

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему

**«Конкурентні переваги підприємства та шляхи їх розвитку» (на матеріалах
АТ «Полтавський завод медичного скла»)**

Виконав: здобувач першого рівня вищої
освіти, групи 402-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Васильєв О. І.

Керівник: Кулакова С.Ю.

Рецензент: Свистун Л.А.

Полтава – 2021 р.

Консультанти

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

(охорона праці)

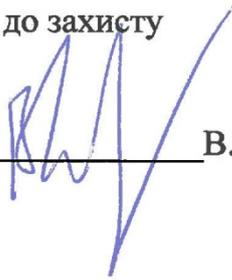
07 . 06 2021 р.  В.В.Биба

Здобувач 17 . 06 2021 р.  О.І.Васильєв

Керівник роботи 18 . 06 2021 р.  С.Ю.Кулакова

Нормоконтроль 18 . 06 2021 р.  С.Ю.Кулакова

Допустити до захисту

22 . 06 2021 р.  В.Я.Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

“ 7 ” 07 2021 року

З А В Д А Н Н Я **НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Васильєв Олексій Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентні переваги підприємства та шляхи їх розвитку (на матеріалах АТ «Полтавський завод медичного скла»)

керівник роботи Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 159/фз

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Актуальні аспекти реалізації конкурентних переваг підприємства

2. Стан економічного та фінансового стану АТ «Полтавський завод медичного скла»

3. Шляхи та напрямки розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 36 аркушів представлений у

Додатку

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Биба В.В., к.т.н., доцент	21.05.21 	7.06.21 

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач


(підпис)

Васильєв О.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Кулакова С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

10. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

11. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

12. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Васильєв О.І. Конкурентні переваги підприємства та шляхи їх розвитку» (на матеріалах АТ «Полтавський завод медичного скла»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 129 сторінок. Містить 35 таблиць, 28 рисунка, 16 формул, 5 додатки. Список використаних джерел – 88 найменувань.

Метою дослідження є оцінка конкурентної позиції АТ «Полтавський завод медичного скла» та визначення шляхів її зміцнення на ринку скляних виробів у сучасній ринковій економіці.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком конкурентних переваг на АТ «ПЗМС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг на АТ «ПЗМС».

У роботі здійснено дослідження конкурентних переваг підприємства; проведено оцінку економічного та фінансового стану АТ «Полтавський завод медичного скла» та запропоновано шляхи та напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла»

Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано системно-аналітичний метод, статистичний, графічний, табличний, економічний та фінансовий аналізи, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод відносних комплексних показників.

Практичне значення результатів, отриманих під час написання роботи, дає можливість надати рекомендації підприємству як зміцнити його конкурентну позицію на ринку та впровадити запропоновані заходи щодо розвитку конкурентних переваг

Ключові слова: SWOT-аналіз; діагностика конкурентного середовища; конкурентна перевага підприємства; конкурентне середовища; конкуренція; конкурентноспроможність; методи управління; потенціал.

ABSTRACT

Vasiliev O.I. Competitive advantages of the enterprise and ways of their development (on the materials of JSC "Poltava Medical Glass Plant"). Typescript. Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Poltava: National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", 2021.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources and appendices. The volume of work is 129 pages. Contains 35 tables, 28 figures, 16 formulas, 5 appendices. List of sources used - 88 names.

The purpose of the study is to assess the competitive position of JSC "Poltava Medical Glass Plant" and identify ways to strengthen it in the market of glass products in a modern market economy.

The object of the study is the process of managing the development of competitive advantages at JSC "PMGP".

The subject of research is the theoretical and practical aspects of the formation of competitive advantages at JSC "PMGP".

The research of competitive advantages of the enterprise is carried out in the work; an assessment of the economic and financial condition of JSC "Poltava Medical Glass Plant" and proposed ways and directions of development of competitive advantages of JSC "Poltava Medical Glass Plant"

During the qualification work the system-analytical method, statistical, graphical, tabular, economic and financial analyzes, methods of analysis and synthesis, method of generalization of research results, SWOT-analysis, method of expert assessments, method of relative complex indicators were used.

The practical significance of the results obtained during the writing of the work provides an opportunity to provide recommendations to the company on how to strengthen its competitive position in the market and implement the proposed measures to develop competitive advantage.

Keywords: SWOT-analysis; diagnostics of the competitive environment; competitive advantage of the enterprise; competitive environment; competition; competitiveness; management methods; potential.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентних переваг підприємства.....	11
1.1. Сутнісна характеристика понять конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги та їх взаємозв'язок.....	11
1.2. Джерела конкурентних переваг та методи їх оцінювання.....	20
1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.....	32
Розділ 2. Оцінка економічного та фінансового стану АТ «Полтавський завод медичного скла».....	45
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняного ринку скляних виробів.....	45
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства.....	55
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	64
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	73
Розділ 3. Шляхи та напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла».....	85
3.1. Дослідження поточної конкурентоспроможності та конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла».....	85
3.2. Напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла».....	103

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла».....	112
Висновки та пропозиції.....	121
Глосарій.....	125
Список використаних джерел.....	130
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	139
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	148
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	160
Додаток Г. Анкетування експертів.....	175
Додаток Д. Ілюстративний матеріал.....	184

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання розвиток будь-якого підприємства вимагає встановлення та забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції над прямими конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства означає, що воно може підтримувати або розширювати свої конкурентні позиції на ринку та впливати на ринкову ситуацію, пропонуючи якісні послуги або продукцію, що відповідають специфічні потреби споживачів та забезпечити їх ефективність. Це питання вважається актуальним сьогодні, коли в галузі економічних відносин відбуваються кардинальні зміни з урахуванням потреб ринку та економічних можливостей підприємств та їх потенційних інвесторів. Важливість досліджень ще більше посилюється тим, що на конкурентоспроможність мають вплив різноманітні фактори.

Оскільки існуючі процеси трансформації мають значний вплив на систему управління підприємством, а для вирішення проблем стабільної роботи підприємств у перспективі потрібні теоретичні узагальнення, нові інтегровані підходи та наукові основи. Пошуки шляхів розвитку конкурентних переваг підприємства за викликами та запитамі визначає актуальність теми нашого дослідження.

Багато дослідників висловили своє бачення щодо значення конкурентних переваг для діяльності підприємства, зокрема: Л. Акімова [7], С. Близнюк [12], С. Бондаренко [17], Т. Гончарук [22], В. Джеджула [25], І. Должанський [28], К. Желуденко [31], І. Кліменко [37], Ж. Крючкова [42], А. Левицька [47], та інш. У працях І. Білої [9], Н. Богацької [14], Р. Жовновача [32], А. Кваско [34], М. Коценко [40], зазначено методи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. І. Єпіфанова [30], В. Лагутін [46], Д. Піскун [50], О. Станіславик [59], О. Томчук [61] пропонують напрямки та стратегії підвищення конкурентних переваг сучасних підприємств.

Не зважаючи на значні здобутки у визначенні сутності проблеми в оцінці конкурентних переваг підприємств, у даний час актуальність зазначеної теми потребує дослідження з урахуванням сучасної економічної ситуації в країні.

Метою дослідження є оцінка конкурентної позиції АТ «Полтавський завод медичного скла» та визначення шляхів її зміцнення на ринку скляних виробів у сучасній ринковій економіці.

Досягненню мети сприяло виконання наступних завдань:

- узагальнення теоретичних та методичних основ сутності поняття конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги та їх взаємозв'язок;
- визначення джерел конкурентних переваг та методи їх оцінювання;
- дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- аналіз сучасного стану та перспектив розвитку вітчизняного ринку скляних виробів;
- вивчення організаційно-правових основ функціонування підприємства;
- аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності АТ «ПЗМС»;
- оцінка стану охорони праці на підприємстві;
- дослідження поточної конкурентоспроможності та конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла»;
- визначення напрямів розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства;
- здійснення економічного обґрунтування запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС»

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком конкурентних переваг на АТ «ПЗМС».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг на АТ «ПЗМС».

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано системно-аналітичний метод, статистичний, графічний, табличний,

економічний та фінансовий аналізи, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод відносних комплексних показників.

Інформаційною базою для написання роботи стали наукові статті, інтернет-джерела, дані бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішня інформація, законодавчі та нормативні акти та інше.

Практичне значення результатів, отриманих під час написання роботи, дає можливість надати рекомендації підприємству як зміцнити його конкурентну позицію на ринку та впровадити запропоновані заходи щодо розвитку конкурентних переваг

Кваліфікаційна робота містить 35 таблиць, 28 рисунків, 16 формул, 5 додатків. Список використаних джерел – 88 посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика понять конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги та їх взаємозв'язок

В умовах конкурентоспроможної економіки будь-який з її суб'єктів господарювання намагається отримати кращу позицію, отримати кращі результати, забезпечити стабільне положення в певних географічних та часових координатах, максимально подбати про свої перспективи. Цього він зможе досягти завдяки вмілому створенню та використанню своїх конкурентних переваг, що забезпечують конкурентоспроможність підприємству конкурувати на вітчизняному ринку.

Поняття конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги є одними з основних економічних категорій. При визначенні сутності зазначених понять виникає ряд труднощів, обумовлених тим, що в науковій літературі немає чіткого визначення цих категорій. Кожен вчений інтерпретує ці твердження по-своєму, виходячи з власних поглядів та визначення важливості окремих компонентів.

Не зважаючи на те, що інколи ці поняття ототожнюють, їх слід розглядати окремо, відповідно до компонентів, до яких вони належать.

Важливість вивчення категорії «конкуренція» полягає в тому, що як економічна концепція, так і соціально-економічне явище, вона стає актуальним у контексті глобальної інтеграції економічних систем.

Конкуренція (від лат. *concurere* – зіштовхуюсь) – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [10].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція (конкуренція) трактується як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [3].

У кембриджському словнику визначено, що конкуренція – ситуація, в якій люди або підприємства намагаються бути більш успішними один за одного. Наприклад, роблячи більше продажів на ринку [87].

Велика кількість тлумачень поняття конкуренції відображає її суть і закони, за якими вона реалізується в сучасних економічних умовах. У таблиці 1.1 наведено погляди різних науковців щодо визначення даної дефініції.

Таблиця 1.1 – Основні підходи щодо трактування поняття «конкуренція»

Автор	Конкуренція – це
Л.М. Акімова [7, с. 71]	суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Т.І. Гончарук [22, с. 131.]	«економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»
Ж.-Ж. Ламбен [23, с. 185]	політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Н. Педченко [44, с. 49]	об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
А. Прайснер [45, с. 6]	змагальність фірм, при якій самостійні дії ефективно обмежують можливості кожної із них односторонньо впливати на загальні умови обігу продукції на світовому ринку або на окремих національних чи регіональних ринках
М. Портер [51, с. 128]	динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливе середовище, на якому з'являються нові товари, нові маркетингові напрямки, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
С. Цюцюпа [68, с. 222]	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку «зادля забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку»

Досліджуючи сутність поняття конкуренція, ми дійшли висновку, що одна частина науковців визначають її як суперництво, боротьбу, змагання; друга частина розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що врівноважує попит і пропозиції; інші наділяють конкуренцію можливістю визначати тип галузевого ринку. Відповідно цього, на сьогоднішній день існує три основні підходи до визначення даного поняття (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «конкуренція» [22; 73]

На основі отриманих результатів дослідження, нами сформоване власне бачення даного поняття. Під конкуренцією ми розуміємо багатогранне явище, яке слід визначати як суперництво між виробниками товарів та послуги на ринку, завоювання його певного сегменту шляхом отримання та продажу за найбільш вигідними умови виробництва та реалізації товарів і послуг у процесі управління своїми конкурентними перевагами з метою збільшення прибутку та розширення діяльності.

Конкуренція виступає регулятором темпу та обсягу виробництва, спонукаючи виробника до впровадження науково-технічні досягнення, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технології, організації праці тощо. Це зумовлює витіснення неефективних підприємств з виробництва, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату монопольних виробників стосовно споживача. Конкуренція виконує в ринковій економіці функції регулювання, мотивації, розподілу та контролю.

Хотілося б зазначити, що в сучасних умовах господарювання відбувається певна трансформація конкурентних відносин між виробниками, а саме –

відбувається зміна форм і методів конкуренції, у яких переважають елементи співпраці та партнерства.

Конкуренція нерозривно пов'язана з конкурентними перевагами, що, в свою чергу, формує конкурентоспроможність.

Досить широкий діапазон таких факторів звужується орієнтацією на так звані конкурентні переваги підприємства, тобто такі характеристики або властивості, що забезпечують підприємству переваги перед прямими конкурентами

Різні підходи до визначення поняття конкурентних переваг наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи щодо трактування поняття «конкурентні переваги»

Автор	Конкурентні переваги– це
О. Благоразумова [11, с. 283]	«...ті сильні сторони підприємства, які здатні забезпечувати перевагу над конкурентами і є дуже важливим для цільового ринку»
С. Бондаренко [17, с. 43]	«певна категорія яка здатна пристосовуватися в конкурентному середовищі та мати достатньо високий рівень адаптації до зовнішніх подразників
І. Вінніченко [18, с. 33]	«характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами»
Ж.-Ж. Ламбен [23, с. 186]	властивості товару чи торгової марки, які здатні забезпечувати підприємству перевагу над прямими конкурентами.
А. Левицька [47, с. 52]	унікальні відчутні і невлочимі ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, а також стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі
Д. Піскун [50, с. 14]	унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої суб'єкт господарювання здатен забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.
М. Портер [52, с. 206]	сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
Е. Цибульська [67, с. 93]	вища компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу»

Як бачимо, більшість науковців вбачають у конкурентних перевагах ключовою ознакою сильні сторони підприємства, сукупність факторів, унікальні відчуття та компетентність підприємства.

Проведене дослідження дозволило нам сформуванати власне трактування досліджуваного поняття. На нашу думку, конкурентна перевага – це сукупність компетенцій, за якими підприємство має перевагу над своїми конкурентами та які забезпечують йому найбільш повне задоволення потреб споживачів та реалізацію власних економічних інтересів.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, що належать підприємству, стратегічно важливі для даного бізнесу напрямки діяльності, що дозволяють виграти конкуренцію. Отже, основою конкурентної переваги є унікальні активи підприємства або спеціальна компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою ділової стратегії підприємства [41].

Слід зазначити, що конкурентні переваги базуються на постійному використанні інновацій; пошуку нових, більш досконаlih форм промислових товарів; підвищенні якості товару на всіх етапах його розвитку та реалізації; встановленні високих цін на нові товари до появи на ринку подібних товарів, вироблених конкурентами; обслуговуванні постачальників, споживачів.

Конкурентні переваги поділяються на два основних типи: менші витрати та диференціація продукції. Низькі витрати відображають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати подібний товар за нижчою вартістю, ніж конкуренти. Продаючи товар за тією ж або приблизно тією ж ціною, що і конкуренти, підприємство в цьому випадку отримує більший прибуток. Диференціація – це можливість надати покупцеві унікальну та більш цінною новою якістю продукцію, що має особливі споживчі властивості або післяпродажне обслуговування. Диференціація дає підприємству можливість диктувати високі ціни, що за рівних витрат з конкурентами знову дає більший прибуток [85].

Варто зазначити, що сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як [69]:

- здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти;
- сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє
- підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами;
- ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають більшу цінність для покупця, ніж у конкурентів.

Логічним продовженням дослідження є визначення змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність». З'ясувавши сутність конкуренції, нам буде простіше через її призму зрозуміти суть конкурентоспроможності. У науковій літературі можна зустріти безліч визначень поняття «конкурентоспроможність». У таблиці 1.3 наведені деякі трактування його поняття, що пропонують зарубіжні та вітчизняні автори.

Таблиця 1.3 – Основні підходи щодо трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Конкурентоспроможність – це
1	2
Л.М. Акімова, М.В. Корж, І.В. Чуб [7, с. 52]	здатність в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів
О.П. Єлець [29, с. 59]	«складна багатовимірна концепція, яка означає конкуренцію, боротьбу за найкращі результати, отримання конкурентної переваги за рахунок ефективного використання всіх доступних ресурсів»
Б. Карлоф [37, с. 144]	здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством
О.В. Коваленко [38, с. 64]	спроможність підприємства використовувати свої переваги в інтересах сталого розвитку та швидкого адаптування до можливих майбутніх змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища
Л.В. Кривенко [41, с. 56]	відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності
Ж.В. Крючкова [44, с. 49]	здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при

	цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва
Портер М. Э. [52, с. 312]	здатність успішно конкурувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг

1	2
В.М. Серединська [58, с. 94]	реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби
Ю.М. Уткіна [63, с. 237]	можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
Л.М.Яремченко [70, с. 58]	можливість підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нового законодавства, змін податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатися пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що забезпечують необхідний для успіх компанії

Отримані результати дослідження показали, що науковці інтерпретують досліджувану дефініцію по-різному, використовуючи терміни «здатність», «можливість», «спроможність», «стан». Спираючись на ці трактування дамо власне визначення конкурентоспроможності як сукупності формуючих та результуючих ознак, які характеризують якісну сторону функціонування підприємства та зміна яких відображає його характеристики – можливість, здатність, спроможність та стан.

Слід відзначити, що поняття «конкурентоспроможність» має певні властивості. На рисунку 1.2 наведено основні властивості економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства».

Наведені вище властивості конкурентоспроможності вказують на її комплексність та багатогранність. Так, конкурентоспроможність підприємства не можливо розглядати без поняття конкурентні переваги, адже сутність терміносистеми дослідження конкурентоспроможності підприємства дає можливість констатувати, що під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти можливість і здатність перевершити конкурентів завдяки використанню конкурентних переваг та попередженню конкурентних прорахунків у процесі конкуренції на ринку. Можливість і здатність формує конкурентоспроможність, що впливає на стан і здатність підприємства конкурувати в певних умовах.

