрупувати по шістьом найбільш значущим аспектам:

- конкурентоспроможність виробу;
- фінансове положення підприємства;
- ефективність маркетингової діяльності;

- рентабельність продаж;
- імідж (марочний капітал) підприємства;
- ефективність менеджменту [19].

Таким чином, кількісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг суб'єкту господарювання можна представити в наступному вигляді

1 Конкурентоспроможність виробу. Товар – головний об'єкт на ринку. Він має вартість і споживчу вартість (цінність), володіє певною якістю, технічним рівнем і надійністю, заданою споживачами користю, показниками ефективності в виробництві та споживанні, іншими досить важливими показниками. Саме в товарі знаходять відображення всі особливості і протиріччя розвитку ринкових відношень в економіці. Товар – точний індикатор економічної сили і активності виробника. Дієвість факторів, які визначають позиції виробника, перевіряються в процесі конкурентного суперництва товарів в умовах розвиненого ринкового механізму, дозволяю чого виявити відмінності даного товару від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратам на її задоволення. Для цього товар повинен володіти певною конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність товару – це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність – порівняльна характеристика товару, яка містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних та економічних показників, відносно вона визначається сукупністю споживчих властивостей даного товару-конкурента за ступенем відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення, цін, умов поставки та експлуатації в процесі виробничого і (або) особистого споживання.

В міжнародній практиці вважається доцільним випускати не один виріб, а їх достатньо широкий параметричний ряд, який створює асортиментний набір. Чим ширше параметричні ряди і асортиментні набори, тим вище вірогідність того, що покупець знайде для себе оптимальний варіант закупки. Тому також необхідно

враховувати асортимент продукції.

Виділимо п'ять критеріїв і кожному з них встановимо вагу впливу на конкурентоспроможність продукту в цілому: інтегральний показник рівня якості продукту – 0,37; ціна – 0,28; обслуговування – 0,18; збут та реклама – 0,09; асортимент продукції – 0,08.

Складові конкурентоспроможності продукту представлено на рисунку 3.1.

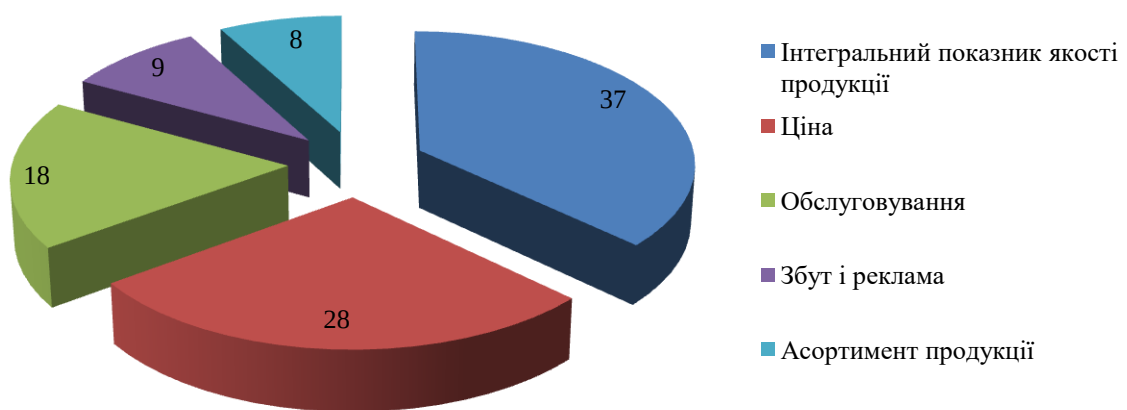


Рисунок 3.1 – Складові конкурентоспроможності продукції

Кожен з критеріїв складається з характеристик, кожна з яких має свою вагу і у сумі дорівнюють вазі критерію.

1 Рівень якості продукції – 0,37.

1.1 Призначення продукту – 0,14.

1.2 Надійність – 0,05.

1.3 Економічність у використанні – 0,05.

1.4 Ергономічність – 0,03.

1.5 Естетичність – 0,01.

1.6 Екологічність – 0,015.

1.7 Безпечність – 0,025.

- 1.8 Патентне право – 0,015.
- 1.9 Стандартизація і уніфікація – 0,015.
- 1.10 Технологічність ремонту – 0,01.
- 1.11 Транспортабельність – 0,005.
- 1.12 Повторне використання – 0,005.
- 2 Ціна – 0,028.
- 2.1 Рівень цін – 0,18.
- 2.2 Гнучкість цінової політики – 0,08.
- 2.3 Встановлення цін на нові товари – 0,02.
- 3 Обслуговування – 0,18.
- 3.1 Рівень передпродажної підготовки – 0,09.
- 3.2 Рівень післяпродажного обслуговування – 0,09.
- 4 Збут та реклама – 0,09.
- 4.1 Об'єм реалізації по різних каналах збуту – 0,04.
- 4.2 Ефективність роботи служб збуту – 0,03.
- 4.3 Рівень рекламної діяльності – 0,02.
- 5 Асортимент продукції – 0,08.
- Загальна вага усіх критеріїв – 1.

Оцінка конкурентоспроможності товару виконується шляхом співставлення параметрів продукції, що аналізується, з параметрами бази порівняння за допомогою комплексного методу оцінки.

Комплексний метод використовується в тому випадку, коли для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, які описують яку-небудь властивість. Тоді параметричний індекс, I_i , розраховується з врахуванням вагомості окремих складових:

$$I_i = \sum_{j=1}^m I_{ij} \cdot a_{ij}, \quad (3.1)$$

при цьому:

$$I_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{ij}^3}, \quad (3.2)$$

де $j = 1 \dots m$ – характеристики i -го показника якості;

q_{ij} , q_{ij}^3 – значення j -ої характеристики i -го показника якості відповідно оцінюваного товару та товару-зразка;

a_{ij} – ваговий коефіцієнт j -ої характеристики в i -му показнику якості [6].

Розрахунок критеріїв оцінки якості виробів ПП «Фактор-Друк» та «Видавництво Фоліо» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Значення характеристики кожного показника якості

Показник	Підприємство ПП «Фактор- Друк»	«Видавництво Фоліо»	Ідеальний варіант
1	2	3	4
1 Рівень якості продукції			
1.1 Призначення продукту	1,0	1,0	1,0
1.2 Надійність	0,9	0,9	1,0
1.3 Економічність у використанні	1,0	1,0	1,0
1.4 Ергономічність	0,67	0,67	1,0
1.5 Естетичність	0,7	0,7	1,0
1.6 Екологічність	1,0	1,0	1,0
1.7 Безпечність	0,8	0,8	1,0
1.8 Патентне право	1,0	1,0	1,0
1.9 Стандартизація і уніфікація	0,8	0,87	1,0
1.10 Технологічність ремонту	1,0	1,0	1,0
1.11 Транспортабельність	1,0	1,0	1,0
1.12 Повторне використання	1,0	1,0	1,0
2 Ціна			
2.1 Рівень цін	0,95	0,9	1,0
2.2 Гнучкість цінової політики	0,75	0,63	1,0
2.3 Встановлення цін на нові товари	1,0	1,0	1,0
3 Обслуговування			
3.1 Рівень передпродажної підготовки	0,9	0,9	1,0