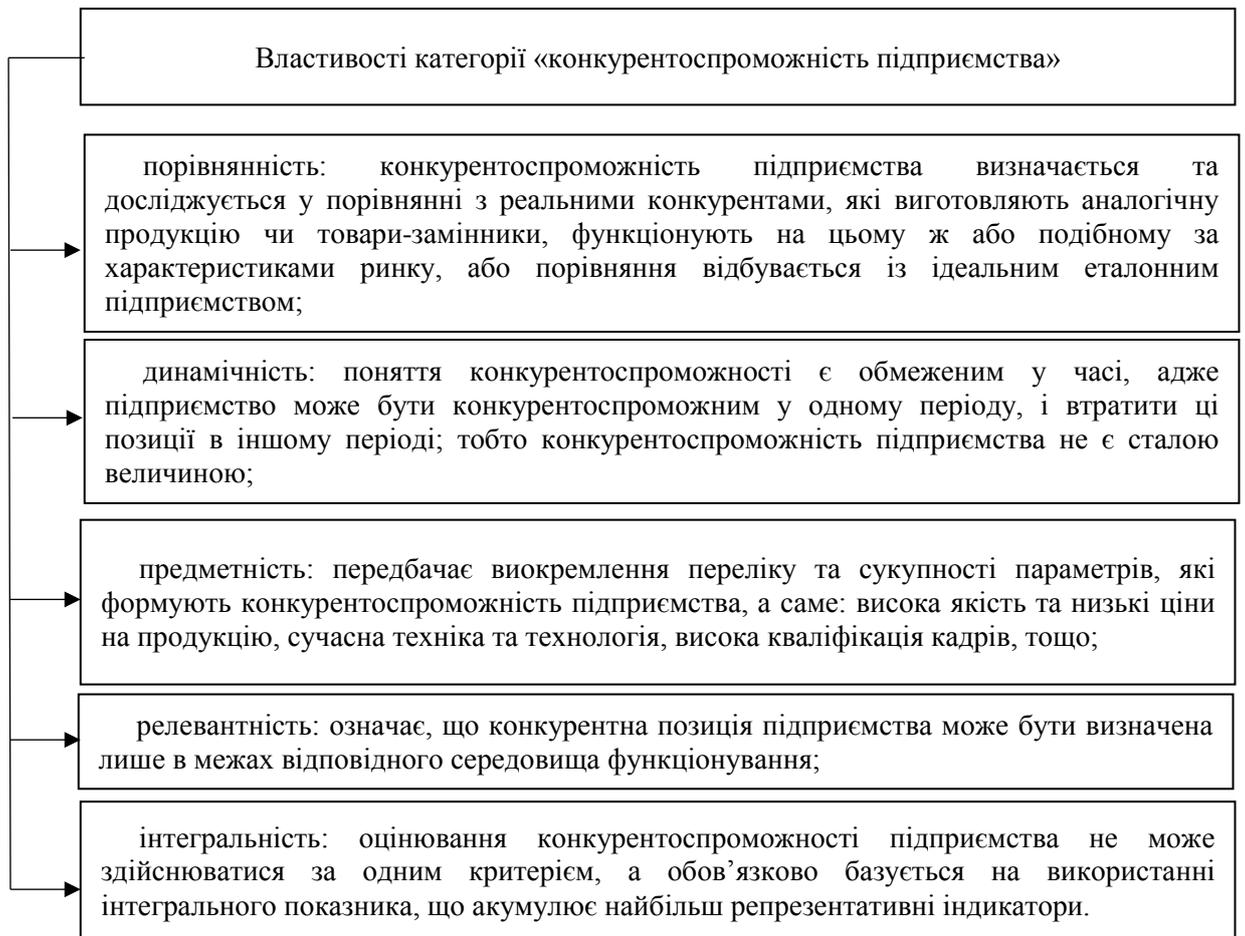


Рисунок 1.2 – Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» [45]

Визначити взаємозв'язок конкурентоспроможності з конкурентними перевагами та конкуренцією дозволяє побудова семантичного трикутника Фреге (рис. 1.3).

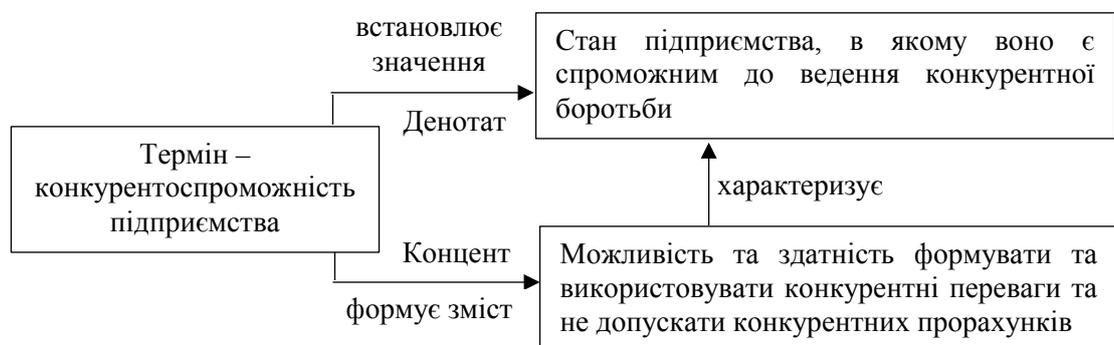


Рисунок 1.3 – Семантичний трикутник Фреге терміну «конкурентоспроможність підприємства» [28]

Семантичний трикутник Фреге стосовно терміну конкурентоспроможність підприємства передбачає вирівнювання денотату та концепції шляхом правильного формування їх змістового навантаження.

Дослідивши такі поняття, як «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», ми дійшли висновку, що саме ці основні складові формують конкурентну політику підприємства.

Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо. Вона є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів, що вимагають запровадження у виробництво нових винаходів та технологій (рис. 1.4).

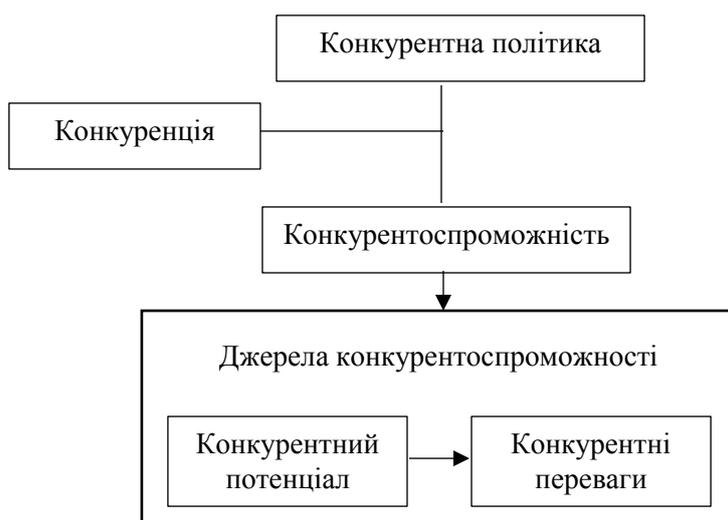


Рисунок 1.4 – Основні складові конкурентної політики [46]

Конкурентні переваги визначають позицію підприємства в галузі. Зрештою, підприємство перевершує своїх конкурентів, якщо воно має сильну конкурентну перевагу. Конкурентоспроможність ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, визначає спроможність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку, за умови їх використання.

Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства має велике значення. Лише за умов належного рівня конкурентоспроможності підприємство

може розвиватися та досягти поставлених цілей. У той же час конкурентоспроможність не є постійною, вона з часом змінюється. Адже конкуренція постійно розвивається і посилюється. Конкуренти впроваджують інновації, випускають нові продукти, ведуть активну маркетингову діяльність тощо. Отже, над конкурентоспроможністю підприємства потрібно постійно працювати. Знизити рівень конкурентоспроможності досить легко, але підвищити його – складно.

Отже, чим більше підприємство має конкурентних переваг перед справжніми і потенційними конкурентами, тим вища його конкурентоспроможність, живучість, ефективність та перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління, завойовувати нові та розвивати вже існуючі конкурентні переваги. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги є складовими конкурентної політики підприємства, що і визначає їх взаємозв'язок. Певний набір конкурентних переваг створює можливість та здатність формувати конкурентоспроможність, яка впливає на стан та спроможність підприємства функціонувати в певних умовах конкуренції.

1.2. Джерела конкурентних переваг та методи їх оцінювання

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх походження можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів підприємства: рівень витрат, продуктивність, організація процесів, система управління тощо, які перевищують подібні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, що базуються на здатності підприємства створювати більш значущі цінності для споживачів своєї продукції, що створює можливості для кращого задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що основою загальної

конкурентної переваги підприємства є внутрішні переваги, проте це лише потенціал досягнення підприємством конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розробку та використання певних внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стабільну конкурентну позицію, оскільки вони орієнтовані на цілеспрямоване задоволення потреб певної групи споживачів. Можна виділити такі типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 1.5).

Внутрішні конкурентні переваги базуються на перевазі підприємства з точки зору виробничих витрат, управління підприємством чи товаром, що створює «цінність для виробника», що дозволяє досягти менших витрат, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага – це результат більш високої продуктивності праці, що забезпечує підприємству більшу прибутковість і більшу стійкість в умовах зниження ціни продажу, накладеної ринком або конкуренцією.

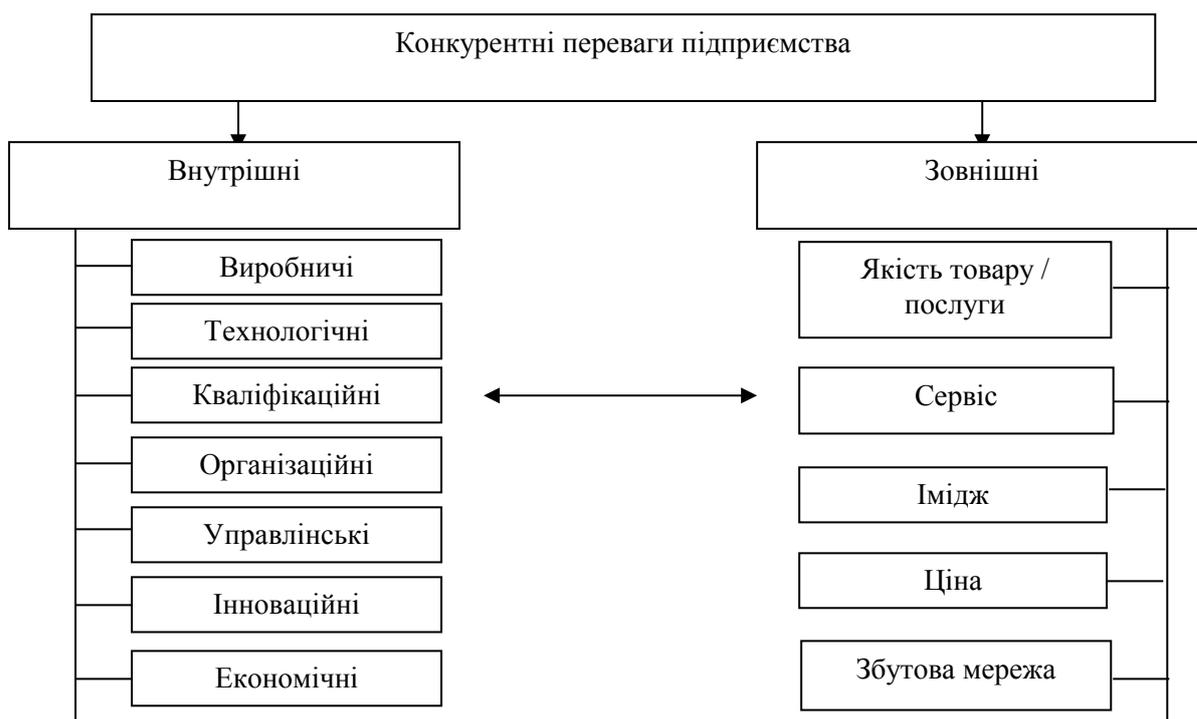


Рисунок 1.5 – Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги [40].

Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях товару, які створюють цінність для покупця через зменшення вартості товару або через підвищення його ефективності. Зовнішня конкурентна перевага зміцнює «ринкову

силу» підприємства, оскільки воно може змусити ринок прийняти ціну продажу, вищу, ніж пріоритетний конкурент, що не забезпечує належної видатної якості.

Виходячи з цього, слід зазначити, що головними напрямками забезпечення конкурентної переваги підприємства є: концентрація ресурсів підприємства для попередження дій конкурентів, утримування ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробка гнучкої системи планування діяльності підприємства на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з конкурентами.

Слід зазначити, що джерелами конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нової продукції чи інших інновацій, значне зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживача, ціна регулювання підприємством, високий рівень соціальної відповідальності [47].

Загалом, для підприємства існує три основних способи отримати конкурентну перевагу: самому стати кращим, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. У першому випадку підприємство застосовує комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності: поліпшення якості продукції, зниження її собівартості та ін. У другому випадку – діяльність підприємства спрямована на безпосереднє ослаблення конкурентів. У разі неможливості використовувати перші два шляхи або їх вичерпання, підприємство часто намагається змінити середовище, в якому воно конкурує [28].

Жан-Жак Ламбен виділяє три групи факторів, що забезпечують конкурентну перевагу. Вони включають:

– відмінну якість, що є підвищеною цінністю для споживачів за рахунок зменшення їх витрат або збільшення ефективності продукту. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує збільшення ринкової сили, тобто може змусити ринок платити вищу ціну;

– витрати підприємства нижчі завдяки високій продуктивності. Ця внутрішня конкурентна перевага робить його вигіднішим;

– ключові компетенції – спеціальні навички або новітні технології, що мають унікальну цінність для споживачів [23].

М. Портер виділяв два ключових джерела конкурентних переваг – маркетинг і витрати.

Перевага в маркетингу – це перевага в першу чергу в товарах і послугах, які, як вважає вчений, більше задовольняють існуючі потреби споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. Така перевага заснована на унікальності товару або послуги, а досягти її можливо завдяки створенню стійкої позитивної репутації бренду, надання більш якісних, дешевших, доступніших послуг, лідерства в технічній та технологічній сфері, пропозиції якомога більш повнішого асортименту товарів чи послуг тощо.

Перевагу у витратах слід трактувати як конкурентну перевагу підприємства через більш низькі витрати на виробництво і маркетинг, ніж аналогічні витрати підприємств-конкурентів. Така перевага дає можливість підприємству зменшити ціни чи зекономити кошти на рекламні послуги. В таких умовах конкурентна перевага підприємства зумовлюється суттєвою економією, більш значним досвідом в даній сфері, введенням нових технологій та ін.

Крім того, М. Портер також визначив і третій напрям досягнення конкурентних переваг підприємства – поєднання маркетингових переваг зі зменшенням витрат у певному сегменті ринку.

Здобуття конкурентних переваг є стратегічно важливим для суб'єктів господарювання в ринковій економіці. Саме конкурентні переваги дають можливість зайняти лідируючі позиції на ринку. Серед підприємств визначеної галузі не менш важливим питанням є забезпечення не тільки розвитку конкурентних переваг підприємства, але і ефективне управління ними. Відповідно, необхідно визначити, якими ж саме конкурентними перевагами володіє підприємство. З цією метою підприємствами здійснюється оцінка конкурентних переваг підприємства [52].

Оцінка конкурентних переваг підприємства є складним і багатofакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які

характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня сформованості конкурентних переваг підприємства дає змогу:

- сформулювати управлінські завдання – визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

- прийняти управлінське рішення – зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти;

- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг – здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора;

- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [22, с. 140-141].

Оцінка розвитку підприємства з точки зору оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється відповідно до найбільш загальних підходів – структурного та функціонального.

В основі структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить аналіз його позиції на ринку з урахування рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, що вступають до галузевого ринку, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва.

Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару. Перевагою функціонального підходу є використання тих груп показників, які дають змогу більш об'єктивно оцінити найважливіші сфери діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську діяльність підприємства за такими показниками як продуктивність праці, фондівіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства,

рентабельності продажу та визначити його місце на галузевому ринку. Однак цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства [14].

На сьогоднішній день в науковій літературі не існує єдиного методу оцінки конкурентних переваг. Одні науковці пропонують оцінити конкурентні переваги через діагностику конкурентного середовища, інші – наявний конкурентний потенціал, рівень конкурентоспроможності підприємства. На думку вчених М. Чорної, Н. Смольнякової, А. Волосова оцінка конкурентних переваг повинна базуватися на специфіці галузі та впливати на її особливості конкурентних переваг, як традиційних, так і тих, що виникають внаслідок європейської інтеграції нашої держава [72].

У розвинених країнах застосовуються різні методи оцінки конкурентних переваг підприємства, які мають не описовий, а конкретно економічний, кількісний характер. Це пов'язано з тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [14, с. 600].

Здійснивши аналіз наявних досліджень та публікацій, що стосуються оцінки конкурентних переваг, ми виділили найбільш поширені (рис. 1.6):

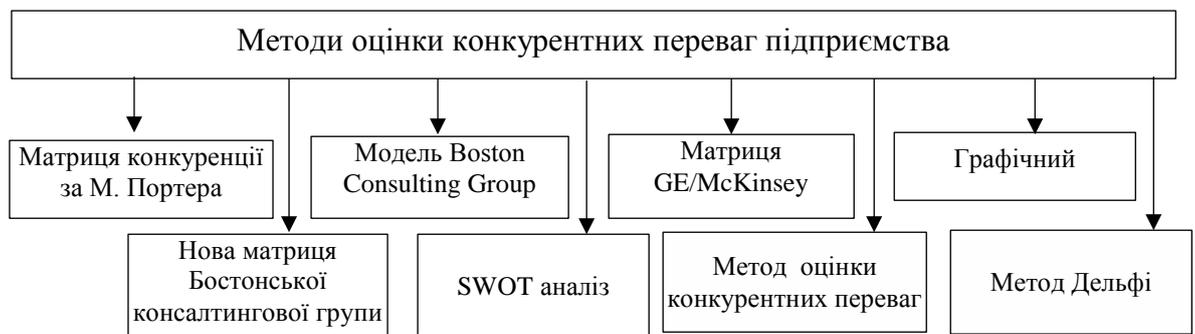


Рисунок 1.6 – Методи оцінки конкурентних переваг підприємства [40]

Для кращого розуміння необхідно охарактеризувати кожен із запропонованих методів.

Перший метод оцінки конкурентних переваг був запропонований Майклом Портером, який вважається основоположником теорії конкурентоспроможності. Основна модель конкуренції Портера є однією з основних для визначення

стратегії розвитку товарної марки та підприємства. Основа моделі конкуренції М. Портера полягає у досягненні рівня прибутковості, який залежить від конкурентних переваг.

Відповідно до запропонованої матриці пропонується обрати одну зі стратегій: стратегію диференціації, стратегію концентрації товару та стратегію лідерства в ціні (рис. 1.7).

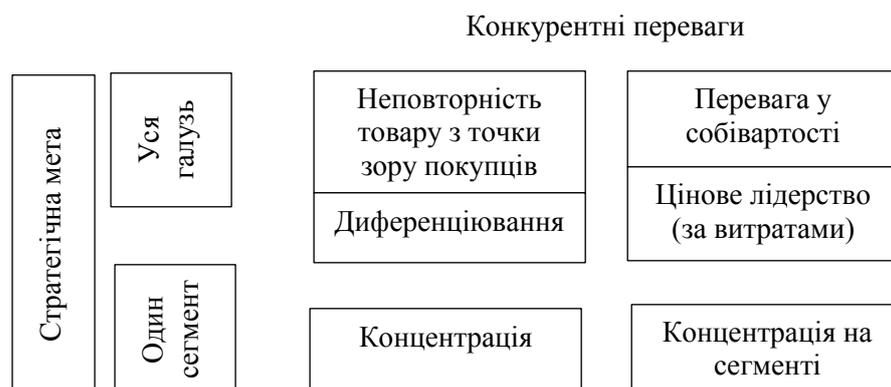


Рисунок 1.7 – Стратегічна модель конкуренції за М. Портером [53]

Стратегія диференціації передбачає виробництво таких товарів, які будуть якісно відрізнятися від подібних продуктів конкурентів. Стратегія лідерства за ціною передбачає максимум зусиль для зменшення витрат, зниження собівартості продукції та ціни для покупців. Стратегія концентрації товару на ринку, що виявляється в концентрації в певному сегменті ринку та досягненні на ньому максимального лідерства.

Наступний метод оцінки конкурентних переваг є Модель Boston Consulting Group (рис. 1.8).

Ця модель є результатом роботи експертів з Бостонської консультативної групи, яка отримала відповідну назву. Запропонована матриця базується на життєвому циклі товару на ринку. На думку експертів, товарний цикл складається з чотирьох етапів.

Товари – «зірки» є стратегічним продуктом, який потрібно зберігати і примножувати. Це необхідно для підтримки частки ринку.

Товари – «дійні корови», хоча і приносять прибуток, за ними потрібно постійно стежити і постійно підтримувати їх на необхідному рівні.



Рисунок 1.8 – Модель Boston Consulting Group [62]

Товари – «собак» потрібно якомога швидше ліквідувати та відмовитися від їх виробництва та продажу.

Товар – «важкі діти» характеризується виходом нового товару на ринок та супутніми складнощами при цьому.

Для успішного функціонування підприємства необхідно мати 2-3 продукти «дійних корів», що приносять стабільний дохід;

1-2 товари – «зірки», які з розвитком та зміною ринкового середовища зможуть відстрілювати і дуже невелику кількість товарів – «собаки».

Дуже важливо, щоб новий товар не перевищував той, який постійно приносить прибуток, оскільки баланс прибутку - витрати можуть бути порушені

Наступним методом є нова матриця Бостонської консалтингової групи, яка вивчає характерні конкурентні переваги залежно від типів підприємництва: «обсяг», «пат», «фрагментація» та «спеціалізація» (рис. 1.9).

Категорія «обсяг» рекомендується для підприємств, де збільшення обсягів виробництва забезпечує основні конкурентні переваги. Категорія «пат» відповідає тим підприємствам, у яких незалежно від обсягу виробництва занадто низька рентабельність. Підприємства, в яких відсутній прямий зв'язок між часткою

ринку та прибутком безпосередньо від нього належить до категорії «фрагментація». Категорія «спеціалізація» характерна для невеликих підприємств, які безпосередньо спрямовані на зайняття певної ніші на ринку, де проявляються переваги певної спрямованості.

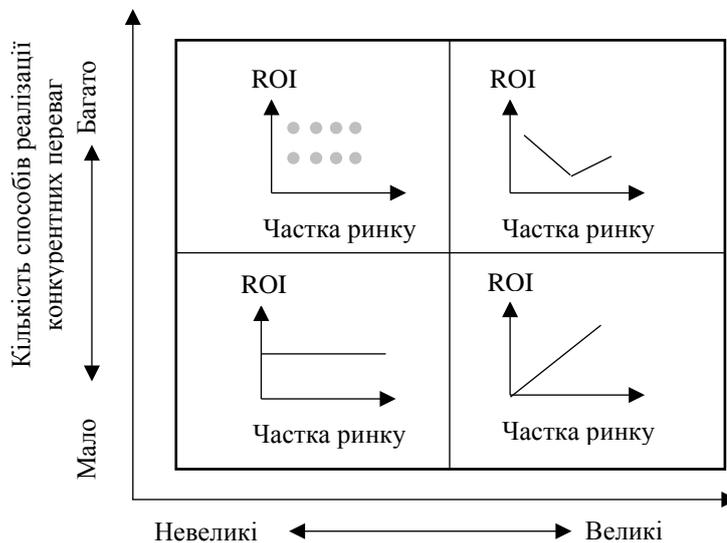


Рисунок 1.9 – Нова матриця Бостонської консалтингової групи [40]

Метод аналізу «Мак-Кінзі» включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою «S» (strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Модель матриці «ринкової привабливості конкурентних позицій» [73].

		Конкурентоспроможність сегменту		
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 бали)	Висока (8-10 бали)
Привабливість сегменту ринку	Висока (8-10 бали)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7 бали)	Низький потенціал		Високий потенціал
	Низька	Низький	Низький	

	(0-3 бали)	потенціал	потенціал	
--	------------	-----------	-----------	--

Згідно методу «Мак-Кінзі» стратегічне положення підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: відносний розмір; зростання; частка ринку; позиція; порівняльна рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; образ (реальність, сприймана ззовні); керівництво й люди.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютний розмір; зростання ринку; широта ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку; соціальна роль; вплив на навколишнє середовище; юридичні обмеження [10].

SWOT-аналізу виконується у 5 етапів, розглянемо кожен із них.

На першому етапі SWOT-аналізу вивчаються конкурентні переваги підприємства за такими чинниками: ціна товарів; кваліфікація кадрів; інноваційність (прогресивність) технології; стан основних виробничих фондів; система менеджменту; сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту підприємства та інші.

На другому етапі за допомогою SWOT-аналізу вивчаються слабкості підприємства. Він починається із аналізу конкурентоспроможності продукції, що випускається, на всіх локальних ринках. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.

На третьому етапі за допомогою SWOT-аналізу вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству й своєчасного запобігання збитків від них.

На четвертому етапі за допомогою SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості підприємства (капітал, активи тощо), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

На п'ятому етапі за допомогою SWOT-аналізу узгоджуються сила з можливостями для формування стратегії підприємства [76].

Наступним методом, який слід виділити, є графічний метод (рис. 1.10), який може наочно продемонструвати, що економіка може робити не так, як інші в конкурентному середовищі.

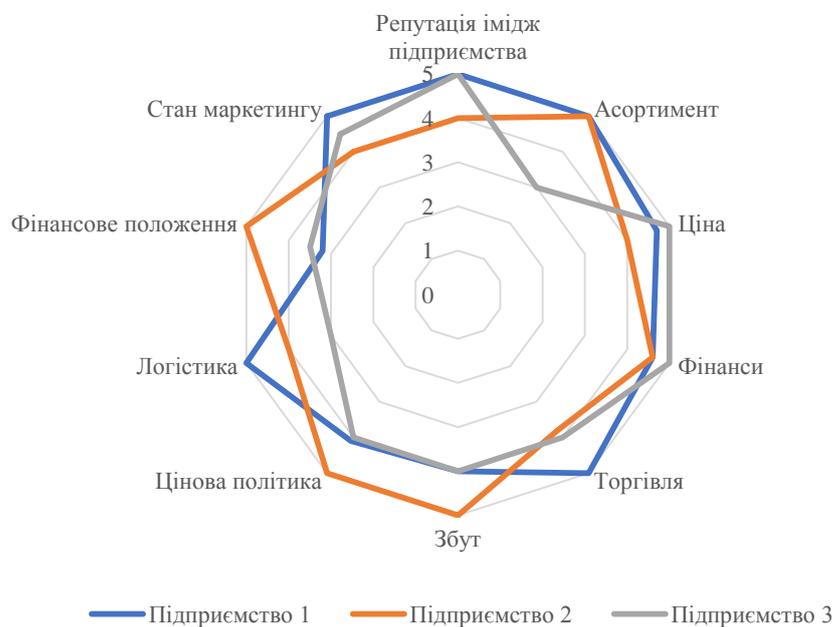


Рисунок 1.10 – Графічний метод [62]

Визначення найсильнішої конкуренції в навколишньому середовищі оцінюється експертами і впливає на графік. Побудова багатокутників здійснюється таким чином:

- коло ділиться радіальними рейтинговими шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв;
- шкали на радіальних лініях відкалібровані таким чином, що всі значення критеріїв знаходяться в межах оціночного кола;
- значення критеріїв зростають, коли вони віддаляються від центру кола;
- на кожній осі, використовуючи відповідну шкалу вимірювань, позначені точки, що відповідають значенням критеріїв;
- за точками відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану лінію [14].

Ще одним способом оцінки конкурентних переваг є метод Дельфі, загальний алгоритм якого представлений на рис. 1.11.

Методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів визначення конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи

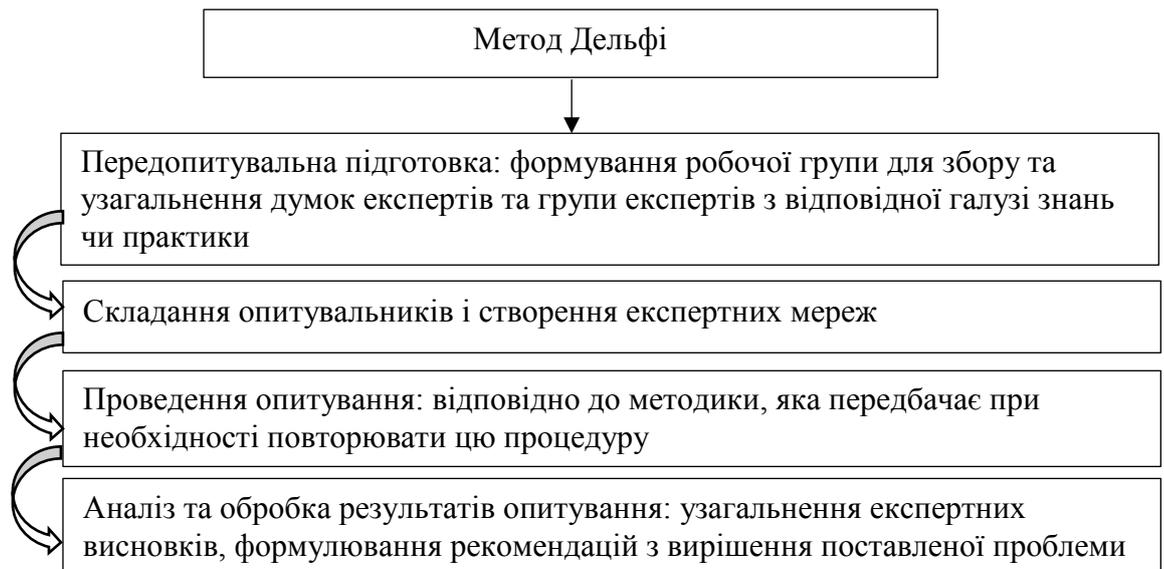


Рисунок 1.11 – Алгоритм методу Дельфі [43]

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити наступні висновки:

- кожний метод застосовує спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна: використовуються складання матриць, порівняльних таблиць, застосування експертних оцінок
- у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат;

– при поєднанні декількох методів можна отримати суперечливі результати, тому на це треба звернути увагу дослідників.

Отже, для оцінки конкурентних переваг підприємства найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методів, результати яких доповнюють один одного та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про їх рівень сформованості. Для більшості вітчизняних підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства. При вирішенні конкретних стратегічних завдань можуть бути використані різні методики оцінки. Таким чином, конкурентні переваги підприємства виступають узагальнюючим підсумковим показником його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності найрізноманітніших виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів.

1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Рівень конкурентоспроможності підприємства в певні моменти часу визначається впливом ряду факторів. Фактори різняться за характером, походженням та рівнем впливу, відповідно до цього ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства можливе за умови виявлення цих факторів та їх науково обґрунтованої класифікації. Однак науковці іноді вкладають у це поняття різні значення. На наш погляд, слід розуміти фактор – причину, обставину, параметр, що визначає природу і ефективність економічних процесів, тобто ми схильні підтримати визначення, надані Я.В. Базилюка, В.І. Осипов та Б. Рейзенберг. Класифікаційна основа факторів конкурентоспроможності підприємства базується на різних критеріях. Кожен з науковців визначає власні ознаки класифікації. У таблиці 1.5 наведено узагальнену класифікацію факторів конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що у кожній класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства можна виділити одну загальну ознаку, а саме: їх поділ на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 1.5 – Узагальнена класифікація факторів впливу на конкурентоспроможності підприємства [7; 65]

Залежно від середовища функціонування	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
За сферою походження	Соціально-психологічні	Науково-технічні
	Політичні	Організаційно-економічні
	Економічні	
За рівнем управлінських рішень	Стратегічні	Оперативні
	Тактичні	
За сферою управління	У сфері виробництва	Маркетингові
	У сфері постачання	Кадрові
	Фінансові	
За характером міжфакторного впливу	Незалежні	Похідні
	Взаємозалежні	
За впливом на них підприємств галузі	Умовно-керовані	Керовані
	Некеровані	
За характером дії	Загальні (типові)	Індивідуальні
	Специфічні	
За тривалістю дії	Постійні	Епізодичні
	Тимчасові	
За роллю чинника у забезпеченні конкурентоспроможності	Головні (основні)	Допоміжні
	Другорядні	
За спрямованістю дії	Стимулюючі	Дестабілізуючі
	Стримуючі	
За ступенем корисності	Корисні	Шкідливі
	Нейтральні	
За внутрішньою структурою	Комплексні	Прості
За ступенем впливу на конкурентоспроможність	Фактори сильного впливу	Мультиплікативні фактори
	Фактори слабого впливу	
За характером впливу	Цілеспрямовані	Випадкові
За рівнем взаємообумовленості	Незалежні (первинні)	Похідні (вторинні)

Під зовнішніми факторами розуміється сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних та природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов та факторів, які діють у глобальному середовищі та мають вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Внутрішні фактори – це контрольовані фактори підприємства (рис. 1.12).

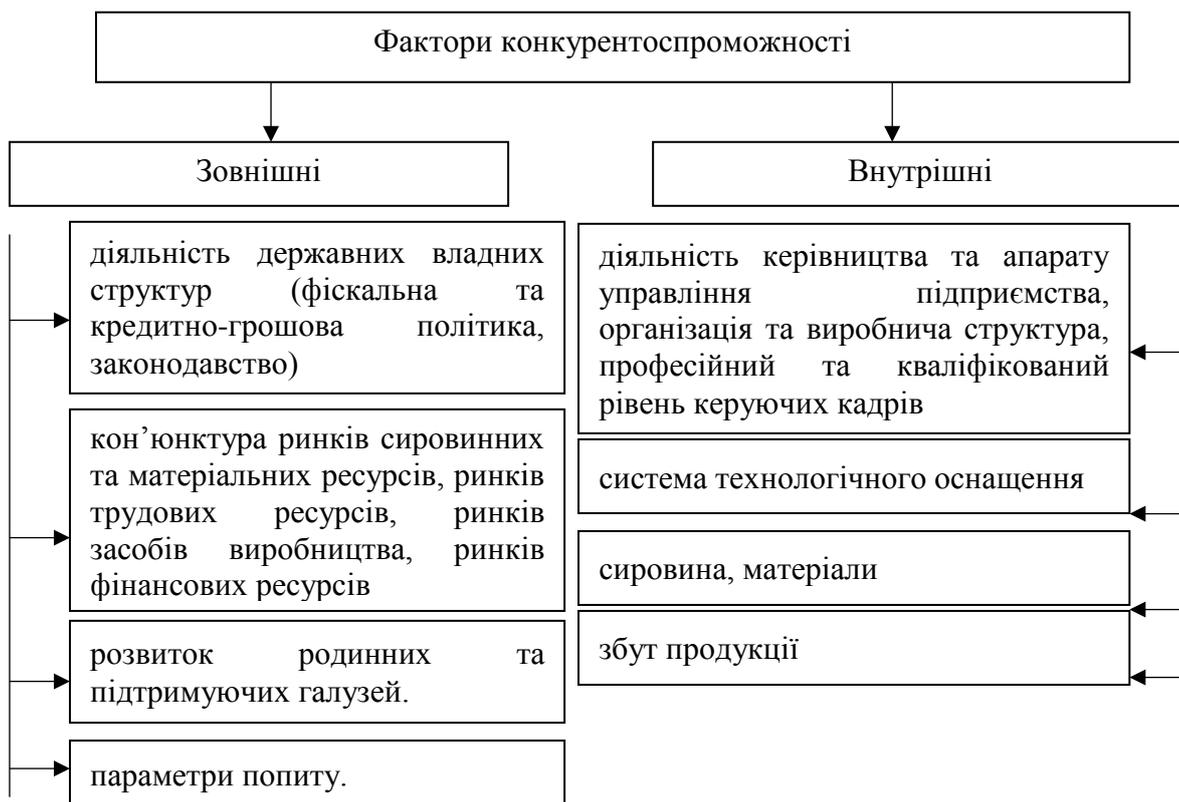


Рисунок 1.12 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [57]

Однак під зовнішніми та внутрішніми факторами вчені іноді розуміють кардинально різні компоненти. Короткий опис основних компонентів зовнішнього середовища наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Складові зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [13]

Складові	Характеристика
1	2
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів

1	2
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства

Зовнішнє середовище функціонування має значний вплив на підприємство і, відповідно, рівень його конкурентоспроможності. Оцінка впливу факторів навколишнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється загально визнаним способом. Після встановлення місії та цілей підприємства проводиться діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; виявлення факторів, які становлять загрозу для конкурентоспроможності підприємства; аналіз діяльності конкурентів; виявлення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів, що впливають на зовнішнє середовище на конкурентоспроможність підприємства, дає час прогнозувати можливості, розробляти план дій на випадок непередбачених обставин, розробляти заходи, які перетворюватимуть загрози на вигідні можливості.