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3.2 Рівень післяпродажного обслуговування	1,0	0,9	1,0
4 Збут та реклама			
4.1 Об'єм реалізації по різних каналах збуту	0,35	0,6	1,0
4.2 Ефективність роботи служб збуту	0,3	0,5	1,0
4.3 Рівень рекламної діяльності	0,15	0,25	1,0
5 Асортимент продукції	0,5	0,75	1,0

У таблиці 3.2 представлено дані оцінки і власне оцінка конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 3.2 – Оцінка конкурентоспроможності продукції

Показник	Підприємство ПП «Фактор- Друк»	«Видавництво Фоліо»	Ідеальний варіант
1	2	3	4
1 Рівень якості продукції	0,344	0,345	0,37
1.1 Призначення продукту	0,14	0,14	0,14
1.2 Надійність	0,045	0,045	0,05
1.3 Економічність у використанні	0,05	0,05	0,05
1.4 Ергономічність	0,02	0,02	0,03
1.5 Естетичність	0,007	0,007	0,01
1.6 Екологічність	0,015	0,015	0,015
1.7 Безпечність	0,02	0,02	0,025
1.8 Патентне право	0,015	0,015	0,015
1.9 Стандартизація і уніфікація	0,012	0,013	0,015
1.10 Технологічність ремонту	0,01	0,01	0,01
1.11 Транспортабельність	0,005	0,005	0,005
1.12 Повторне використання	0,005	0,005	0,005
2 Ціна	0,251	0,232	0,28
2.1 Рівень цін	0,171	0,162	0,18
2.2 Гнучкість цінової політики	0,06	0,05	0,08
2.3 Встановлення цін на нові товари	0,02	0,02	0,02
3 Обслуговування	0,171	0,162	0,18
3.1 Рівень передпродажної підготовки	0,081	0,081	0,09

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
3.2 Рівень післяпродажного обслуговування	0,09	0,081	0,09
4 Збут та реклама	0,026	0,044	0,09
4.1 Об'єм реалізації по різних каналах збуту	0,014	0,024	0,04
4.2 Ефективність роботи служб збуту	0,009	0,015	0,03
4.3 Рівень рекламної діяльності	0,003	0,005	0,02
5 Асортимент продукції	0,04	0,06	0,08
Загальна оцінка конкурентоспроможності продукції	0,832	0,843	1

2 Фінансове положення підприємства.

Наряду з абсолютними показниками, фінансову стійкість підприємства характеризує коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{заб}$), який визначається «Методологічними положеннями по оцінці фінансового стану підприємств та встановленню незадовільної структури балансу» і дорівнює:

$$K_{заб} = \frac{ВОЗ}{ОА}, \quad (3.3)$$

де ВОЗ – власні оборотні засоби;

ОА – загальна величина оборотних активів.

Вказаним документом встановлено нормальне обмеження для даного показника $K_{заб} \geq 0,1$. Якщо коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1, то структура балансу підприємства вважається незадовільною, а саме підприємство – неплатоспроможним [28].

$$K_{об}(\text{«Фактор-Друк»}) = 1145,1 / 6632,3 = 0,173.$$

$$K_{об}(\text{«Фоліо»}) = 0,21.$$

$$K_{об}(\text{Ідеальний варіант}) = 0,5.$$

Вважається, що 50% власного капіталу у загальній величині оборотних засобів є оптимальною величиною, тому для ідеального варіанту $K_{об}=0,5$.

Для забезпечення кількісної відповідності показників було використано коефіцієнти для фінансового стану підприємства – 2.

Тому:

$$K_{об(«Фактор-Друк»)}=0,173*2=0,35;$$

$$K_{об(«Фоліо»)}=0,21*2=0,42;$$

$$K_{об(Ідеальний\ варіант)}=0,5*2=1.$$

3 Ефективність маркетингової діяльності.

Аналізуючи різні визначення та формулювання, найбільш точне визначення ефективності маркетингової діяльності можна сформулювати наступним чином – це ступінь використання інструментів маркетингу в сукупності з засобами та можливостями підприємства. В вартісній формі ця характеристика може бути оцінена відношенням комерційних результатів та витрат на маркетингову діяльність.

Данні про валовий дохід і валові витрати представляють собою інформацію, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності підприємства, тому отримання такої інформації не викликає особливих складностей. Деякі складності виникають при зборі інших даних, адже витрати на маркетинг важче розрахувати, так як в бухгалтерській звітності відсутня інформація про типографські видатки, витрати на рекламу і т.п.

За думкою розробників кінцева формула для визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства, $E_{мар}$, з використанням параметрів маркетингового потенціалу і результативних параметрів комерційної діяльності (валовий дохід, витрати на маркетинг, валові витрати), буде мати наступний вигляд:

$$E_{\text{мар}} = \frac{1}{3} * P_{\text{мар}} * \left(\frac{D_{\text{в}} - B_{\text{м}}}{B_{\text{в}}} \right), \quad (3.4)$$

де $E_{\text{мар}}$ – оцінка ефективності маркетингової діяльності;

$P_{\text{мар}}$ – потенціал маркетингу;

$D_{\text{в}}$ – валовий дохід;

$B_{\text{м}}$ – витрати на маркетинг;

$B_{\text{в}}$ – валові витрати.

В свою чергу, потенціал маркетингу, $P_{\text{мар}}$, розраховується як

$$P_{\text{мар}} = 0,295 \times (K_1 \times K_2 + K_2 \times K_3 + K + K_{10} \times K_1), \quad (3.5)$$

де K_1 – потенціал маркетингових досліджень;

K_2 – потенціал маркетингової інформаційної системи;

K_3 – потенціал сегментації (вибору) цільового ринку;

K_4 – потенціал товарної політики підприємства;

K_5 – потенціал процесу ціноутворення;

K_6 – потенціал збутової політики підприємства;

K_7 – потенціал персональних (особистих) продаж;

K_8 – потенціал рекламної діяльності підприємства;

K_9 – потенціал стимулювання збуту продукції;

K_{10} – потенціал формування суспільної думки.

Таким чином, кінцевий вираз для розрахунку оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства, $E_{\text{мар}}$, буде мати вигляд:

$$E_{\text{мар}} = 0,0983 \times (K_1 \times K_2 + K_2 \times K_3 + K + K_{10} \times K_1) \times \frac{D_{\text{в}} - B_{\text{м}}}{B_{\text{в}}}. \quad (3.6)$$

В процесі апробації всі під критерії оцінювались по наступній шкалі:

- 0 – підприємство в своїй маркетинговій діяльності не використовує інструмент маркетингу, описаний даним підкритерієм;
- 1 – підприємство в своїй маркетинговій діяльності не в повній мірі використовує інструмент маркетингу, описаний даним підкритерієм;
- 2 – підприємство в своїй маркетинговій діяльності в повній мірі використовує інструмент маркетингу, описаний даним підкритерієм [9].

В таблиці 3.3 представлено розрахунок ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності маркетингової діяльності

Показник	Підприємство ПП «Фактор- Друк»	«Видавництво Фоліо»	Ідеальний варіант
1	2	3	4
1 Потенціал маркетингових досліджень	1	1	2
2 Потенціал маркетингової інформаційної системи	1	1	2
3 Потенціал сегментації цільового ринку	2	1	2
4 Потенціал товарної політики підприємства	2	2	2
5 Потенціал процесу ціноутворення	1	2	2
6 Потенціал політики збуту підприємства	2	2	2
7 Потенціал персональних продаж	1	2	2
8 Потенціал рекламної діяльності	1	1	2
9 Потенціал стимулювання збуту продукції	1	1	2
10 Потенціал формування суспільної думки	1	1	2
Оцінка ефективності маркетингової діяльності	0,26	0,4	1

Розрахунок оцінки ефективності маркетингової діяльності

$$E_{\text{мар}}(\text{«Фактор-Друк»})=0,0983*17*0,243=0,41;$$

$$E_{\text{мар}}(\text{«Фоліо»})=0,0983*21*0,3=0,619;$$

$$E_{\text{мар}}(\text{Ідеальний варіант})=0,0983*40*0,4=1,573.$$

Для забезпечення кількісної відповідності показників було використано коефіцієнт для ефективності маркетингової діяльності – 0,636.