Для аналізу факторів зовнішнього найчастіше використовують PEST-аналіз, що включає політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори та SWOT-аналіз, який допомагає виявити загрози та можливості, з якими стикається підприємство, та виявити несприятливі фактори, які можуть знизити ефективність його функціонування [33].

Водночас, ми вважаємо, що визначальними факторами формування рівня конкурентоспроможності підприємства є фактори внутрішнього середовища, які лежать у компетенції власників підприємства, його вищого керівництва та

інвесторів. Саме внутрішні фактори багато в чому визначають конкурентний статус підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності. Чим сильніше внутрішнє середовище підприємства, тим ефективнішим буде нейтралізація негативного впливу факторів навколишнього середовища. Коротка характеристика основних складових внутрішнього середовища наведена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Складові внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [45]

Складові	Характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
Розташування підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

Вивчення цих складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити здатність підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, спираючись на наявні резерви та використовуючи інші можливості. Якщо компоненти внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства і є контрольованими факторами, вплив умов навколишнього середовища помітний не відразу і є некерованим підприємством.

Відповідно до сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, слід розділити на п'ять груп. У науково-технічному плані існують фактори, які відображають стан і динаміку науково-технічного прогресу, рівень обладнання та технології, продуктивність і надійність обладнання, гнучкість виробничих процесів.

Організаційно-економічні фактори, з одного боку, характеризують стадію циклу економічного розвитку підприємства, загальні економічні та галузеві умови, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіони та галузі; з іншого боку, ці фактори характеризують структуру та ефективність системи управління підприємством, рівень організації його маркетингової та фінансово-господарської діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та експлуатаційного регулювання тощо.

Вплив соціально-психологічних факторів на конкурентоспроможність підприємства подвійний, оскільки вони впливають як на рівень, динаміку, так і на специфічні особливості попиту на кожному ринку, і значною мірою визначають рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні фактори – характеризують взаємозв'язок виробничо-господарської діяльності підприємства із станом навколишнього середовища. До цієї групи факторів слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією промислових відходів, витрати на утримання та експлуатацію екологічних об'єктів тощо.

До політичних факторів належать, перш за все, загальний політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політику зарубіжних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні тощо. Зважаючи на те, що ці фактори мають зовнішній характер, виробник ніяким чином не здатний на них вплинути.

За рівнем управлінських рішень фактори конкурентоспроможності поділені на три групи. Стратегічні фактори не вимагають кардинальних змін у діяльності

підприємства. Їх відстеження необхідно для виявлення тенденцій у навколишньому середовищі та коригування стратегії, якщо це необхідно.

Тактичні фактори впливають на повсякденну діяльність підприємства, пов'язані з укладанням контрактів з постачальниками, дослідженням ринку, продажами тощо. Ці фактори досить динамічні і вимагають постійного контролю з боку керівництва.

Операційні фактори вимагають прийняття постійних оперативних рішень, що стосуються питань виробництва, фінансів, маркетингу тощо [50].

У сфері управління, на наш погляд, необхідно виявити фактори у галузі виробництва, у сфері постачання, маркетинг, персоналу, фінансів. Факторами конкурентоспроможності у галузі виробництва є ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги перед конкурентами за якістю, вартістю продукції, термінами її виготовлення.

На наш погляд, фактори конкурентоспроможності у сфері постачання є переважно тимчасовими. Вони визначаються можливістю отримувати необхідну сировину за низькими цінами, з відстрочками платежів тощо. Проте, однакові умови постачання здебільшого можуть отримати конкуренти. Дуже рідко підприємства мають можливість підписувати ексклюзивні угоди про придбання товарно-матеріальних цінностей або послуг на вигідних умовах, що створює для них довгострокові конкурентні переваги.

Маркетингові фактори конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові фактори можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими маркетингового комплексу тощо.

Конкурентоспроможність персоналу є дуже важливим показником, оскільки лише за умови належного планування та управління ним можливе отримання максимального прибутку та уникнення банкрутства. Кадрові фактори пов'язані з двома умовами – кадровою політикою підприємства та наявністю персоналу з відповідною кваліфікацією.

Ми вважаємо, що фінансові фактори конкурентоспроможності мають особливе значення, так як їх наявність є передумовою виникнення всіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами прибутковості та рентабельності продукції та вкладеного капіталу, а з іншого – наявністю початкових та поточних інвестицій, фінансової політики підприємства [55].

Систематичний підхід до аналізу факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає не тільки їх вплив на рівень результуючого показника, але й наявність міжфакторних відносин. Виходячи з цього, слід розрізняти взаємозалежні, незалежні фактори та похідні. Більшість факторів конкурентоспроможності можна класифікувати як взаємозалежні. Незалежними є, як правило, випадкові фактори.

Залежно від впливу на підприємств усі фактори конкурентоспроможності можна розділити на керовані, некеровані та умовно-керовані. Зважаючи на значущість цих факторів, вважаємо за доречне більш детально розглянути цю групу факторів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність за їх керованістю

Керовані фактори	Некеровані фактори
<ul style="list-style-type: none"> - виробничі потужності; - рівень технологічності виробництва; - якість випущеного товару та післяпродажного сервісу; - імідж підприємства; - корпоративна соціальна відповідальність; - рівень кваліфікації персоналу на всіх рівнях; - інформаційна забезпеченість управління; - інноваційність діяльності; - наявність фінансових ресурсів; - ресурсне забезпечення виробничої діяльності; - ефективність збуту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - державна податкова та законодавча політика; - інфляційні процеси в країні; - політична нестабільність спричинена різномірними міжнародними конфліктами; - наявність та рівень кваліфікованості робочої сили на ринку праці; - рівень життя населення; - проблеми вичерпності певних видів ресурсів; - діяльність конкурентів; - діяльність контрагентів; - рівень розвитку інфраструктури; - інвестиційна привабливість країни та галузі

Некеровані та умовно-керовані включають зовнішні фактори, на які підприємство не має прямого впливу. Внутрішнє середовище є більш керованим, але повністю не можна виключити елемент невизначеності [53].

За характером фактори конкурентоспроможності підприємства можна поділити на типові для всіх галузей економіки, конкретного сектору та окремі для підприємства. До типових факторів, на наш погляд, належать економічні, адміністративні, структурні фактори та ті, що визначають специфіку діяльності галузі, до якої відноситься підприємство, організаційні, географічні, природні, ресурсні, соціально-демографічні, юридичні. Дія окремих факторів викликає зміни лише окремої складової конкурентного середовища.

Наступною класифікаційною ознакою є тривалість дії факторів. Переважна більшість факторів конкурентоспроможності підприємства є постійними, оскільки період їх функціонування слід порівнювати з періодом функціонування самого підприємства. Кількість тимчасових факторів відносно невелика, і вони, зазвичай, пов'язані з сезонними особливостями виробництва або з характером споживання. До епізодичних факторів переважно належать випадкові фактори як зовнішнього характеру: землетруси, пожежі, повені, так і внутрішнього: аварії, несправності обладнання тощо. На практиці важко передбачити дію факторів цієї групи через їх випадковий характер.

За роллю факторів у забезпеченні конкурентоспроможності можна виділити: основні, допоміжні та другорядні. Основні фактори мають вирішальне значення для забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства та їх основні завдання; допоміжні – спрямовані на реалізацію основних завдань підприємства; другорядні – створюють умови для нормального функціонування підприємства [60].

За напрямком дії можливо виділити стимулюючі, стимулюючі та дестабілізуючі фактори. Стимулюючі – сприяють зміцненню конкурентних позицій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. До стримуючих факторів належать:

- порушення рівноцінного збалансованого міжгалузевого обміну цін між промисловістю та сільським господарством;
- недостатній розвиток матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання;
- абсолютне та відносне зменшення виробничого потенціалу;
- погіршення кількісного та якісного стану трудового потенціалу;
- зниження рівня інтенсивності та ефективності інтенсифікації виробництва; погіршення абсолютних коефіцієнтів та показників фінансово-економічного стану підприємств України;
- низький рівень розвитку вітчизняної фінансово-кредитної системи; слаборозвинена агропромислова інфраструктура тощо.

Дестабілізуючі фактори негативно впливають на конкурентну позицію підприємства та гальмують процес підвищення конкурентоспроможності [64].

За ступенем корисності можна виділити корисний, шкідливі, нейтральні фактори. У будь-який момент часу або досить короткий проміжок часу, при аналізі рівня конкурентоспроможності, можна зафіксувати вплив кожного фактору, оскільки однакові фактори конкурентоспроможності залежно від конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можуть бути як корисними, так і шкідливими. Таким чином, збільшення обсягу продажів у більшості випадків впливає на конкурентоспроможність, але за певних умов, таких як реалізація продукції за демпінговими цінами, зростання продажів призводить до зниження ефективності роботи підприємства, а отже, до втрати конкурентних позицій.

За внутрішньою структурою фактори поділяються на складні та прості. Прості фактори не підлягають деталізації, а складні – враховують фактори, що взаємодіють між собою. З точки зору аналізу та реалізації адміністративних впливів, необхідно оперувати простими факторами, адже на практиці розчленування складних факторів не завжди можливе [70].

За ступенем впливу на конкурентоспроможність розрізняють фактори сильного впливу, слабого впливу та мультиплікативного. Слабкий вплив

надають економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, науково-технічні, культурні, природно-кліматичні, екологічні, міжнародні фактори. Сильний вплив мають постачальники, споживачі, конкуренти, контактна аудиторія, посередники, організаційна культура підприємства. Мультиплікативні – це фактори, зміна яких призводить до зміни багатьох складових конкурентоспроможності підприємства, викликає ланцюгову реакцію. Ефект мультиплікації спостерігається при зміні кадрових, організаційних, виробничих, маркетингових, фінансових факторів.

За характером впливу на конкурентоспроможність підприємства, можна розмежувати фактори на цілеспрямовані та випадкові. До перших належать фактори, які є наслідком управлінського впливу як на макро- та мікроекономічному рівню. Випадкові фактори є проявом стохастичності як системи виробничо-господарської діяльності підприємства, так і навколишнього середовища.

Залежно від ступеня взаємозалежності фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на первинні та похідні. Первинні фактори самі по собі є результатом певних подій або тенденцій, тоді як похідні – непрямим результатом дії первинних факторів. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно впливати на первинні фактори, водночас слід враховувати ймовірні зміни похідних [17].

Таким чином, під час оцінки, прогнозування та управління конкурентоспроможність підприємства повинна враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули або можуть потенційно вплинути на його формування.

Крім того, не слід забувати про такі важливі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, як якість товарів, їх ціна та доступність для споживачів, наявні ресурси, технічні та технологічний потенціал підприємства, доступність та відкритість цільових ринків і т. д. Тому система факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, на сьогодні настільки унікальна, багата і різноманітна, що вчені ще не змогли визначити

єдиний метод збору, виявлення, обробка відповідних даних та прийняття на їх основі певних рішень.

Існують також фактори, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства, знижуючи її рівень або можуть призвести до його втрати (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Фактори зниження конкурентоспроможності підприємства [59]

Складові	Зовнішні фактори	Складові	Внутрішні фактори
Науково-технічний прогрес	виробництво	Маркетинг	асортиментна політика
	товари		асортимент товарів
	маркетинг		погіршення ефективності роботи після продажне обслуговування
Державна політика	ціноутворення		реклама
	оподаткування		старіння технології
	інвестиції		знаряддя і предмети праці
Інфраструктура ринку	недосконалість або погіршення інфраструктури ринку	Виробництво	
Споживачі	потреби	Фінансова й інвестиційна діяльність	фінансова стійкість
	вимоги		платоспроможність
	рівень життя		ділова активність
Конкуренти	поява нових конкурентів		інвестиційна привабливість
	об'єднання, домовленість	Персонал	мотивація праці
		Персонал	склад кваліфікованих кадрів
			корпоративна культура
			управління на підприємстві
		Менеджмент	ціль та місія підприємства

Управляючи підприємством в умовах невизначеності, необхідно усвідомлювати, що на конкурентоспроможність підприємства впливає низка факторів, і не всі вони піддаються управлінню. Ми дослідили класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність, що вказує на різноманітність внутрішнього та зовнішнього впливу на цільову підсистему. В процесі управління доцільно чітко визначити, якими факторами можна керувати, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства, а якими не можна

керувати і вимагати постійного врахування їх впливу та адаптації діяльності до нього.

Слід враховувати й той момент, що фактори, які раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємств, з часом обертаються у зворотному напрямку і негативно впливають на конкурентні позиції підприємства. Це передбачає зміни й механізмів та інструментів, які використовуються для підвищення конкурентоспроможності, які закладені в стратегії розвитку. Тому, обрана стратегія підвищення конкурентоспроможності навряд чи надовго буде фундаментальною, оскільки конкурентна ситуація, яка має вирішальне значення для захисту економічних інтересів учасників ринку, постійно змінюється.

Отже, факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства досить велика кількість. Різні науковці по-різному їх класифікують, поклавши за основу власну ключову ознаку, проте, всі досліджені нами фактори можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Як показало дослідження на зовнішні фактори підприємство не має ніякого впливу або має незначний вплив, тому управління слід направити саме на внутрішні фактори. Особливу увагу потрібно приділяти таким факторам, як забезпечення матеріально-технічною базою, кваліфікованим персоналом, якісною продукцією та низькою вартістю, а також ефективною державною підтримкою. Однак не слід забувати про якість продукції, оскільки це головний показник оцінки конкурентоспроможності. Ось чому важливо дотримуватися встановлених вимог до технології виробництва, підвищення рівня технологічного забезпечення, збільшення кількості вітчизняних виробників, мінімізація витрат підприємств, використання лише якісної сировини, збільшення інвестиційного потенціалу, підготовки лише висококваліфікованих робітників. Інтенсивне впровадження досліджених факторів у діяльність підприємства та створення відповідної стратегії розвитку підприємства, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності як на внутрішньому так й на міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняного ринку скляних виробів

Скляна промисловість у світі – це галузь, що динамічно розвивається. Попит на цей товар сьогодні викликаний розвитком автомобільної промисловості, а також сучасними тенденціями в будівельній галузі.

Вітчизняна скляна промисловість є однією з основних галузей економіки України і відіграє важливу роль у формуванні макроекономічних показників окремих регіонів та держави в цілому. Частка скляної промисловості у структурі ВВП країни 2%.

Український ринок скляних виробів відмічається стабільністю своєї діяльності. Вітчизняні заводи даної галузі стабільно працюють, задовольняючи внутрішній попит та розвиваючи можливості експорту. У 2019 році Україна виробила 3,44 млрд. одиниць скляних виробів, що на 8,1% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (рис.2.1).

Аналізуючи наведені дані, можна чітко простежити загальну тенденцію до зростання кількості виробів зі скла на вітчизняному ринку. У 2018 р. спостерігалось незначне на 2,3%, у порівнянні з попереднім роком. У 2019 р. відмічається пожвавлення ринку виробів зі скла, тому темпи приросту склали 108,1%, у порівнянні з 2018 р. За останні п'ять років обсяги виготовлення скляних виробів збільшилися у 1,2 рази або на 23%.

Проте, відповідно до статистики, зібраної Асоціацією скляної промисловості України у 2020 р. помітно зменшилося виробництво кольорових пляшок, що в першу чергу пов'язано з пандемією коронавірусу, спадом споживчого попиту, зупинкою виробництва у галузі напоїв та різким падінням

купівельної спроможності населення. На початку 2021 р. відмічається зростання у всіх секторах скляної промисловості, окрім фармацевтичної тари [81].