Тому:

$$E_{\text{мар}}(\text{«Фактор-Друк»})=0,41*0,636=0,26;$$

$$E_{\text{мар}}(\text{«Фоліо»})=0,619*0,636=0,4;$$

$$E_{\text{мар}}(\text{Ідеальний варіант})=1,573*0,636=1,0.$$

4 Рентабельність продаж.

Рентабельність – показник економічної ефективності бізнесу, який характеризує відношення прибутку і витрат за певний період часу, який ототожнюється з комерційною ефективністю товарного виробництва.

Рентабельність продаж представляє собою комплексну характеристику прибутковості на одну гривню витрат на виробництво продукції.

В загальному виді цей показник, R_k , можна розрахувати по наступній формулі:

$$R_k = \frac{D_{\text{в}} - B}{B}, \quad (3.7)$$

де $D_{\text{в}}$ – валовий дохід підприємства, тис. грн;

B – витрати на виробництво продукції [10].

Таким чином:

$$R_k(\text{«Фактор-Друк»})=(28289,9-26189)/26189=0,08;$$

$$R_{k(\text{«Фоліо»})}=0,1;$$

$$R_{k(\text{Ідеальний варіант})}=0,2.$$

Для забезпечення кількісної відповідності показників було використано коефіцієнт для розрахунку рентабельності продаж – 5, тому:

$$R_{k(\text{«Фактор-Друк»})}=0,08*5=0,4;$$

$$R_{k(\text{«Фоліо»})}=0,1*5=0,5;$$

$$R_{k(\text{Ідеальний варіант})}=0,2*5=1.$$

5 Імідж (марочний капітал) підприємства.

Орієнтація на завоювання все нових ринків, задоволення запитів покупців за допомогою диференціації продукту заохочує фірми до прагнення в максимально можливій мірі відповідати споживацьким перевагам, а також до роботи над спрощенням процесу інформування споживачів про ускладнення властивостей та параметрів продукції, що виготовляється. За допомогою рекламної активності фірм торгова марка (назва, під якою фірма рекламує і продає свою продукцію), як один із інструментів маркетингу, сприяє розповсюдженню відомостей про якість продукції, скорочуючи дистанцію між виробником і споживачем. В умовах посилення конкуренції покупець зацікавлений в розширенні своєї інформованості про якість продукції [29].

Оцінка іміджу підприємств була виконана на основі експертних даних:

$$K_{im(\text{«Фактор-Друк»})}=0,7;$$

$$K_{im(\text{«Фоліо»})}=0,7;$$

$$K_{im(\text{Ідеальний_варіант})}=1.$$

6 Ефективність менеджменту.

Менеджмент – це управління організацією в умовах ринкової економіки, його ціллю є найбільш повне задоволення потреб людини, які необхідно постійно враховувати, через ринковий механізм попиту, пропозиції та прибутку. Під

ефективністю менеджменту розуміється його якість, що забезпечує організації досягнення поставлених цілей. Кількісно ефективність менеджменту визначається як відношення результату до необхідним для цього витратам. Центральним поняттям ефективності є критерій ефективності (показник успішності) менеджменту. Критерій ефективності менеджменту – це кількісні показники, які характеризують його результативність та економічність, дозволяють скривати суть вирішальної організацією задачі, визначати головні, вирішальні зв'язки та шляхи вдосконалення менеджменту.

В якості критеріїв ефективності пропонується вибирати такі показники, які дають можливість: прогнозувати очікувані результати – досягнення організацією її цілі; оцінювати фактичну ступінь досягнення цілі; порівнювати різні варіанти цілі між собою.

В умовах ринкової економіки суттєво виросла зацікавленість учасників економічного процесу до об'єктивної та достовірної інформації про фінансове положення та ділову активність підприємства. Всі суб'єкти ринкових відносин: власники, інвестори, постачальники, покупці – зацікавлені в однозначній оцінці конкурентоспроможності і надійності своїх партнерів. Таку оцінку можна отримати на основі комплексного фінансового аналізу, що базується на даних публічної звітності підприємств, що дозволяє всім учасникам економічного процесу контролювати характер і ступінь змін ринкових позиціях підприємства. В якості компоненти такої комплексної оцінки використовується характеристика ефективності управління підприємством, яку прийнято оцінювати відношенням прибутку до валового доходу підприємства.

Таким чином, кількісною мірою ефективності управління підприємством, $K_{e.y.}$, є показник, який розраховується за формулою:

$$K_{e.y.} = \frac{P_p}{D_e}, \quad (3.8)$$

де P_p – прибуток від реалізації продукції [29].

Таким чином:

$$K_{e.y}(\text{«Фактор-Друк»})=2100,9/28289,9=0,074;$$

$$K_{e..y}(\text{«Фоліо»})=0,09;$$

$$K_{e..y}(\text{Ідеальний варіант})=0,2.$$

Для забезпечення кількісної відповідності показників було використано коефіцієнт для ефективності менеджменту – 5, тому:

$$K_{e.y}(\text{«Фактор-Друк»})= 0,074*5=0,37;$$

$$K_{e.y}(\text{«Фоліо»})=0,09*5=0,45;$$

$$K_{e..y}(\text{Ідеальний варіант})=0,2*5=1.$$

Дані про внутрішні конкурентні переваги підприємств зведені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Внутрішні конкурентні переваги підприємств

Внутрішня конкурентна перевага	Підприємство ПП «Фактор- Друк»	«Видавництво Фоліо»	Ідеальний варіант
1 Конкурентоспроможність продукції	0,832	0,843	1,0
2 Фінансове положення підприємства	0,35	0,42	1,0
3 Ефективність маркетингової діяльності	0,26	0,40	1,0
4 Рентабельність продажів	0,40	0,50	1,0
5 Імідж підприємства	0,70	0,70	1,0
6 Ефективність менеджменту	0,37	0,45	1,0

Таким чином, проведено оцінку внутрішніх конкурентних переваг підприємства, що визначають ринкові позиції суб'єкта господарювання. Їх можна згрупувати по шести найбільш значимих аспектах (напрямах діяльності): конкурентоспроможність виробу; фінансове положення фірми; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продаж; імідж (марочний капітал)

підприємства; ефективність менеджменту. Для ПП «Фактор-Друк» слабким місцем є маркетингова діяльність, бо має найнижче серед усіх параметрів значення – 0,26, у «Видавництво Фоліо» це значення складає 0,40, а у ідеального варіанту – 1,0

3.3 Побудова геометричної фігури, що характеризує реальне конкурентне положення підприємства та оцінка його конкурентоспроможності

Оцінку конкурентоспроможності можна інтерпретувати як геометричну фігуру, яка слугує кількісною мірою стійкості конкурентного положення підприємства. Стійкість такої геометричної фігури характеризує реальне конкурентне положення підприємства.