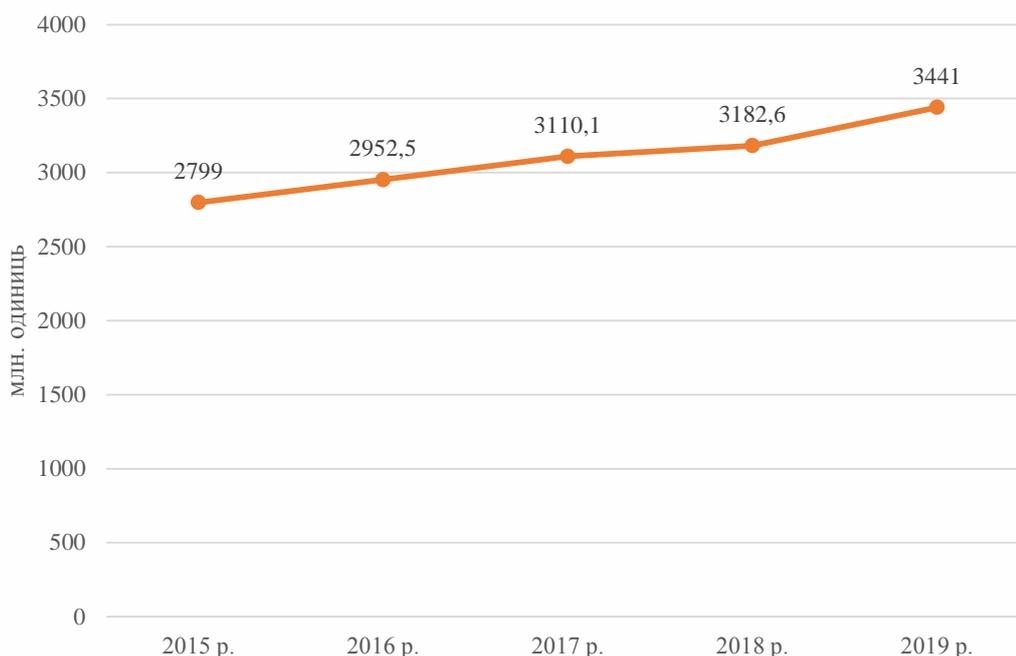


Рисунок 2.1 – Динаміка та загальний обсяг вітчизняного ринку скляних виробів у 2015-2019 рр. [Побудовано автором на основі 75]

Досліджуючи складові вітчизняного ринку скляних виробів, хотілося б відмітити стабільність у зростанні виробництва пляшок та консервної тари (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка ринку скла з розподілом за видами 2015 – 2020 р.р. [Побудовано автором на основі 81]

Порожнисте скло, млн. одиниць	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	темпи зростання,%	
						2018/ 2017	2019/ 2018
Пляшки	1957,4	2072	2101,7	2211,4	2370,5	105,2	107,2
Консервна тара (банки)	551,7	558,5	665,9	679,6	793,3	102,1	116,7
Контейнери для парфумерії	21,5	15,1	24,6	11,8	13,5	48,0	114,4
Фармацевтична тара	268,4	306,9	317,9	279,8	263,7	88,0	94,2
Усього	2799	2952,5	3110,1	3182,6	3441	102,3	108,1

З даних табл. 2.1 можна зробити висновок, що найвищі темпи зростання становила консервна тара, обсяги якої протягом досліджуваного періоду зросли

на 43,8%. Обсяги виробництва пляшок збільшилися на 21,1%. Виробники фармацевтичної тари досягли гірших результатів. Загальний обсяг даного виду скла зменшився на 1,8% за весь досліджуваний період та на 5,8% у 2019 р., у порівнянні з попереднім. Проте, найскладнішою ситуація була для виробників контейнерів для парфумерії. Протягом досліджуваного періоду кількість даних скляних виробів зменшилася на 37,2%, найпомітніші зниження відбувалися у 2016 р. та 2018 рр. у 2019 р. спостерігалася незначна позитивна динаміка на 14,4%, проте рівня хоча б 2016 р. досягти не вдалося.

На рис. 2.2 представлена структура вітчизняного ринку скла на початку та на кінець досліджуваного періоду.

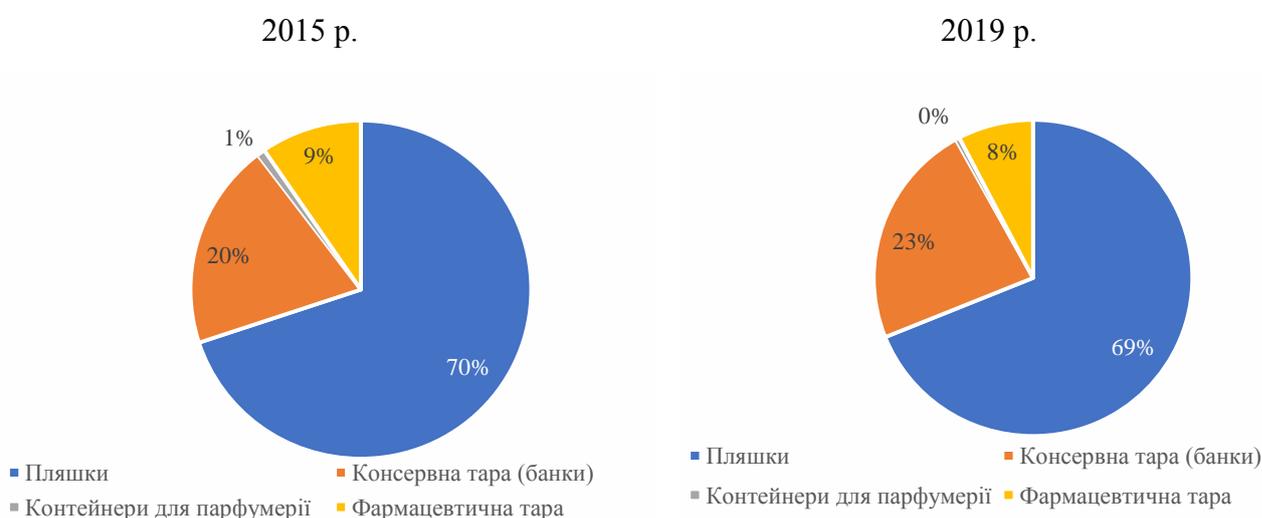


Рисунок 2.2 – Структура вітчизняного ринку скла у 2015 та 2019 рр.

[Побудовано автором на основі 81]

Як бачимо, за останні п'ять років структура вітчизняного ринку скляних виробів залишилася незмінною: найбільшу питому частку в ній займають пляшки, що становлять 70% та 69% відповідно, на другому місці – консервна тара із питомою вагою 20% та 23% відповідно. Фармацевтична тара займає 9% та 8%. Найменшу частку становлять контейнери для парфумерії, які у 2015 р. склали близько 1%, а у 2019 р. їх частка знизилася до 0,004%.

Досліджуючи обсяги виробництва підприємств скляної галузі в національній валюті, можна відмітити нестабільну динаміку. Так, у 2016 р.

вітчизняними підприємствами було виготовлено скляних виробів на суму 7077,3 млн. грн, що на 121,5 млн. грн менше, порівняно з попереднім роком (рис.2.3).

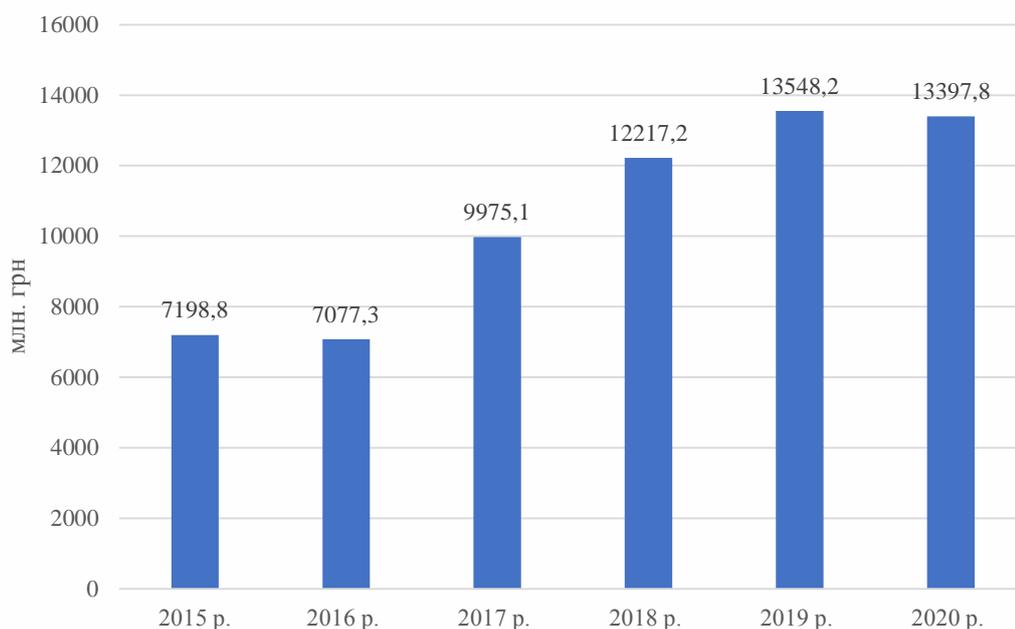


Рисунок 2.3 – Обсяги реалізованої продукції скляного виробництва у 2015-2020 рр. [Побудовано автором на основі 75]

Протягом 2017-2019 рр. відмічалася щорічна динаміка до зростання. Так, протягом цих років вітчизняні підприємства виготовили продукції на 3573,1 млн. грн більше. Проте, у 2019 р. можна відмітити зниження обсягів виробництва на 150,4 млн. грн або на 1,1%. На зменшення обсягів діяльності у 2020 р. вплинула коронавірусна пандемія та скорочення виробництва супроводжуваних галузей.

Досліджуючи міжнародну діяльність скляної промисловості України, можна зазначити, що останнім часом вона стає дедалі успішнішою. За останні десятиліття експорт збільшився втричі, досягнувши 1,4 мільярда одиниць у 2019 році, згідно з оцінками Асоціації скляної промисловості (рис. 2.4).

У 2019 р.у заводи України експортували 813,2 млн. скляних контейнерів, що на 14,3% більше, порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Сьогодні Україна експортує понад 40% усього виготовленого скла.

Особливістю міжнародної діяльності України на ринку скляних виробів є те, що Україна має досить значний реекспорт в інші країни, зокрема до Туреччини. Тобто, наша країна спочатку імпортує скло, а потім експортує

(перепродує) його в інші країни. І частка такого реекспорту у 2019 році виявилась досить значною, близько 10% від усього імпортованого скла з покриттям [77].

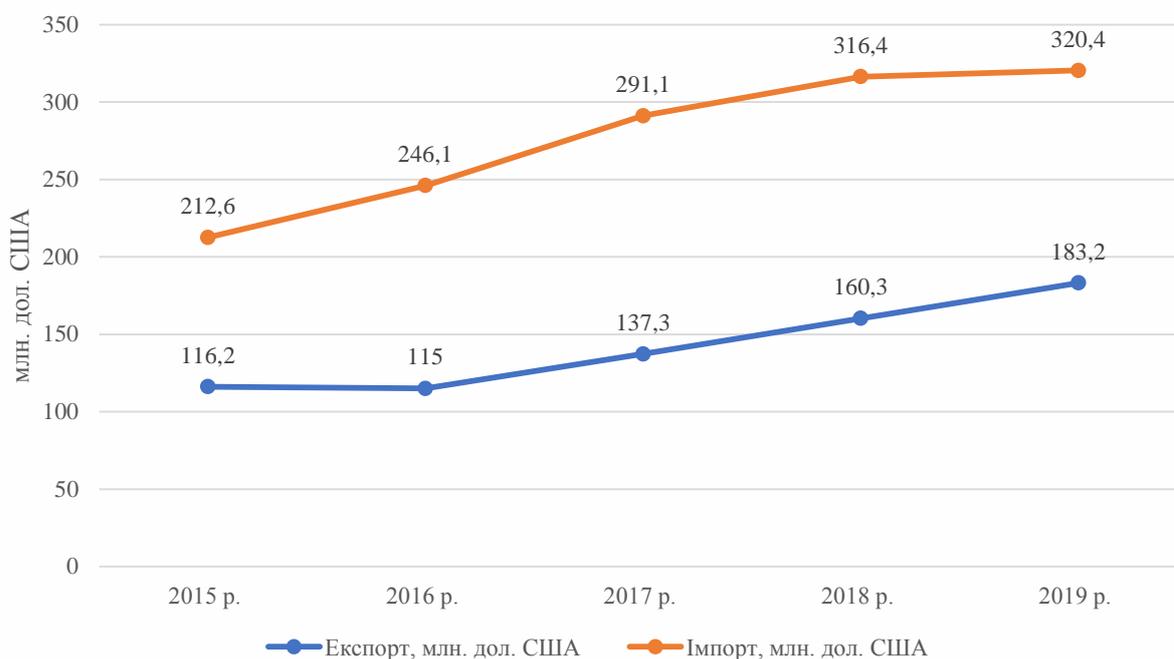


Рисунок 2.4 – Динаміка експорту та імпорту скла за 2015-2019 рр.
[Побудовано автором на основі 75]

Подальше зростання експорту пов'язане з перспективами світової економіки та пандемією Covid-19, так як на сьогодні Україна сильно залежить від світового ринку. Якщо відновлення світового ринку відбуватиметься за оптимістичним сценарієм, то українські гравці також в змозі відреагувати позитивно і забезпечити зростання у даному економічному сегменті.

Найбільше Україна експортує пляшки 0,15 літра, 0,15 – 0,33 літра, 0,33 – 1 літра. Основними країнами, куди відбувалася поставка зазначеної продукції, були Польща, Угорщина, Італія та Греція та країни СНД: Білорусь, менше – в Азербайджан та Молдову. На рис. 2.5 представлено структуру експорту пляшок за найбільшими споживачами.

На сьогоднішній день проблем із постачанням сировини для скляної промисловості в Україні немає, хоча були певні труднощі, пов'язані з анексією Криму та втратою кримського содового заводу.

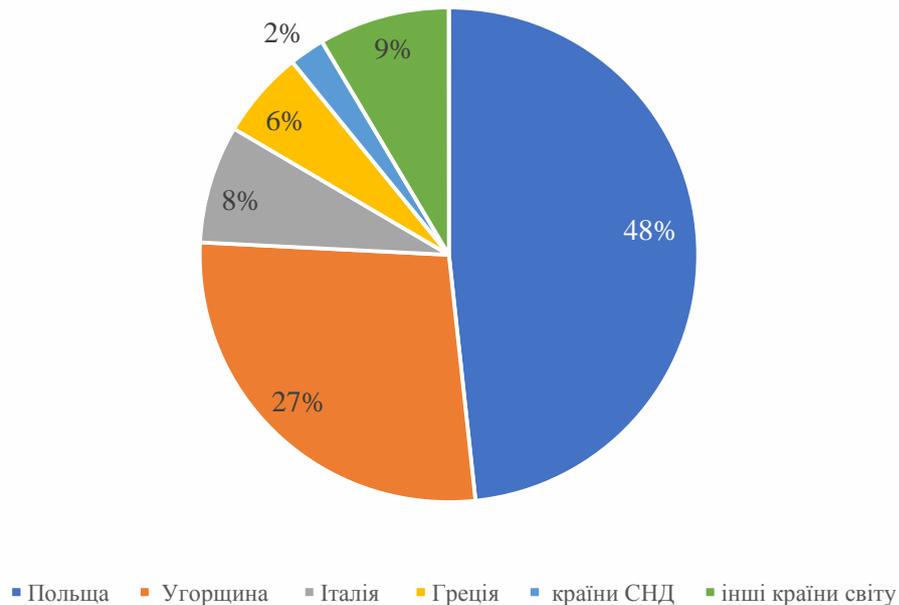


Рисунок 2.5 – Структура експорту пляшок за країнами [Побудовано автором на основі 71], %

У даний час Україна імпортує кальциновану соду з Туреччини, Польщі, Болгарії та Румунії. Вітчизняна скляна промисловість споживає приблизно 200 000 тонн кальцинованої соди на рік. Цей показник, швидше за все, зросте найближчим часом у разі подальшого зростання обсягів виробництва порожнистого скла та відновлення виробництва флоат-скла.

Уряд України підтримує вітчизняну скляну промисловість. Парламент України вже прийняв у першому читанні законопроект про нову політику поводження з відходами. На сьогоднішній день українські скляні заводи використовують в середньому від 35 до 40% склобою, або від 350 000 до 400 000 тонн на рік. Тож, учасники українського ринку сподіваються, що зможуть використовувати більше склобою у виробництві, скориставшись новою системою поводження з відходами від уряду України. Переважна більшість скляної тари використовується неодноразово, насамперед у пивній промисловості, тому новий закон дозволить збільшити використання скло сміття.

Проте, вітчизняний ринок скляних виробів стикається із проблемами. Так, нещодавно українська скляна промисловість зіткнулася з незвичною загрозою,

оскільки група політиків у парламенті країни запропонувала новий законопроект, що дозволяє розливати алкогольні рідини в пластикову упаковку. Асоціація скляної промисловості разом із Федерацією роботодавців України подала звернення до парламенту та уряду з проханням не підписувати цей законопроект, адже такі зміни призведуть до екологічної катастрофи та поставлять під загрозу здоров'я населення України.

Український бізнес ставить під сумнів це рішення, оскільки в даний час використання пластикової упаковки у виробництві напоїв обмежено на багатьох ринках, включаючи сусідні країни Європейський Союз, Росію та Білорусь.

Основними гравцями на ринку скляних виробів є заводи, представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Заводи, що представляють ринок скла в Україні [Побудовано автором за даними 79; 82-84; 86-87]

Назва підприємства	Місце розташування	Характеристика
1	2	3
ПрАТ «Ветропак Гостомельський склозавод»	смт Гостомель, Київська обл.	Група «Ветропак» - один із провідних європейських виробників скла тари. За ISO 9001 сертифіковані 18 скловарних печей із загальною виробничою потужністю 4000 тонн тарного скла в добу. Три скловарні печі й вісім машинних ліній забезпечують продуктивність 840 тонн скломаси на добу (з яких 220 тонн - біле скло, 220 - коричневе й 400 - зелене)
ВАТ «Мереф'янський скляний завод»	м. Мерефа, Харківська обл.	В асортименті виробництва полегшена тара (Технологія NNPB (Narrow Neck Press and Blow) – вузькогорле пресовидування вирізняється тим, що звичайно для виробництва вузькогорлої тари використовується процес подвійного видування, а для виробництва широкогорлої тари (банок) – процес пресовидування
ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»	смт. Рокитне, Рівненська обл.	ВАТ «Рокитнівський скляний завод» - це новітнє високорозвинене підприємство, яке спеціалізується на виробництві ексклюзивної склотари, якої потребує сучасний споживач. Компанія спеціалізується на виготовленні пляшок білого і зеленого кольору місткістю від 0,2 до 1,0 літра.

1	2	3
ЗАТ «Костопільський завод скловиробів»	м. Костопіль, Рівненська обл.	В 2000 р. два скляних заводи - ВАТ «Гостомельський склозавод» і ВАТ «Костопільський склозавод утворили ЗАТ «Костопільський завод скловиробів». Змн. Арк. № докум. Підпис Дата Арк. МД ХМ7105МП.1105.001.ПЗ Після розробки і будівництва нової скловарної печі й монтажу двох склоформувань машин IS-6-2. отримано першу продукцію – медичну склотару. На підприємстві було освоєне випуск парфумерної склотари та склотари для напоїв.
ТОВ «Малинівський склозавод»	смт. Малинівка, Харківська обл.	Малинівський склозавод виготовляє високоякісну склотару з прозорого скла для лікєро-горілочаної й консервної промисловості. Основу склопродукції становить виробництво пляшки. Ємності скляної пляшки, що випускаються, 200 мл до 1000 мл, а розмаїтість форм виробів робить більшим асортимент для задоволення попиту споживачів склотари. Малинівський скляний завод виробляє і склобанки.
ПрАТ «Консюмерс-Скло-Зоря»	с. Зоря, Рівненська обл.	ПрАТ «Консюмерс-Скло-Зоря» - один із основних виробників стандартної й ексклюзивної склотари в Україні. Є частиною групи одного із найбільших виготовлювачів скляних виробів у цілому світі Saint-Gobain Packaging (Канада) і пропонує своїм клієнтам високоякісну продукцію, виготовлену з дотриманням міжнародних стандартів. Нові технології дають змогу значно зменшити вагу склотари й забезпечити рівномірний розподіл скла по краях пляшки, що робить її більш міцною і зменшує відсоток браку при транспортуванні й на лініях розливу
ТОВ «Пісківський завод скловиробів»	с. Пісківка, Київська обл.	Пісківський завод скловиробів - завод з виробництва широкого асортименту якісної склотари. На заводі встановлене новітнє устаткування по виробництву склотари (банок і пляшок різних ємностей і дизайну) провідних компаній миру: Zippe (Німеччина), HORN (Німеччина), Zorg (Німеччина), Emhart (Швейц

Щодо перспектив подальшого розвитку вітчизняного ринку скляних виробів, то уряд України все ще планує відновити виробництво Лисичанського склозаводу в Луганській області, проте немає ясності, коли це може статися. Лисичанський скляний завод не виробляє флоат-скло, насамперед через збройний конфлікт. До 2014 року Лисичанський скляний завод виробляв в середньому 25 мільйонів квадратних метрів флоат-скла на рік, але, будучи фактично на лінії бою збройного конфлікту на сході України, він був серйозно пошкоджений у 2015 році

і врешті-решт подав заяву про банкрутство у 2017 році. Попит на флоат-скло в Україні оцінюється у 37 мільйонів квадратних метрів на рік. За прогнозами аналітиків, ця цифра може зростати до 50-55 мільйонів квадратних метрів до 2025 року.

На сьогоднішній день в Україні ведуться обговорення щодо запуску нового заводу з виробництва флоат-скла. У 2019 році українська компанія «Агромата» оголосила про намір побудувати новий завод у Бородянці Київської області, загальний обсяг інвестицій склав 300 мільйонів євро. Планується, що виробничі потужності становитимуть 600 тонн в день і створять 300 робочих місць. Завод частково задовольнить попит на внутрішньому ринку та буде експортувати майже 30% виробленої продукції. Подібний проект також планується у Чернігівській області. Американська компанія Stewart Engineering та українська P-Build Holding AG оголосили про плани запуску заводу флоат-скла на 250 мільйонів доларів. Очікується, що щоденна проектна потужність заводу складатиме приблизно 600 тонн. Третій учасник, ВАТ «Пісочна промисловість», буде видобувати кварцовий пісок на місцевому родовищі, щоб забезпечити достатню сировинну базу для заводу [71].

Не зважаючи на зазначені позитивні зміни у розвитку вітчизняного ринку виробів зі скла, галузь має й певні проблеми, які можуть стримувати розвиток скляної індустрії. Найбільш вагомими, на нашу думку, є проблеми, представлені на рис. 2.6.

Отже, вітчизняний ринок виробів зі скла стрімко розвивається. Частка скляної промисловості у структурі ВВП України складає 2%, а , а річна виробнича потужність складає близько 3,44 млрд. одиниць скляних виробів. Проведене дослідження дало можливість простежити загальну тенденцію до зростання кількості виробів зі скла на вітчизняному ринку.

За останні п'ять років обсяги виготовлення скляних виробів збільшилися у 1,2 рази або на 23%. Найвищі темпи зростання становила консервна тара, на другому місці – виробництво пляшок.



Рисунок 2.6 – Проблеми розвитку вітчизняного ринку виробів зі скла
[Розроблено автором]

Досліджуючи міжнародну діяльність скляної промисловості України, можна зазначити, що останнім часом вона стає дедалі успішнішою. За останні десятиліття експорт збільшився втричі, досягнувши 1,4 мільярда одиниць у 2019 році. Найбільше Україна експортує пляшки. Основними країнами споживачами були Польща, Угорщина, Італія та Греція та країни СНД. Серед існуючих проблем можна зазначити: зменшення виробництва кольорових пляшок, що пов'язано з пандемією коронавірусу, спадом споживчого попиту, зупинкою виробництва у галузі напоїв та різким падінням купівельної спроможності населення. Ще однією проблемою може стати те, що вітчизняний уряд планує дозволити використання пластикової упаковки у виробництві алкогольних напоїв, хоча така заборона діє

на багатьох європейських ринках. Серед перспектив щодо розвитку вітчизняного ринку скляних виробів є можливість відновлення діяльності Лисичанського скляного заводу та створення нових сучасних заводів у Бородянці Київської області та Чернігівській області.

2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла» – сучасне промислове підприємство з високотехнологічним виробництвом медичного скла марки УСП-1 першого гідролітичного класу, що спеціалізується на виробництві склотрубки і виробів з неї.

Організаційно-правова форма Товариства – акціонерне товариство. Форма власності – недержавна власність.

На вимогу Закону України «Про акціонерні товариства» зі змінами з 06.01.2018р. – № 2210-VIII від 16.11.2017 р. Публічне акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла» змінив тип Товариства на Приватне акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла» та затверджує нове найменування Товариства – Акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла».

Акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла» є правонаступником усього майна, прав та обов'язків Публічного акціонерного товариства «Полтавський завод медичного скла».

Керівником АТ «ПЗМС» є директор Кудецький Олександр Миколайович.

Установчим документом акціонерного товариства «Полтавський завод медичного скла» є його Статут за редакцією від 23 квітня 2020 року.

АТ «ПЗМС» створене відповідно до Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативно-правових актів України. У своїй діяльності АТ «ПЗМС» керується діючим законодавством України та Статутом. Зміни і доповнення до Статуту можуть вноситись за

рішенням вищого органу товариства і підлягають реєстрації в установленому порядку у відповідних органах державної реєстрації.

Місцезнаходження АТ «ПЗМС»: 36008, Полтавська обл., місто Полтава, Шевченківський район, вулиця Європейська, будинок 158.

Метою діяльності АТ «ПЗМС» є забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку на підставі здійснення спільної виробничої, торгівельної, наукової, посередницької та іншої діяльності в порядку і на умовах, визначених чинним законодавством України та цим Статутом.

Основним видом діяльності підприємства є:

23.19 Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних. Крім цього, АТ «ПЗМС» надає й додаткові послуги:

20.11 Виробництво промислових газів

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

74.30 Надання послуг перекладу

Серед основних предметів діяльності АТ «ПЗМС» можна виділити:

1. Проектування, розробка, модернізація, виробництво, випробування, дослідження та реалізація виробів медичного та загального призначення зі скла,
2. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно з предметом діяльності АТ «ПЗМС», операції по імпорту та експорту товарів, робіт, послуг.
3. Виробництво промислових газів, рідкого, газоподібного кисню медичного та азоту. Випробування медичного та технічного кисню, рідкого та газоподібного.
4. Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, оптова та роздрібна торгівля фармацевтичними виробами та торгівля лікарськими засобами.
5. Випробування та дослідження сировини, що використовується у виробництві скла.
6. Пошук, розвідка та видобування прісної та мінеральної води. Експлуатація артезіанських свердловин.

7. Підготовка та перепідготовка кадрів, проведення виробничого навчання робітників підприємства.

8. Створення засобів, технологій та устаткування для технічного переобладнання виробництва з метою покращення екології оточуючого середовища.

Органами управління АТ «ПЗМС» є:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- Правління – виконавчий орган Товариства;
- Ревізійна комісія Товариства.

Органи управління АТ «ПЗМС» діють у межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Питання, віднесені Статутом до повноважень та компетенції відповідних органів Товариства, відповідно не можуть вирішуватися іншими органами Товариства, крім загальних зборів, за винятком випадків, встановлених чинним законодавством.

Загальні збори є вищим органом АТ «ПЗМС». У загальних зборах мають право брати участь усі його акціонери незалежно від кількості і виду акцій, що їм належать. Товариство зобов'язане щороку скликати річні загальні збори.

Наглядова рада АТ «ПЗМС» є колегіальним органом Товариства, що здійснює захист прав та законних інтересів акціонерів і в межах компетенції, визначеної Статутом та чинним законодавством України, здійснює управління акціонерним АТ «ПЗМС», контролює та регулює діяльність виконавчого органу Товариства. Наглядова рада Товариства діє на підставі Статуту АТ «ПЗМС».

Головними функціями наглядової ради АТ «ПЗМС» є:

- визначення стратегії розвитку Товариства;
- забезпечення ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства;
- забезпечення реалізації та захисту прав акціонерів, а також врегулювання корпоративних конфліктів.

Правління є рівнем організаційної структури та виконавчим органом АТ «ПЗМС», який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Організаційна структура управління АТ «ПЗМС» відображена на рис. 2.7.

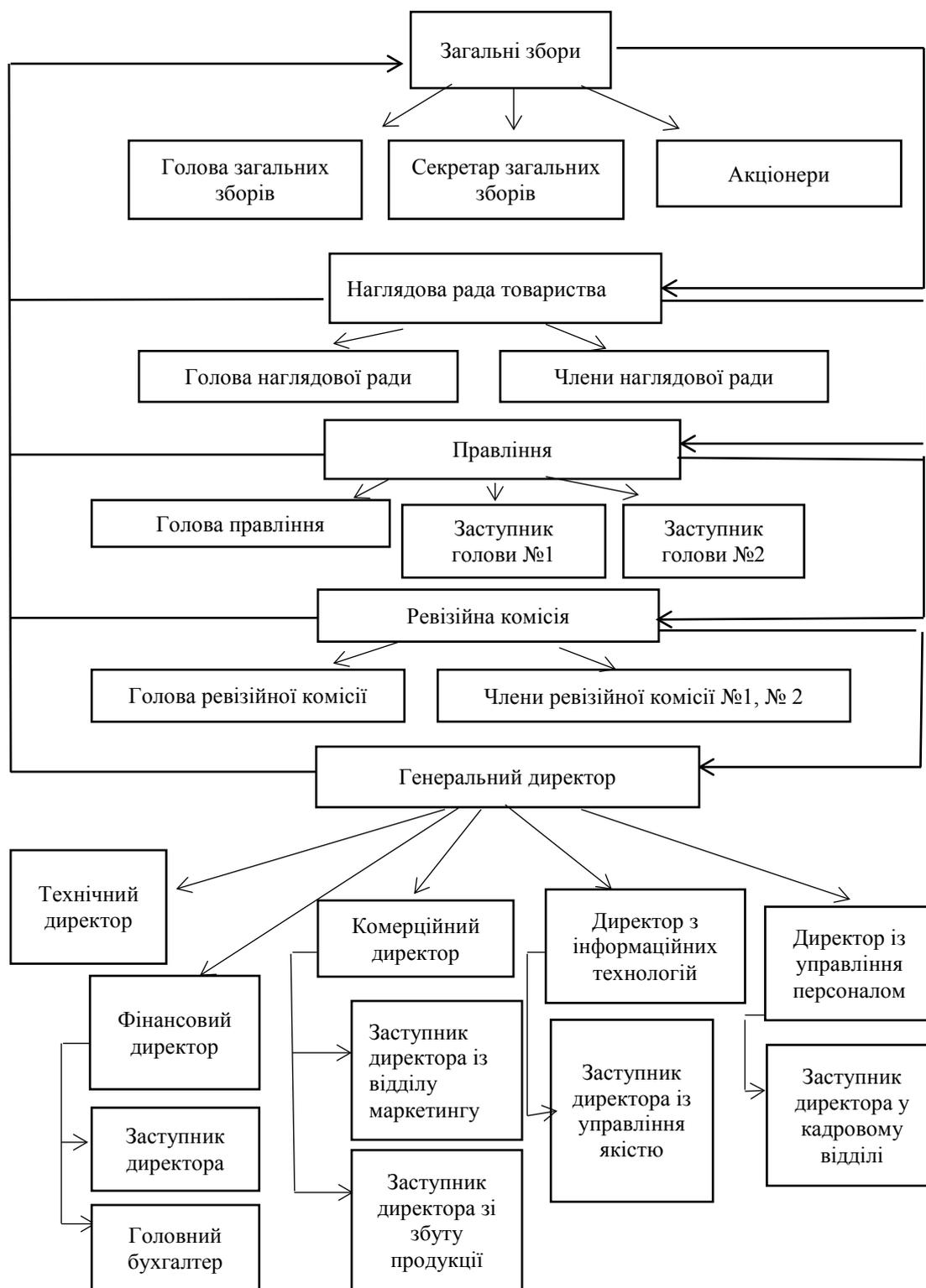


Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління АТ «ПЗМС»

[Побудовано автором на основі 86]

Наступна по рівню керівництва – ревізійна комісія, вона є органом АТ «ПЗМС», який контролює фінансово-господарську діяльність правління Товариства. Ревізійна комісія обирається загальними зборами учасників. Її склад формується з числа учасників товариства, що не є членами виконавчого органу товариства. Її кількісний, персональний склад та строки повноважень визначаються загальними зборами учасників.

Генеральний директор товариства є одноосібним виконавчим органом суспільства і обирається загальними зборами на строк один рік. З директором укладається контракт, який підписує особа, уповноважена на те загальними зборами учасників або головує на цих зборах учасник.

Виробнича структура підприємства – сукупність виробничих ланок, їхня кількість, розміри, співвідношення між ними за кількістю працівників, використуваних виробничих фондів.

Схему виробничої структури підприємства АТ «ПЗМС» представлено на рис.2.8.

Як можемо побачити з рисунку 2.8. виробнича структура АТ «ПЗМС» складається із трьох основних виробничих підрозділів, це: основні цехи, допоміжні цехи та обслуговуючі господарства.

До цехів основного виробництва відносяться цехи, що виготовляють основну продукцію підприємства. До них відносяться: відносяться цех 1 – виробництво склотрубки, цех 2 – виробництво ампул та пробірок, заготівельний та обробний цех, відділ контролю якості, пакувальний та складальний цехи та цех по виробництву кисню.

До допоміжних відносяться цехи, які сприяють випуску основної продукції, створюючи умови для нормальної роботи основних цехів: оснащують їх інструментом і пристосуваннями, забезпечують запасними частинами для ремонту обладнання і проводять планові ремонти, забезпечують енергетичними ресурсами. На АТ «ПЗМС» це ремонтний, інструментальний, енергетичний та кисневий цехи.