Багатокутник конкурентоспроможності може слугувати основою для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників. Ця основа, яка складається із векторів-променів, і буде визначати ступінь потенціальної конкурентоспроможності підприємства. Кожен вектор в своєму граничному значенні представляє собою радіус кола, який відповідає максимальному потенціалу внутрішніх можливостей суб'єкту, що хазяює (ідеальний варіант). Обчислення об'єму отриманої піраміди буде визначати кінцеву оцінку реальної конкурентоспроможності підприємства.

Тепер необхідно визначити, що вважати висотою піраміди. До цього математичного аргументу необхідно підійти зі всією старанністю, адже на конкурентоспроможність підприємства в реальному житті впливають багато факторів. І на роль висоти піраміди можуть претендувати багато критеріїв – частка ринку, темпи росту галузі, інтенсивність конкурентного суперництва та багато інших. Ступінь стабільності конкурентного положення підприємства на ринку загальноприйнято характеризувати за допомогою частки ринку.

Частка ринку є важким показником, величину якого необхідно визначати та

прогнозувати. Ринкова частка – це відношення об'єму продаж певного товару даного підприємства до сумарного об'єму продаж даного товару, виконаному всіма суб'єктами, діючими на даному ринку.

Цей показник є ключовим при оцінці конкурентної позиції підприємства. Адже господарчий суб'єкт з високим показником ринкової частки більше виробляє та реалізує продукту, тому собівартість одиниці продукту цього підприємства нижче в порівнянні з конкурентами. Позиції підприємства з більшою часткою ринку в конкурентній боротьбі мають більшу перевагу.

Досягти конкурентних переваг та укріпити свої позиції підприємство може за рахунок:

- забезпечення більш низьких витрат на виробництво та збут товару;
- забезпечення незамінності продукту за допомогою диференціації [24].

Обчислення об'єму піраміди характеризує реальний результат оцінки конкурентоспроможності підприємства, тобто величина його параметру визначає кількісну оцінку конкурентоспроможності. Основа піраміди формує шість векторів-променів, які визначають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, величину якої можна розрахувати наступним чином:

$$P_{кон} = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times (K_1 \times K_2 + K_2 \times K_3 + K_3 \times K_4 + K_4 \times K_5 + K_5 \times K_6 + K_6 \times K_1), \quad (3.9)$$

де $P_{кон}$ – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності підприємства);

$\sin \alpha$ – кут між векторами в багатокутнику (основі), так як векторів у моделі шість, то кут буде складати 60° ;

K_1 – відносний показник конкурентоспроможності продукції;

K_2 – відносний показник фінансового положення підприємства;

K_3 – відносний показник ефективності маркетингової діяльності;

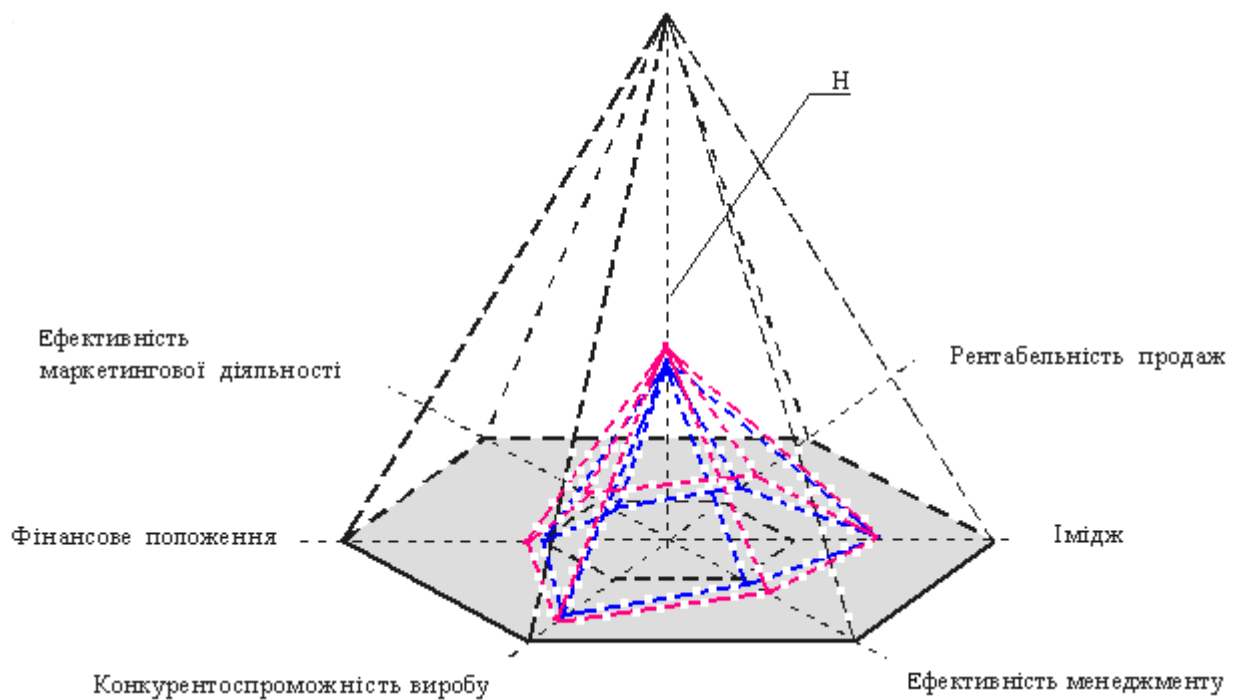
K_4 – відносний показник рентабельності продажів;

K_5 – відносний показник іміджу підприємства;

K_6 – відносний показник ефективності менеджменту.

Кожен вектор в своєму граничному значенні являє собою радіус кола, який відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) оціночного показника.

Піраміда представлена на рисунку 3.2.



- ■ - геометрична фігура ПП «Фактор-Друк»
- ■ - геометрична фігура «Видавництво Фоліо»
- ■ - геометрична фігура ідеального варіанту

H – частка ринку

Рисунок 3.2 – Інтерпретація моделі оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств

Використовуючи параметри внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, $\Pi_{кон}$, та результативного параметру H , перетворимо вираз, тоді кінцева формула оцінки конкурентоспроможності підприємства буде мати вид:

$$E_k = \frac{1}{3} \times \Pi_{кон} \times H, \quad (3.10)$$

де E_k – оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства.

В ідеальній моделі значення висоти, H , дорівнює 0,35, тому що діючим законодавством держава в рамках антимонопольного регулювання встановлює межі концентрації виробництва в руках окремого товаровиробника.

Розрахуємо площі пірамід кожного з підприємств

$$\Pi_{\text{кон}}(\text{«Фактор-Друк»}) =$$

$$\frac{1}{2} \cdot \sin 60^\circ \cdot (0,832 \cdot 0,35 + 0,35 \cdot 0,26 + 0,26 \cdot 0,4 + 0,4 \cdot 0,7 + 0,7 \cdot 0,37 + 0,37 \cdot 0,832) =$$

$$= \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} \cdot (0,2912 + 0,091 + 0,104 + 0,28 + 0,259 + 0,3078) = 0,577;$$

$$\Pi_{\text{кон}}(\text{«Фоліо»}) = \frac{1}{2} \cdot \sin 60^\circ \cdot (0,843 \cdot 0,42 + 0,42 \cdot 0,4 + 0,4 \cdot 0,5 + 0,5 \cdot 0,7 + 0,7 \cdot 0,45 + 0,45 \times$$

$$\times 0,843) = \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} \cdot (0,3541 + 0,168 + 0,2 + 0,35 + 0,315 + 0,3794) = 0,765;$$

$$\Pi_{\text{кон}}(\text{Ідеальний варіант}) = \frac{1}{2} \cdot \sin 60^\circ \cdot (1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1) = \frac{1}{2} \cdot \frac{\sqrt{3}}{2} \cdot 6 = 2,598.$$

Зробимо оцінку конкурентоспроможності підприємств

$$E_k(\text{«Фактор-Друк»}) = 0,577 \cdot 0,1/3 = 0,019;$$

$$E_k(\text{«Фоліо»}) = 0,765 \cdot 0,11/3 = 0,028;$$

$$E_k(\text{Ідеальний варіант}) = 2,598 \cdot 0,35/3 = 0,303.$$

Результати розрахунків площі основи піраміди та оцінки конкурентоспроможності зведені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства

Показник	Оцінка конкурентоспроможності		
	ПП «Фактор-Друк»	«Видавництво Фоліо»	Ідеальний варіант
1 Площа основи піраміди	0,577	0,765	2,598
2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства	0,019	0,028	0,303

Метод, що розглядається, дозволяє визначити узагальнюючий критерій внутрішньої конкурентоспроможності підприємства:

$$КП_{внутр} = \frac{\sum S_i}{S_{од.кргу}}, \quad (3.11)$$

де $\sum S_i$ – площа багатокутника певного суб'єкту господарювання;

$S_{од.кргу}$ – площа одиничного круга (радіус оціночного круга дорівнює 1, тому $S_{од.кргу} = \pi$) [16].

Порівнюємо площі і отримуємо наступні результати в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рівень внутрішньої конкурентоспроможності суб'єкту господарювання

Господарчий суб'єкт	Рівень, %
ПП «Фактор-Друк»	18,4
«Видавництво Фоліо»	24,4
Ідеальний варіант	82,7

Таким чином, згідно таблиці 3.5 видно, що ПП «Фактор-Друк» має нижчий за конкурента рівень внутрішньої конкурентоспроможності, що пов'язано з меншою кількістю внутрішніх конкурентних переваг ніж у «Видавництво Фоліо».

Побудована геометрична фігура, що характеризує реальне конкурентне положення підприємства та оцінена його конкурентоспроможність. По найбільш значимим напрямкам діяльності, зображеним у виді векторів-осей будується багатокутник конкурентоспроможності, що представляє собою графічне відображення оцінок положення підприємства і конкурентів. Використовуючи параметри внутрішньої конкурентоспроможності підприємства оцінена конкурентоспроможність підприємства, у ПП «Фактор-Друк» вона складає 0,577, у «Видавництво Фоліо» – 0,765, а у ідеального варіанту – 2,598.

3.4 Побудова імітаційної моделі ринкової рівноваги на основі оцінки конкурентоспроможності кожного суб'єкту господарювання.

Третій етап – побудова імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників (сфера) на основі оцінки конкурентоспроможності конкретного суб'єкту господарювання:

- зазначення координат точок побудови сфери;
- визначення градусів;
- розробка матриці даних;
- розробка формул для визначення об'ємів;
- визначення значення радіусу сфери;
- інтерпретація моделі «Ринкова оцінка конкурентних позицій підприємства»;
- визначення об'єму сфери;
- визначення об'єму вписаної в сферу геометричної фігури, яка характеризує конкурентоспроможність суб'єкту господарювання;
- визначення відношення об'єму вписаної фігури до об'єму сфери.

Відносна конкурентоспроможність суб'єкту господарювання, K_i , розраховується наступним чином:

$$K_i = \frac{V_i}{V_{сф}}, \quad (3.12)$$

де V_i – оцінка конкурентоспроможності підприємства;

$V_{сф}$ – об'єм сфери (в нашому випадку $V_{сф}=0,5236$) [24].

Зіставлення результатів виконаних розрахунків представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка конкурентоспроможності суб'єкту господарювання

Господарчий суб'єкт	Відносна конкурентоспроможність, %
ПП «Фактор-Друк»	3,63
«Видавництво Фоліо»	5,35
Ідеальний варіант	57,87

Таким чином, на основі виконаних розрахунків можна констатувати меншу конкурентоспроможність ПП «Фактор-Друк» в порівнянні з більш значущим конкурентом – «Видавництво Фоліо». ПП «Фактор-Друк» аж на 1,72% відносної конкурентоспроможності відстає від свого головного конкурента.

По виділеним аспектам, які в результаті визначають конкурентоспроможність підприємства, можна зазначити, що найбільш слабким місцем в порівнянні з конкурентом і ідеальним варіантом відповідно є неефективна маркетингова діяльність. Це дуже важливий показник, адже від нього залежить перспектива обсягу продаж, тобто дохід підприємства, а тому і прибуток, фінансове положення, і як слідство – розвиток підприємства.

Ідеальний варіант моделі для ринку монополії має наступний вигляд: всі шість значень внутрішніх конкурентних переваг дорівнюють максимальному значенню – 1. В ідеальній моделі значення висоти (H) дорівнює 0,35, адже діючим законодавством держава в рамках антимонопольного регулювання встановлює межу концентрації виробництва в руках окремого товаровиробника. Ідеальний варіант моделі представлено на рисунку 3.3.

Модель досконалої конкуренції може бути представлена як сфера, яка складається із рівних між собою секторів. В якості прикладу використання методики оцінки конкурентоспроможності суб'єкту господарювання пропонується розглянути ситуацію, коли на площині сфери відкладаються дві «піраміди» із n -ої кількості учасників. Ця модель представлена на рисунку 3.4.

Моделі розроблені за допомогою комп'ютерної програми «Math CAD Professional 2001».