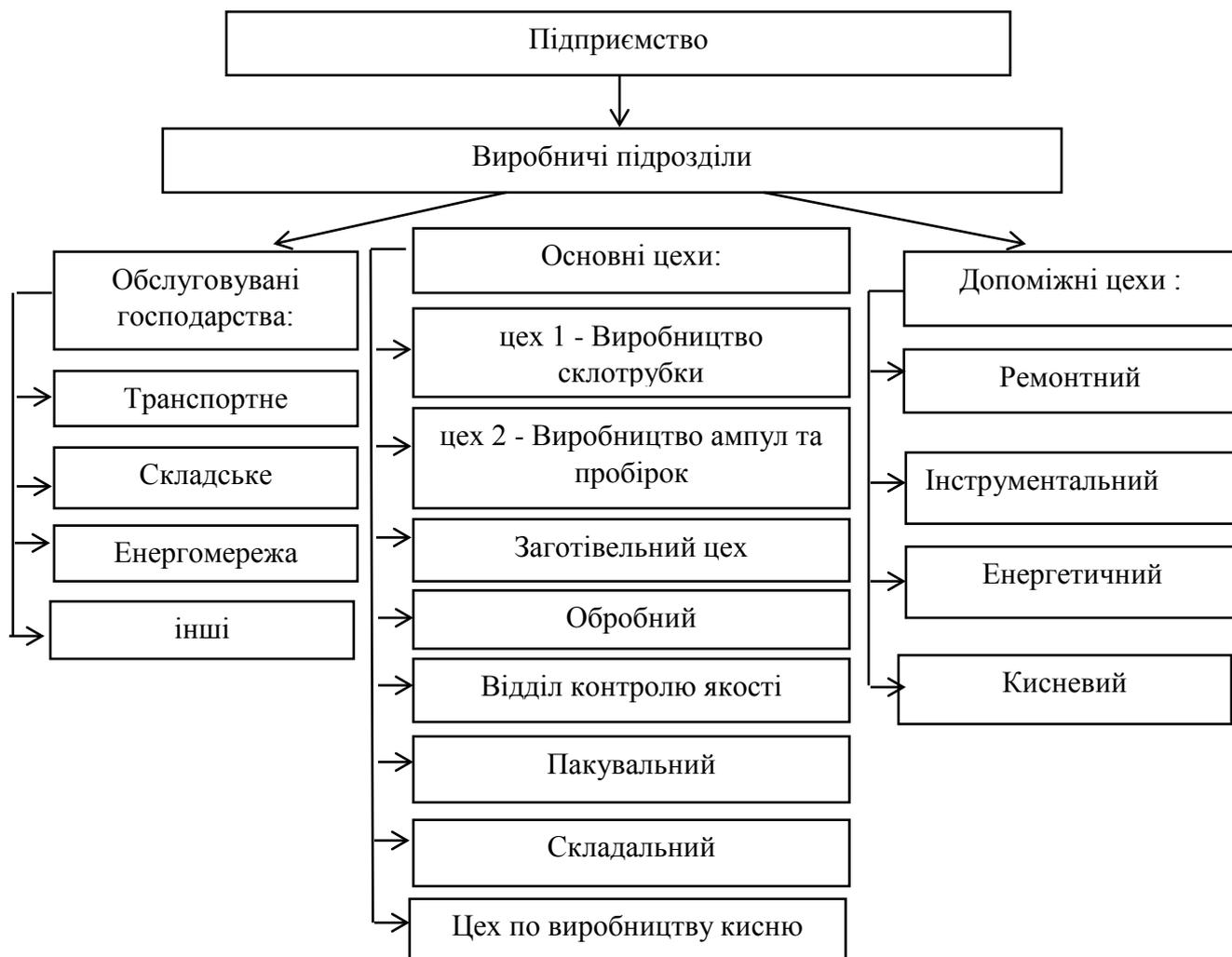


Рисунок 2.8 – Виробнича структура АТ «ПЗМС» [Побудовано автором на основі 86]

Обслуговуюче господарство включає в себе цехи, що забезпечують всі виробничі структури підприємства різними видами послуг. До обслуговуючих господарств виробничого призначення на АТ «ПЗМС» належить транспортне, складське, енергомережа та інші.

Технологічний процес виготовлення виробів медичного призначення на АТ «ПЗМС» являє собою повний цикл виробництва, який починається з варіння скла першого гідролітичного класу і закінчується виготовленням і реалізацією продукції медичного призначення.

Скло марки УСП-1 – це нейтральне боросилікатне скло з високим вмістом бору, що володіє одночасно високою термічною і хімічною стійкістю. Скло призначене для виготовлення трубок скляних і має відповідати вимогам ТУ У 00480945-002-96 «Скло медичне марки УСП-1».

Водостійкість скла марки УСП – 1 відповідає класу – HGA 1 ISO 720.

Лугостійкість скла марки УСП – 1 відповідає класу – 2 ДСТУ 19810.

Ці якості дозволяють використовувати скло УСП - 1 для виготовлення медичної тари, що забезпечує тривале і надійне зберігання лікарських засобів.

На підприємстві використовуються новітні технології виготовлення трубки скляної з використанням обладнання провідних фірм Європи – обладнання шіхтоскладної ділянки фірми «Zippe», Німеччина; газо-киснева піч з електричним підігрівом компанії «Glass Service», Італія; обладнання по витягуванню трубки скляної фірми «Olivotto», Італія; автоматична лінія розливу трубки фірми «Impianti Novorack», Італія.

Виробництво ампул здійснюється на сучасному технологічному обладнанні фірми «Moderne Mecanique», Франція і фірми «KYR Accesories», Іспанія.

Лінії з виготовлення ампул MM30-LA502 забезпечують замкнутий цикл виробництва: формування, контроль геометричних розмірів, нанесення кольорового кільця зламу (при необхідності), віджиг, розкалібрування по діаметру стебла (при необхідності) і пакування продукції.

За бажанням споживача підприємство має можливість випускати за узгодженим кресленням:

- ампули всіх типів з світлозахисного скла;
- ампули типу ІІІ (ISO 9187-1: 2010 року (E));
- ампули типу ІІІ з надрізом і точкою зламу (ISO 9187-2: 2010 року (E));
- ампули типу ІІІ та ВО з кольоровим кільцем (кільцями) кодування;
- ампули з розмірами, заявленими споживачем.

Ампули і пробірки є виробами медичного призначення, зареєстровані і дозволені до застосування в медичній практиці МОЗ України.

Система управління якістю АТ «ПЗМС» сертифікована відповідно до вимог:

– ISO 9001: 2008 за дорученням SGS UK SSC (United Kingdom Ltd Systems & Service Certification), акредитованої в UKAS;

– ДСТУ ISO 9001-2009 (ISO 9001: 2008, ITD) в системі сертифікації УкрСЕПРО.

Продукція, що виробляється на АТ «ПЗМС» :

- трубки скляні медичного призначення ТУ У 00480945-004-96;
- ампули скляні ТУ У 00480945-005-96;
- посуд мірний лабораторний скляний. Пробірки ТУ У 00480945-010-99;
- посуд лабораторний скляний. Пробірки ТУ У 00480945-009-99;
- скло медичне УСП-1 в гранулах ТУ У 26.1-00480945-014-2008;
- скляний бій медичного скла ТУ У 26.1-00480945-012-2002;
- кисень рідкий технічний і медичний ДСТУ 6331-78;
- кисень газоподібний технічний і медичний ДСТУ 5583-78.

Інформація про обсяги виготовленої продукції надана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виготовленої продукції АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр.

[Побудовано автором на основі 86]

Назва продукції	Одиниця виміру	За 2019 рік		За 2018 рік		За 2017 рік	
		Кількість виготовленої продукції	Собівартість виготовленої продукції (тис. грн)	Кількість виготовленої продукції	Собівартість виготовленої продукції (тис. грн)	Кількість виготовленої продукції	Собівартість виготовленої продукції (тис. грн)
Трубка скляна	т.	212,8	5 945,8	208,9	3 960,1	1 113,4	27 737,2
Ампули	млн. шт.	1 207,6	238 775,3	1 335,6	207 582,8	1 207,8	225 664,6
Пробірки	тис. шт.	1 602,8	778,5	767,3	409,0	580,8	619,0
Кисень	тис.м3	4 706,2	8 507,7	4 951,4	7 211,7	4 536,5	7 729,0
Азот	тис.м3	370,6	666,7	210,5	307,1	325,6	553,6

Як бачимо, найбільші витрати досліджуване підприємства здійснює на виготовлення ампул. Найбільшу кількість даного виду продукції виготовили у 2018 р. 1335,6 млн. шт, що коштувало АТ «ПЗМС» 207582,8 тис. грн. У 2019 р. витрати збільшилися на 15%, а кількість виготовленої продукції зменшилася на 9,6%, що свідчить про здорожчання виробництва ампул.

Обсяги виробництва в натуральних показниках не мають стабільної динаміки. Так, кількість виготовлених пробірок протягом досліджуваного періоду щорічно зростала з 580,8 тис. шт до 1 602,8 тис. шт. Темпи зростання становлять близько 275%.

Виробництво кисню зросло у 2018 р. на 9% та знизилося у 2019 р. на 5%. Витрати були найбільшими у 2019 р. і становили 8507,7 тис. грн, що теж свідчить про збільшення собівартості 1 тис.м³ кисню. Виробництво азоту було найвищим у 2019 р. 370,6 тис.м³, що на 76% більше у порівнянні з 2018 р. та на 13,8% більше, ніж у 2017 р.

Значне зменшення виробництва спостерігається у виготовлення скляної трубки. Якщо у 2017 р. обсяги виготовлення даної продукції становили 1113,4 т., то у 2019 р. всього 212,8 т., що у 5,2 рази менше.

За даними показниками, можна припустити, що найбільш потужним у виробництві для АТ «ПЗМС» був 2018 р. на сьогоднішній день АТ «ПЗМС» виготовляє понад 7 000 т склотрубки в рік; 1 млрд. 900 млн. ампул; 4 млн. пробірок.

Досліджуючи ціни на продукцію АТ «ПЗМС», можна зробити висновок, що у 2019 р. рівень цін зріс на усі види продукції підприємства. Найбільше здорожчали пробірки, їх вартість збільшилася на 54,4% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Собівартість одиниці виготовленої продукції АТ «ПЗМС» у 2018-2019 рр. [Побудовано автором на основі 86]

Назва продукції	Одиниця виміру	2019 рік	2018 рік	Відхилення (грн)	Відхилення, %
Трубка скляна	грн/т.	27 940,79	24 912,16	1 616,04	6,49
Ампули	грн/млн.шт.	197 727,14	186 839,38	10 887,76	5,83
Пробірки	грн/тис. шт.	485,71	1 065,77	(580,06)	54,43
Кисень	грн/тис.м3	1 807,76	1 703,74	104,02	6,10
Азот	грн/тис.м3	1 798,97	1 700,25	98,72	5,8

Здорожчання решти видів продукції становило 5,8% – 6,5%.

Таким чином, АТ «ПЗМС» є вітчизняним сучасним підприємством, яке здійснює господарську діяльність у сфері виробництва й оброблення інших

скляних виробів, у тому числі технічних, виготовляючи медичне скло марки УСП-1 першого гідролітичного класу. Основними видами продукції досліджуваного товариства є трубка скляна, ампули, пробірки, кисень, азот тощо. На підприємстві використовуються новітні технології виготовлення продукції з використанням обладнання провідних фірм Європи. Організаційно-правова форма АТ «ПЗМС» – акціонерне товариство недержавної форми власності. Органами управління АТ «ПЗМС» є: загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Ревізійна комісія.

У наступному підрозділі роботи доцільно провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності АТ «ПЗМС».

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

АТ «ПЗМС» протягом тривалого часу здійснює діяльність по виробництву медичного скла та виробів з нього. Досить важливо оцінити ефективність діяльності АТ «ПЗМС». Для цього, користуючись фінансовою та статистичною звітністю АТ «ПЗМС» проведемо розрахунки основних економічних, фінансових та трудових показників діяльності досліджуваного товариства.

Метою аналізу економіко-фінансових показників є оцінка фінансового стану підприємства на визначену дату, або за певний період, та аналіз показників діяльності підприємства для виявлення резервів їх покращення.

Для розрахунків фінансово – економічних показників було використано дані фінансового, статистичного та оперативного обліку підприємства за 2017-2019 рр.:

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);
- форма №3 – «Звіт про рух грошових коштів» (за прямим методом);
- форма №4 – «Звіт про власний капітал»;

- форма №5 – «Примітки до річної фінансової звітності»;
- форма 1-ПВ «Звіт із праці» (додатки А, Б, В).

Розрахунок економічних та фінансових показників діяльності підприємства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «ПЗМС» за 2017-2019 рр. [Побудовано автором на основі 86]

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2019 р. до			
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.		2018 р.	
					Абсолют	Темп приросту, %	Абсолют	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	527385,5	598545,5	670765,0	143379,5	127,19	72219,5	112,07
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	509198,0	584719,0	657272,5	148074,5	129,08	72553,5	112,41
1.3. Основні засоби								
1.3.1. за первісною вартістю на кінець року	тис. грн.	430555,0	516119,0	576651,0	146096,0	133,93	60532,0	111,73
1.3.2. знос на кінець року	тис. грн.	131198,0	157632,0	181495,0	50297,0	138,34	23863,0	115,14
1.3.3. середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	418348,0	4733370,0	546385,0	128037,0	130,61	-4186985	11,54
1.4. Нематеріальні активи								
1.4.1. за первісною вартістю на кінець року	тис. грн.	455,0	455,0	455,0	0,0	100,00	0,00	100,00
1.4.2. знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	327,0	343,0	358,0	31,0	109,48	15,00	104,37
1.4.3. середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	455,0	455,0	455,0	0,0	100,00	0,00	100,00
1.5. Оборотні активи								
1.5.1. усього на кінець року	тис. грн.	249013,0	254193,0	305481,0	56468,0	122,68	51288,00	120,18
1.5.2. дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	116737,0	107281,0	104696,0	-12041,0	89,69	-2585,00	97,59
1.5.3. Запаси на кінець року	тис. грн.	62123,0	51434,0	60881,0	-1242,0	98,00	9447,00	118,37
1.5.4. Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	70101,0	95391,0	139846,0	69745,0	199,49	44455,00	146,60
1.5.5. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	215154,0	251603,0	279837,0	64683,0	130,06	28234,00	111,22
1.6. Середньооблікова чисельність								
1.6.1. середньооблікова чисельність працівників	осіб	484	466	442	-42	91,32	-24	94,85
1.6.2. середньооблікова чисельність робітників	осіб	415	384	400	-5	98,80	26	106,77

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ								
2.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	354951,0	398365,00	403890,00	48939,00	113,79	5525,00	101,39
2.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг		232106,0	240075,00	286999,00	54893,00	123,65	46924,00	119,55
2.3. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуги	тис. грн	232106,0	240075,00	286999,00	54893,00	123,65	46924,00	119,55
2.4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	200758,0	237857,00	223677,00	22919,00	111,42	-14180,00	94,04
2.5. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	154193,0	160508,00	180213,00	26020,00	116,87	19705,00	112,28
2.6. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	133308,00	137318,00	156951,00	23643,00	117,74	19633,00	114,30
2.7. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	149972,00	124428,00	152351,00	2379,00	101,59	27923,00	122,44
2.8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	122922,00	101937,00	124838,00	1916,00	101,56	22901,00	122,47
2.9. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	44484,00	51520,00	65809,90	21325,90	147,94	14289,90	127,74
2.10. Фонд робочого часу	люд-год	74211,00	69734,00	66300,00	-7911,00	89,34	-3434,00	95,08
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ								
3.1. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	479,56	515,18	649,32	169,76	135,40	134,14	126,04
3.2. Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	559,29	625,20	700,00	140,71	125,16	74,80	111,96
3.3. Рівень оплати праці за 1 людино-годину	тис. грн. / люд-год	0,60	0,74	0,99	0,39	165,59	0,25	134,35
3.4. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	7,66	9,21	12,41	4,75	162,00	3,19	134,67
3.5. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,30	0,31	0,31	0,01	103,29	0,01	103,05
3.6. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,043	0,110	0,024	-0,019	55,81	-0,086	21,82
3.7. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,044	0,057	0,047	0,003	106,82	-0,01	82,46
3.8. Фондовіддача	грн./ грн.	0,55	0,51	0,53	-0,02	96,36	0,02	103,92
3.9. Фондоозброєність праці	тис. грн./ чол.	864,36	1015,74	1236,17	371,81	143,02	220,43	121,70
3.10. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,65	1,58	1,44	-0,21	87,49	-0,14	91,16
3.11. Середній період обороту оборотних засобів	дні	218,21	227,37	249,43	31,21	114,30	22,06	109,70

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.12. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти.	0,67	0,67	0,60	-0,07	89,46	-0,06	90,47
3.13. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	4,18	2,76	2,93	-1,25	70,11	0,17	106,33
3.14. Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	86,10	130,57	122,80	36,70	142,63	-7,77	94,05
3.15. Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	6,85	4,83	4,66	-2,19	68,04	-0,16	96,58
3.16. Середній період зберігання запасів	дні	52,52	74,55	77,19	24,67	146,97	2,64	103,54
3.17. Тривалість операційного циклу	дні	138,62	205,12	199,99	61,37	144,27	-5,13	97,50
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ								
4.1. Рентабельність продажу	%	42,25	31,23	37,72	-4,53	89,28	6,49	120,77
4.2. Рентабельність активів	%	28,44	20,79	22,71	-5,72	79,87	1,92	109,26
4.3. Рентабельність власного капіталу	%	24,14	17,43	18,99	-5,15	78,68	1,56	108,95

На досліджуваному підприємстві сукупний капітал мав тенденцію до зростання. Темпи зростання становлять 13,5% і 12% відповідно темпам зростання 2018 р. та 2019 р. власний капітал зростав ще більшими темпами: 14,8% та 12,4% відповідно темпам зростання 2018 р. та 2019 р., що є позитивним показником. Так у середньому вартість власного капіталу становила у 2019 р. 657272,5 тис. грн., що перевищило рівень сукупного капіталу. Зважаючи на те, що статутний капітал залишається стабільним і становить 2618 тис. грн та резервний капітал, який становить 754 тис. грн, зростання власного капіталу відбувається за рахунок збільшення додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку.

Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу відображена на рис. 2.9.