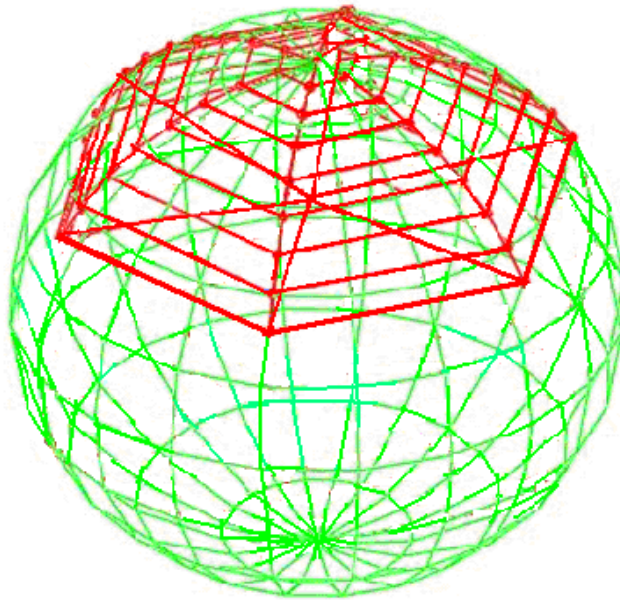


Рисунок 3.3 – Ідеальний варіант моделі монопольного ринку

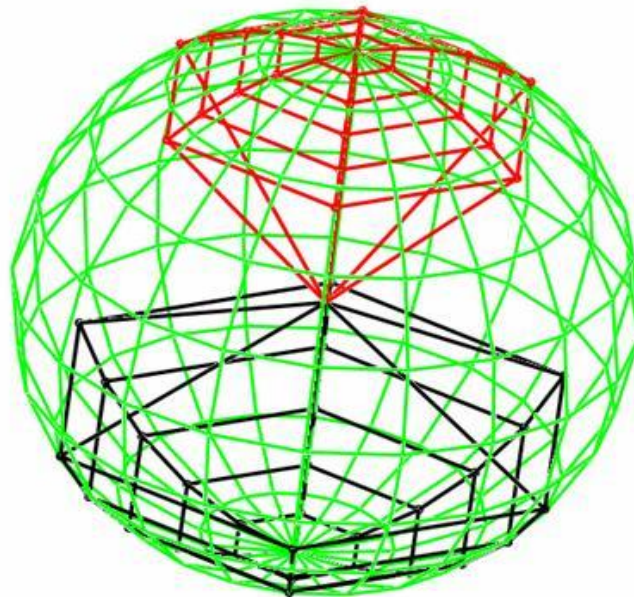


Рисунок 3.4 – Ідеальний варіант моделі ринку досконалої конкуренції

Визначений узагальнюючий критерій внутрішньої конкурентоспроможності підприємства за допомогою відношення площі багатокутника певного суб'єкту господарювання до площі одиничного круга (ідеального варіанту), який складає 18,4%, в той час, коли ідеальний варіант має значення 82,7%, а також визначена відносна конкурентоспроможність: для ПП «Фактор-Друк» вона складає 3,63%,

для «Видавництво Фоліо» – 5,35%, а для ідеального варіанту – 57,87%.

Визначені заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства ПП «Фактор-Друк», використовуючи різні прийоми рекламної компанії та способи просування товару на ринку, завдяки чому отримали економічний ефект у розмірі 4794,283 тис. грн.

Висновок до розділу 3

В процесі оцінки конкурентоспроможності ПП «Фактор-Друк» серед усіх напрямків діяльності найбільш слабким є маркетингова діяльність, тому необхідно застосувати дії щодо підвищення ефективності цього аспекту.

Основними шляхами підвищення ефективності маркетингової діяльності є:

– вдосконалення інтернет-сторінки ПП «Фактор-Друк». Хоча підприємство і має свій сайт в інтернеті, але він не є достатньо цікавим та інформаційним. Пропонується урізноманітнити сторінку за допомогою застосування закладок для різних контрагентів підприємства, споживачів, інвесторів і т.д., збільшити обсяг інформації для кожного користувача, впровадити реєстрацію відвідувачів сайту, особливо у розділі, де знаходиться інформація для інвесторів, щоб бачити які суб'єкти цікавились нашим підприємством. Така послуга коштує близько 15000 грн, але завдяки цьому обсяг реалізації повинен збільшитись на 0,8-1%, що для обсягів реалізації 209 року становило б додатковий прибуток у розмірі від 16807,2 грн до 21009 грн ($2100,9 \cdot 10^3 \cdot (0,008 \dots 0,01) = 16807,2 \dots 21009$ грн). Таким чином ефект склав від 1807,2 до 6009 грн ($((16807,2 \dots 21009) - 15000 = 1807,2 \dots 6009$ грн), тобто прибуток збільшується до 0,3%;

– заснування представництв в різних регіонах країни та за її межами, де це найбільш доцільно, що збільшить обсяги реалізації на 10-15%. Продукція, яка реалізується через представництва збувається їм по спеціально зниженим цінам (5-10% знижки). Такий захід, розраховуючи по обсягам реалізації 2019 року,

сприяв би появі додаткового прибутку у розмірі від 210090 грн до 315135 грн ($2100,9 \cdot 10^3 \cdot (0,1 \dots 0,15) = 210090 \dots 315135$ грн). Зменшення доходу від знижок становить від 105045 грн до 210090 грн ($2100,9 \cdot 10^3 \cdot (0,05 \dots 0,1) = 105045 \dots 210090$ грн). Таким чином економічний ефект від такого заходу складає до 210090 грн, тобто прибуток збільшується до 10%;

– зміна умов збуту: використання знижок при передоплаті (4%), об'ємна знижка (2%) та накопичувана знижка (3% при другій покупці із додавання по 1% при кожній наступній покупці). Таким чином, використання такого прийому приведе до збільшення обсягів реалізації продукції приблизно на 10%, тобто прибуток збільшився би на 210090 грн ($2100,9 \cdot 10^3 \cdot 0,1 = 210090$ грн), а зменшення суми прибутку за рахунок знижок склала десь 84036 грн ($2100,9 \cdot 10^3 \cdot 0,04 = 84036$ грн). Отже, економічний ефект складає 126054 грн ($210090 - 84036 = 126054$ грн), тобто прибуток збільшився до 6%.

Отже, загальний економічний ефект від використання цих маркетингових заходів склав би до 342153 грн ($6009 + 210090 + 126054 = 342153$ грн), що збільшило б прибуток у 2019 році на 16,3%.

Висновки

Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати та виготовляти продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкретного ринку.

Можна стверджувати, що однією з головних проблем розвитку економіки України є підвищення ефективності суспільного виробництва при зосередженні зусиль на випуску конкурентоспроможної продукції і одночасному забезпеченні повної зайнятості працездатного населення.

Таким чином, у результаті дослідження встановлено, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» тісно пов'язано з іншими поняттями теорії конкуренції, зокрема, з поняттям конкурентних переваг, конкурентної позиції, конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічну у часі та постійну по відношенню до об'єкта визначення характеристику господарюючого суб'єкта, яка дозволяє йому на протязі стратегічного періоду отримувати та розвивати власні конкурентні переваги, формувати та використовувати сукупний конкурентний потенціал, а також забезпечувати достатній рівень конкурентоспроможності й ефективності функціонування.

Родовими ознаками конкурентоспроможності підприємства виступають:

- формування в умовах ведення бізнесу у ринковому середовищі на засадах вільної конкуренції;
- забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання;
- отримання і підтримка сильних конкурентних позицій господарюючих суб'єктів на ринку;
- збереження умовно-постійного стійкого стану підприємства у

довгостроковій перспективі;

- динамічний характер;
- реалізація стабільних конкурентних переваг у порівнянні з іншими суб'єктами ринкових відносин;
- забезпечення швидкого реагування й адаптації господарюючого суб'єкта до постійно мінливих умов зовнішнього середовища ведення бізнесу, а також протидії негативному впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

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 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.

Друкарня «Фактор-Друк» – найбільше в східній Україні підприємство, що здійснює виробництво книг, газет, журналів, рекламної продукції та канцелярських товарів. Виробничий потенціал підприємства дозволяє друкарні випускати за рік більш ніж 100 млн. журналів, 300 млн. газет і 50 млн. книг. За статистикою, це означає, що кожна десята газета і кожна третя книга випускаються на друкарні «Фактор-Друк». За більш ніж 20 років роботи на ринку книгодрукування і поліграфічної продукції України ми неодноразово завойовували нагороди та дипломи на численних спеціалізованих конкурсах, фестивалях і виставках. Наші клієнти, в число яких вже багато років входять провідні вітчизняні та зарубіжні видавництва, медіахолдинги і рекламні агентства, високо цінують послуги друкарні «Фактор-Друк».

За період аналізу обсяг реалізованої продукції виріс на 59,44%. Причому зростання обсягу реалізованої продукції обумовлене підвищенням обсягів реалізації продукції реалізації на сторону на 64,21% за період аналізу, обсяг продукції для власних потреб виріс на 22,15%. За роками аналізу план з реалізованої продукції перевиковується кожного року: на 0,71% у 2020 році, 1,59% у 2021 році та 5,55% у 2022 році. План з обсягу продукції для власних потреб у 2020 році перевиконано на 2,19%, у 2021 році – на 7,02% та у 2022 році – на 0,72%. У свою чергу план з обсягів реалізації продукції для реалізації на сторону у 2020 році перевиконано на 0,54%, у 2021 році – на 0,99%, у 2022 році – на 6,03%.

Таким чином, за період аналізу фонд заробітної плати виріс 26,17%. Зростання фонду оплати праці у порівнянні з 2019 роком спостерігається на протязі всього періоду аналізу. План з фонду оплати праці виконано, спостерігається перевищення плану з фонду оплати праці за роками: у 2020 році на 2,26%, у 2021 році – на 2,46%, у 2022 році – на 2,02%.

Для продуктивності праці характерне поступове підвищення на протязі періоду аналізу. Так, за цей період продуктивність праці зросла на 61,49% у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році продуктивність праці у порівнянні з планом зросла на 0,2 тис. грн/ос. або 3,38%, у 2021 році – на 0,01 тис. грн/ос. або 0,15%, у 2022 році – на 0,44 тис. грн/ос. або 5,51%.

Розглядаючи динаміку показників, що характеризують рівень продуктивності праці, слід відмітити, що продуктивність праці зростає за рахунок підвищення обсягів випущеної продукції за умови одночасного зменшення середньооблікової чисельності персоналу.

У свою чергу середньомісячна заробітна плата на протязі періоду аналізу зросла на 27,75%. Спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати у порівнянні з планованими значеннями: так, у 2020 році план середньомісячної заробітної плати перевиконано на 0,19 грн. або на 4,88%, у 2021 році – на 0,04 грн. або 0,96%, у 2022 році – на 0,09 грн. або 2,08%.

Порівняльний аналіз темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці дає змогу обґрунтувати доцільність підвищення заробітної плати з точки зору ефективності праці. Виходячи з результатів аналізу можна зробити висновок щодо доцільності й обґрунтованості підвищення середньомісячної заробітної плати, оскільки темп її росту нижче за темп росту продуктивності праці.

Технічний стан наявних основних виробничих фондів характеризується достатньо низьким рівнем зносу, який проте має негативну тенденцію до нарощування, та доволі високим рівнем придатності, яка, у свою чергу, з кожним роком знижується. Так, за період аналізу коефіцієнт зносу основних виробничих фондів підвищився на 0,0023 грн/грн, у той же час коефіцієнт придатності зменшився на цю ж суму.

Для показників, що характеризують інтенсивність і ефективність використання основних виробничих фондів, характерні наступні зміни. Так, за період аналізу фондівіддача зросла на 0,5146 грн/грн, у той же час спостерігається скорочення фондоємності на 0,4204 грн/грн і

фондорентабельності на 0,0026 грн/грн. Підвищення фондівіддачі основних виробничих фондів поряд з одночасним скороченням фондоємності продукції, що обумовлено випереджальним темпом росту обсягу виробництва продукції у порівнянні з темпом росту середньорічної вартості основних виробничих фондів, є позитивною тенденцією, яка взагалі свідчить про підвищення інтенсивності використання основних виробничих фондів. Разом з цим, слід відзначити скорочення ефективності їх використання, що обумовлено зниженням фондорентабельності через скорочення прибутку підприємства.

Зміни у структурі основних виробничих фондів можна охарактеризувати наступним чином. По-перше, слід відзначити, що найбільшу питому вагу у загальній вартості основних виробничих фондів займає виробниче обладнання. Проте його вага поступово зменшується: з 83,88% у 2019 році до 78,75% у 2022 році. По-друге, найменшу питому вагу у загальній вартості основних виробничих фондів займає офісне обладнання та меблі, однак їх вага на протязі періоду аналізу не зазнала істотних змін. Майже незмінною залишається й питома вага будівель у загальній вартості основних виробничих фондів. При цьому слід відзначити зростання питомої ваги автотранспорту: з 6,83% у 2019 році до 10,34% у 2022 році.

Собівартість реалізованої на сторону продукції за період аналізу зросла на 7,49%. Зростання собівартості обумовлене зростанням витрат за такими елементами: «Витрати на оплату праці» на 4,98%, «Відрахування на соціальні заходи» на 23,50% та «Матеріали» на 5,38%. За елементами «Електроенергія», «Амортизація» й «Інші витрати» собівартість реалізованої на сторону продукції також зросла на 8,11%, 29,58% і 2,54% відповідно.

Витрати на 1 грн реалізованої на сторону продукції за період аналізу зросли на 1,02%, що зумовлене випередженням темпів зростання собівартості реалізованої продукції (107,49%) над темпами росту обсягу її реалізації (106,21%).

За період аналізу доходи підприємства зросли на 6,21%, собівартість реалізованої продукції – 7,49%. У свою чергу валовий прибуток зменшився на 70,99%. Чистий прибуток підприємства за період аналізу зменшився на 14,72%,

що окрім зменшення валового прибутку обумовлене підвищенням темпів росту інших операційних доходів (зросли на 442,42%) з одночасним скороченням темпів росту інших операційних витрат (зменшилися на 58,11%), підвищенням темпів росту інших витрат (зросли на 300%) і скороченням темпів росту інших доходів (скоротилися на 81,37%).

У свою чергу рентабельність підприємства за період аналізу зменшилась на 20,69%. Разом з цим, слід відзначити позитивну тенденцію збільшення рівня рентабельності підприємства у 2022 році. Зростання рентабельності є позитивним явищем, оскільки свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вважаємо, що розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити такі завдання:

- виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності;
- формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);
- розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;
- визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;
- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Сформована система, основні принципи та положення управління

дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що у подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства:

– визначили його внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції суб'єкта, що хазяює. Їх можна згрупувати по шести найбільш значимих аспектах (напрямах діяльності): конкурентоспроможність виробу; фінансове положення фірми; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продаж; імідж (марочний капітал) підприємства; ефективність менеджменту. Для ПП «Фактор-Друк» слабким місцем є маркетингова діяльність, бо має найнижче серед усіх параметрів значення – 0,26, у «Видавництво Фоліо» це значення складає 0,40, а у ідеального варіанту – 1,0;

– побудована геометрична фігура, що характеризує реальне конкурентне положення підприємства та оцінена його конкурентоспроможність. По найбільш значимим напрямкам діяльності, зображеним у виді векторів-осей будується багатокутник конкурентоспроможності, що представляє собою графічне відображення оцінок положення підприємства і конкурентів. Використовуючи параметри внутрішньої конкурентоспроможності підприємства оцінена конкурентоспроможність підприємства, у ПП «Фактор-Друк» вона складає 0,577, у «Видавництво Фоліо» – 0,765, а у ідеального варіанту – 2,598;

– визначений узагальнюючий критерій внутрішньої конкурентоспроможності підприємства за допомогою відношення площі багатокутника певного суб'єкту господарювання до площі одиничного круга (ідеального варіанту), який складає 18,4%, в той час, коли ідеальний варіант має значення 82,7%, а також визначена відносна конкурентоспроможність: для ПП «Фактор-Друк» вона складає 3,63%, для «Видавництво Фоліо» – 5,35%, а для ідеального варіанту – 57,87% ;

– визначені заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства ПП «Фактор-Друк», використовуючи різні прийоми рекламної компанії та способи просування товару на ринку, завдяки чому отримали економічний ефект у розмірі 4794,283 тис. грн.

Таким чином, представлена методика дозволяє оцінити як конкурентоспроможність підприємства взагалі, так і кожного аспекту його діяльності, що дозволяє виявити слабкі сторони промислового підприємства, виявити «вузькі» місця в діяльності і визначити позицію, у порівнянні з конкурентами, на ринку товарів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє виявити особливості функціонування економічного об'єкту, і на основі цього пророкувати майбутнє поведіння об'єкта при зміні яких-небудь параметрів.

Можливість прогнозування ситуації означає, насамперед, одержання кращих результатів або запобігання втрат. У моделі усі взаємозв'язки перемінних можуть бути оцінені кількісно, що дозволяє одержати більш якісний і надійний прогноз.

Таким чином, ця методика є дуже зручною і ефективною, адже дозволяє швидко і якісно оцінювати конкурентоспроможність промислового підприємства і його основних конкурентів. Це дозволяє приймати більш вірні стратегічні і тактичні рішення, що позитивно відображається на добробуті підприємства і його власників.

Список використаних джерел

- 1 Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю: підруч. К.: Видавництво КНТЕУ, 2021. 328 с.
- 2 Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
- 3 Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2022. 376 с.
- 4 Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 328-333.
- 5 Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харів: ХНУПС, 2021. 208 с.
- 6 Cravens D.W., Nigel F.P. Strategic Marketing/ 10th Editional. NY: Mc Graw Hill Education, 2012. 672 p.
- 7 Porter M.E. On Competition. Brighton: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.
- 8 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту: навч. посіб. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.
- 9 Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173
- 10 Економіка підприємства: підруч. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. і доповн. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
- 11 Вараскіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №5(116). С. 24-28.
- 12 Бабаченко Л.В., Ковшун Х.О., Портна Ю.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми економіки та управління*.

2019. №3(19). С. 45-52.

13 Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245-248.

14 Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. К.: Політехніка, 2023. 204 с.

15 Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.

16 Євтушенко Н.О. Дрокіна Н.І., Савченко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135.

17 Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч посіб. Х.: НТУ «ХП», 2023. 460 с.

18 Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту організації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-113.

19 Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2020. №40. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>.

20 Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. NY: McGraw-Hill, 1996. 460 p.

21 Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396>.

22 Тесленок І.М., Павлова К.О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2021. №33. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891>.

23 Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.М. Березіна та ін. // *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-45.

24 Зянько В.В., Кривицька В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид.. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

25 Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. К.: Професіонал, 2006. 452 с.

26 Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №3. С. 139-148.

27 Вудвуд В., Стельмах Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному середовищі. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2018. №1. С. 34-66.

28 Mescon M.H. Albert M., Khedoori F. Management. NY: HarperCollins Publishers LLC, 1985. 460 p.

29 Сурженко Н.В., Агєєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №1(25). С. 232-235.

30 Антонюк В.Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. №3. С. 85-93.

31 Артеменко Л.П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №12. С. 259-264.

32 Thomson K.R., Mathys N.J. Cases in Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 352 p.

33 Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd Edition. London: The MIT Press, 1997. 470 p.

34 Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1993. No.68. P. 111-124.

35 Tidd J., Bessant J.R. Managing Innovation: Integration Technological, Market

and Organizational Change. 6th Editional. Hoboken: Wiley, 2018. 608 p.

36 Станьковська І.М., Станковський Т.В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. С. 21-25.

37 Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №3. С. 15-18.

38 Wilkins A., Holtham C. Organizational Creativing: Building a Business Ba-Haus? *Creative Educational*. 2012. Vol.3. No.6A. P. 737-746.

39 Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / С.М. Мошак та ін. Мукачево: Карпатська вежа, 2023. 240 с.

40 Utkina Yu. Improvement of a Mechanism of Providing Economic Security of Enterprises in the System of Global Competitiveness / Yu. Utkina et al. // *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7(4.3). P. 393-397.

41 Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип.14. Ч.1. С. 89-93.

42 Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип.13(2). С. 114-117.

43 Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2021. №3. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34918>.

44 Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics*. 2018. Вип.4(2). С. 97-114.

45 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершнюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

46 Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип.10(2). С. 117-120.

47 Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип.21. С. 251-254.

48 Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

49 Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156-65.

50 Кахович О.О., Мащенко С.О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88.

51 Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. №4(182). С. 48-54.

52 Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

53 Жураківський П.І., Діденко О.Є. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2023. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

54 Підприємництво: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручн. / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 241 с.

55 Носирєв О.О., Осипова С.К., Токар І.І. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №25.

С. 108-119.

56 Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

57 Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. №2. С. 12-19.

58 Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2022. №17. С. 54-62.

59 Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2021. №2. С. 68-74.

60 Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинська В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2023. №13. С. 424-430.

61 Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*: електрон. наук. фахове вид. 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36.

62 Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*: електрон. наук. фахове вид. 2023. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/25-1-2023/35.pdf>.

63 Пертовська І.П., Носов А.О. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2021. №16. С. 86-92.

64 Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №20. С. 514-517.

65 Підприємництво: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 235 с.

66 Уткіна Ю.М., Сюсько К.Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №52. С. 149-157.

67 Економічна діагностика: підруч. / В.Л. Дикань та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

68 Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основі напрямки її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. Т.48. С. 82-92.

69 Шахно А.Ю., О.О. Єпик. Шляхи зростання продуктивності праці як ключового аспекту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*: електрон. наук. фахове вид. 2023. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2384/1>.

70 Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 340 с.

71 Морозовська Г. Собівартість послуг: особливості формування. *Інтерактивна бухгалтерія*: електрон. наук. фахове вид. 2020. №89. URL: <http://inter.buh.com.ua/ua/document/ib/10166/138487>.

72 Стасюк Л.С. Особливості аналізу фінансових результатів підприємств сфери надання послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. Т.3. С. 203-206.

73 Тупчій А.Ф. Аналіз залежності доходу та прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Економіка: електрон. наук. фахове вид. 2018. Вип.5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_20.

74 Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №2. Т.2. С. 254-259.

75 Степаненко О.І., Павловська Х.Ю. Аналіз рентабельності підприємства та шляхів її підвищення в умовах економічної нестабільності. *Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University*. URL:

<http://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37946>.

76 Innovative Entrepreneurship Model in the Management System of Enterprise Competitiveness / S. Drobyazko A. et al. *Journal of Entrepreneurship Educational*. 2019. No.22(4). URL: <https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html>.

77 Clauss T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development and proof of performance. *Journal of Management*. 2023. No.47(3). P. 385-403.

78 Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? *Journal of Management*. 2023. No.43(1). P. 200-227.

79 Lindel M., Willander M. Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business strategy and the environment*. 2023. No.26(2). P. 182-196.

80 Value uncalibrated perspectives for sustainable business model innovation / M. Yang et al. // *Journal of Cleaner Production*. 2023. No.140. P. 1794-1804.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л.М. та ін.; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

83 Уткіна Ю.М., Леоненко А.С., Руденко С.В. Напрямки підвищення активності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Креативний простір*. 2023. №17. С. 212-222.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Розробка механізму управління конкурентоспроможністю
підприємства»
автора: Леоненко Артем Сергійович
(ПІБ автора повністю)

містить 4,58 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

30.12.2023 р.