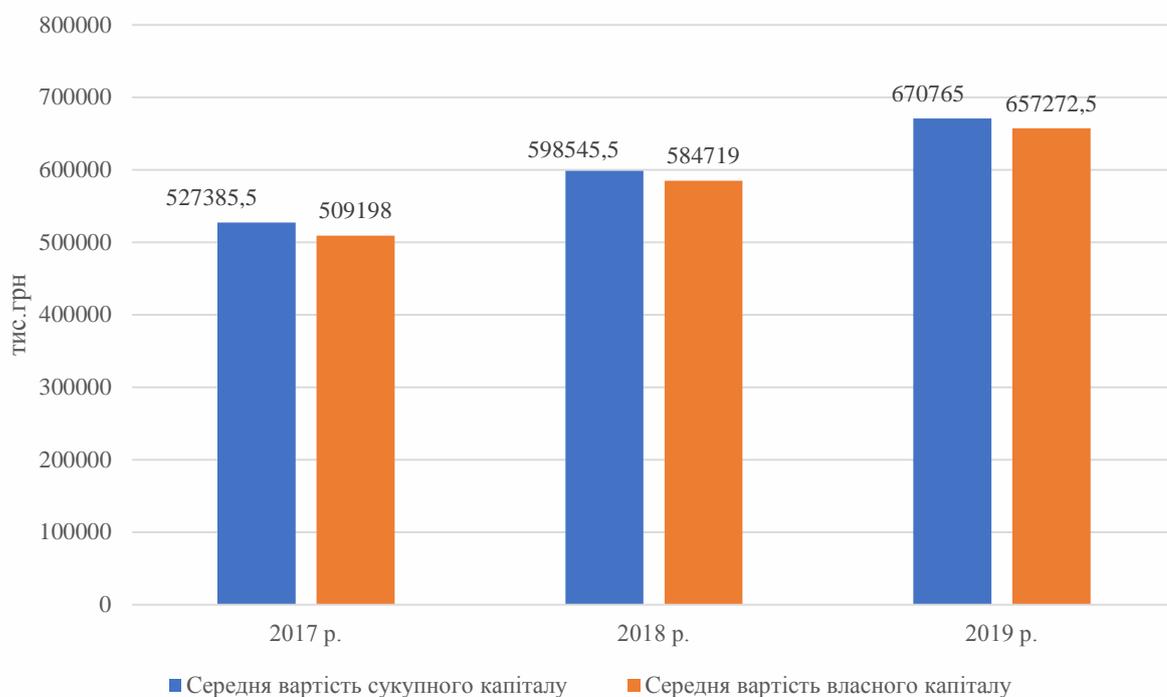


Рисунок 2.9 – Динаміка вартості сукупного й власного капіталу АТ «ПЗМС» за 2017-2019 рр. [Побудовано автором на основі 86]

Відповідно до проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що обсяг реалізованої продукції та чистий дохід на АТ «ПЗМС» у 2019 р. збільшився на 54893 тис. грн. або на 23,65 %, порівняно з 2017 роком, і складав 28699 тис. грн. Зростання обсягу реалізованої продукції є позитивним та свідчить про

покращення господарської діяльності підприємства. Графічно динаміка обсягів реалізованої продукції АТ «ПЗМС» у 2018-2019 рр. наведена на рис. 2.10.

Слід відмітити, що собівартість реалізованої продукції АТ «ПЗМС» зменшується у 2019 р. і складає 223 677 тис. грн., що на 5,96 % менше від 2018 року, але більше на 11,42%, порівняно з 2017 роком. Це можна пов'язати зі збільшенням постійних витрат, зокрема цін на електроенергію.



Рисунок. 2.10 – Динаміка обсягів реалізованої продукції АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр. [Побудовано автором на основі 86]

Зростання чистого доходу від реалізації продукції на АТ «ПЗМС» позитивно вплинула на збільшення розміру прибутку. Зокрема, валовий прибуток АТ «ПЗМС» у 2019 р. склав 180 213 тис.грн., що на 26 020 тис. грн. або на 16,87 % більше від 2017 р. Прибуток до оподаткування у 2019 р. склав 152 351 тис. грн., що на 27 923 тис. грн., або 22,44% більше від 2018 р., а порівняно з 2017 роком - 2 379 тис. грн. більше.

Відповідно, чистий прибуток у 2019 р. склав 124 838 тис. грн., що на 22 901 тис. грн., або 22,47% більше від попереднього року, і на 1 916 тис. грн. від 2017

року (1,56%). Динаміка зростання валового прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку на АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр. наведена на рис. 2.11.

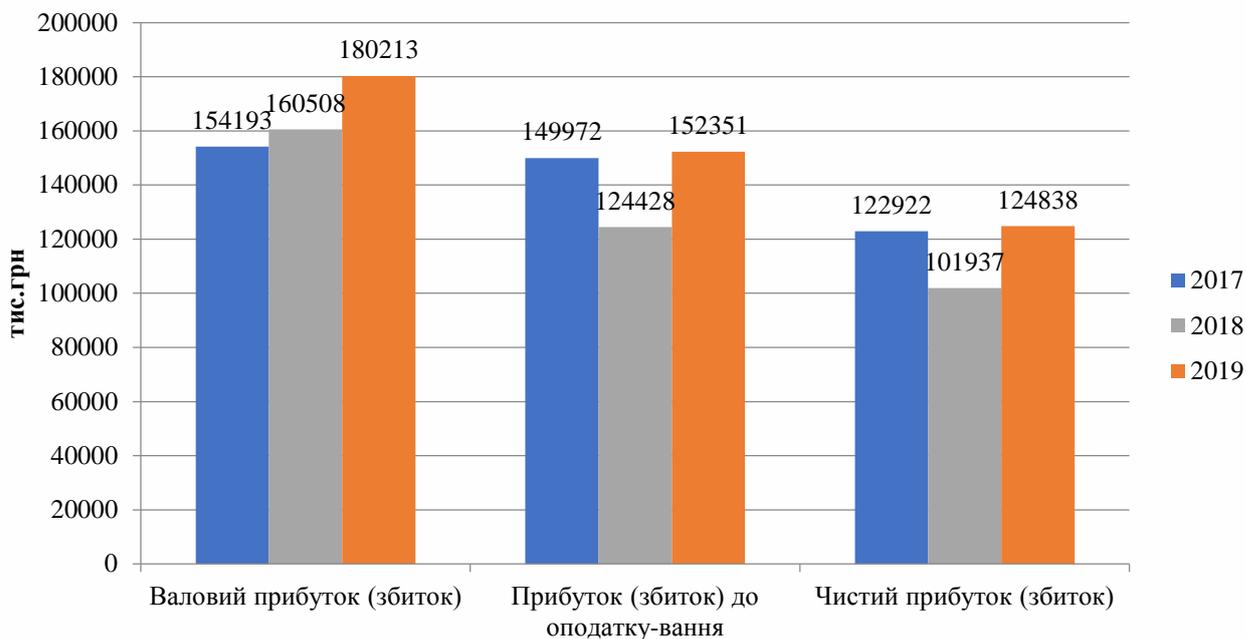


Рисунок 2.11 – Динаміка зростання валового прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку на АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр. [Побудовано автором на основі 86]

На АТ «ПЗМС» спостерігається і зростання середньорічної вартості основних засобів. Так, у 2019 р. на АТ «ПЗМС» середньорічна вартість основних засобів складає 546 385 тис. грн., що на 73 048 тис. грн. або 15,43 % більше за 2018 р. і на 128 037 тис. грн. або 36,61% більше за 2017 р. Це є позитивним, оскільки на АТ «ПЗМС» збільшуються основні засоби, які беруть участь у виробничому процесі. Середня вартість нематеріальних активів протягом 2017-2019 рр. не змінюється, складає 455 тис. грн. Середні залишки оборотних засобів також збільшилися на 28234 тис. грн., або на 11,22% порівняно з попереднім роком, або на 64 683 тис. грн., 30,06%, порівняно з 2017 р., що не є позитивним наслідком.

На АТ «ПЗМС» у 2019 р. кількість працюючих складала 442 ос., що менше на 24 особи, порівняно з 2018 роком, та менше на 42 ос., порівняно з 2017 роком.

Керівництво АТ «ПЗМС» у 2019 р. вдалося до скорочення кількості працюючих через збільшення механізації праці та з метою економії.

Зріс фонд оплати штатних працівників: у звітному році на 6115 тис.грн., або 56,22%, порівняно з базовим роком і складав 16 991,4 тис. грн. Відповідно до зменшення кількості працюючих на АТ «ПЗМС», зменшилася й кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками на 7 911 люд.-год, або 10,66%, порівняно з 2017 р.

Заробітна плата зросла і склала у 2019 р. 12,41 тис. грн., що на 3,19 тис. грн. більше, ніж у попередньому році та на 4,74 тис. грн, у порівнянні з 2017 р. Зростання заробітної плати працівників на АТ «ПЗМС» позитивно вплинуло й на їх продуктивність праці, яка у 2019 р. складала 649,32 тис. грн./особу, що на 35,4 % більше порівняно з минулим роком. Зростання продуктивності праці позитивно вплинуло на збільшення обсягів виробництва та зростання прибутків.

Трудомісткість одиниці продукції на АТ «ПЗМС» у 2019 р. складала 0,23 люд.-год./1000 грн., що на 0,09 люд.-год./1000 грн. або на 27,75 % менше від 2017 р. Зменшення даного показника свідчить про підвищення рівня механізації роботи на АТ «ПЗМС».

Показник фондівіддачі у 2019 р. становив 0,53 грн/грн. і майже не змінився порівняно з 2017 р. Це свідчить про не зовсім ефективне використання основних фондів, які були введені в експлуатацію. Графічно динаміка фондівіддачі на АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр. наведена на рис. 2.12.

Позитивним є зростання показника фондоозброєності, яка у 2019 р. складала 1236,17 грн./чол, що більше на 371,81 грн/чол., або 43,7 % від 2017 р. Звичайно, що дане зростання є позитивним, оскільки, чим вищий рівень фондоозброєності праці, тим більшу вартість основних фондів обслуговує один працівник. Тобто з кожним роком на АТ «ПЗМС» на одного працівника припадало більше основних засобів. Це підтверджує те, що на АТ «ПЗМС» проведена механізація праці та відбувається оновлення виробничих потужностей.

Показники ділової активності підприємства свідчить про проблемність з використання оборотних засобів, адже коефіцієнти їх оборотності має щорічну

негативну динаміку до зменшення, а період обертання, навпаки – зростає з 218,2 днів у 2017 р. до 249,4 у 2019 р. подібну динаміку мав й коефіцієнт оборотності основних засобів.

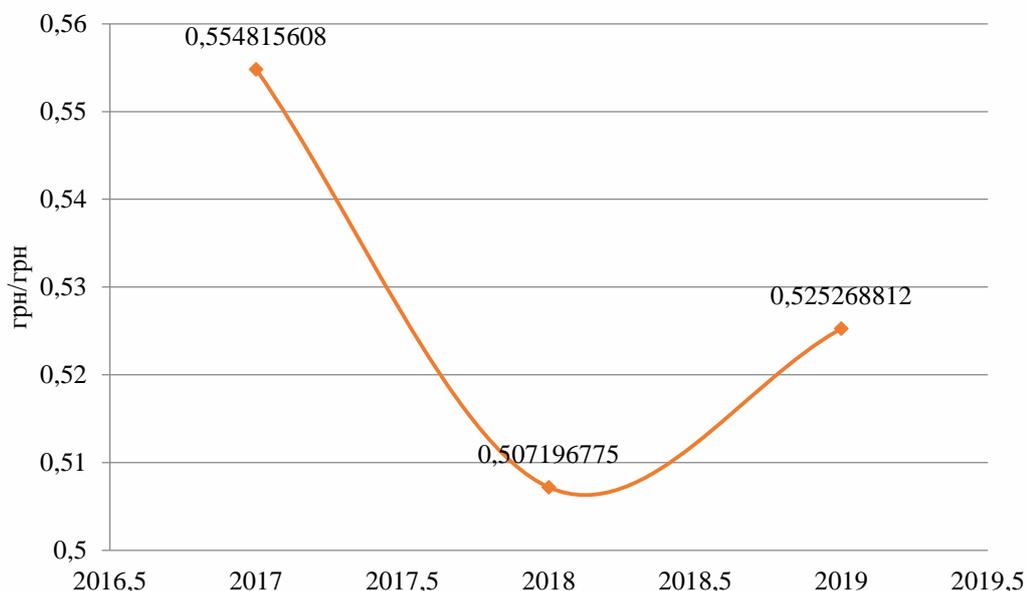


Рисунок 2.12 – Динаміка фондовіддачі на АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр.
[Побудовано автором на основі 86]

Протягом досліджуваного періоду його значення знизилося на 2,35, а період зберігання збільшилося на 24,7 дні: з 52,5 у 2017 р. до 77,2 у 2019 р. Коефіцієнт обіговості активів протягом 2017-2018 рр. залишався стабільним і становив 0,67, проте у 2019 р. знизився до 0,60, що теж підкреслює неефективність використання активів підприємством.

Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості не має стабільної тенденції. У 2019 р. цей показник становив 2,92, що на 30% менше, ніж у 2017 р. та на 3,6% більше, ніж у 2018 р. Відповідно, середній період обороту дебіторської заборгованості значно зріс у 2018 р. до 130,6 днів та знизився у 2019 р. до 122,8 днів. Така тенденція може свідчити про нестабільність у роботі з дебіторами та у низькій ефективності існуючих заходів.

Усі показники рентабельності АТ «ПЗМС» мають подібну тенденцію: значне погіршення у 2018 р. та невелике покращення у 2019 р. Найгірша динаміка спостерігається у показника рентабельності власного капіталу, значення якого у

2018 р. погіршилися на 21,3%, а покращення у 2019 р. відбулося лише на 9%. Рентабельність продажів зменшилася у 2018 р. на 10,7%, у порівнянні з 2017 р. і підвищилася на 21% у 2019 р. Проте, у 2019 р. спостерігається значне покращення даного показника до 6,45%. Рентабельність активів знизилася у 2018 р. на 20,1% з -28,4% до -20,8%, проте у 2019 р. покращення до 22,7%.

Таким чином, аналіз фінансових, економічних та трудових результатів АТ «ПЗМС» за останні 3 роки дає підстави про наступні висновки: підприємством було проведено модернізацію виробництва, підвищено модернізацію праці. Це допомогло скоротити витрати на персонал і відповідно – зменшити собівартість продукції. Як наслідок – зростання обсягу реалізованої продукції, що є позитивним та свідчить про покращення господарської діяльності підприємства. Проте, показники рентабельності мають низькі значення, що свідчить про недостатню ефективність. Це можна пов'язати із використанням застарілих технологій виробництва, що пояснюється стабільними витратами на нематеріальні ресурси. Показники 2018 року були найгіршими з аналізованих років, це можна пов'язати з підвищенням цін на електроенергію, нестабільною ситуацією в країні, високою ціною товарів серед конкурентів.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

Відповідно до Закону України «Про охорону праці», на АТ «ПЗМС» створено службу охорони праці для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям в процесі праці [5].

Зважаючи на те, що на підприємстві працює до 500 осіб, службу охорони праці представляє один спеціаліст з охорони праці з інженерно-технічною освітою, який:

- здійснює контроль за дотриманням на АТ «ПЗМС» чинного законодавства, правил, стандартів, норм, положень, інструкцій з охорони праці, виробничої санітарії, протипожежної охорони та охорони навколишнього середовища, за наданням працівникам встановлених пільг та компенсацій;
- здійснює нагляд за станом будівельних проектів: реконструкцій, технічного переозброєння підприємств та виробничих потужностей, розробкою нових технологій, засобів виробництва, засобів колективного та індивідуального захисту працівників АТ «ПЗМС» та дотриманням ними нормативних актів з охорони праці;
- бере участь у введенні в експлуатацію виробничих потужностей;
- контролює дотримання порядку зберігання, транспортування, використання та обліку токсичних, легкозаймистих та шкідливих речовин;
- розробляє та впроваджує систему управління охороною праці згідно із законами та нормативними актами;
- ознайомлює працівників з умовами праці, а також пільгами та компенсаціями, які повинен отримувати працівник за шкідливі умови праці;
- здійснює контроль за своєчасним забезпеченням робітників спецодягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту та їх технічним обслуговуванням відповідно до нормативних актів, а також за забезпеченням робітників інструментами для повноцінного виконання своїх виробничих обов'язків;
- контролює стан інструктажів, навчання та сертифікації працівників з питань охорони праці, атестації робочих місць на відповідність їм нормам та правилам охорони праці;
- проводить роботу з нагляду за правильністю сплати АТ «ПЗМС» штрафів за нещасні випадки та професійні захворювання, що сталися на виробництві з їх вини;
- проводить спеціальне розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та нещасних випадків на виробництві, контролює облік та аналіз цих

подій, а також розробляє пропозиції щодо запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та виробничому травматизму;

- проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу на АТ «ПЗМС» щодо вимог Закону України «Про охорону праці» та вживає відповідних заходів для її дотримання;

- бере участь у розробці пропозицій щодо поліпшення умов праці та безпеки праці на АТ «ПЗМС», а також у роботі комісії з атестації робочих місць;

- готує відповіді на запити громадян з питань, що належать до його компетенції;

- готує звіти у строки та форми, встановлені органами статистики.

Досліджуване підприємство дотримується вимог законодавства щодо питань з охорони праці, тому щорічно виділяє кошти на охорону праці у сумі 0,5 % від фонду оплати праці за попередній рік. У табл. 2.6 представлено розрахунки щорічних коштів, виділених на охорону праці АТ «ПЗМС».

Таблиця 2.6 – Сума коштів, виділених на охорону праці на АТ «ПЗМС» у 2017-2019 рр. [Побудовано автором на основі 86]

Плановий рік	Фонд оплати праці за попередній рік, тис. грн.	Виділені кошти, тис. грн.
2017	38231	191,2
2018	44484	222,4
2019	51520	257,6
2020	65810	329,0

Тобто витрати на охорону праці у період 2017-2018 рік збільшились на:

Витрати на охорону праці в період 2019-2020 рік збільшились на:

можливі наслідки їх впливу на здоров'я працівника, а також можливі переваги та компенсацію за роботу в таких умовах.

Крім того, під час найму всі працівники проходять вступне навчання, перевірку знань, початкове навчання на виробництві, стажування та набуття навичок безпечної роботи за рахунок роботодавця. Тільки після цього працівникам дозволяється працювати самостійно. Вступний інструктаж проводить фахівець з охорони праці, а початковий – безпосередній керівник працівника. Потім один раз на квартал проводиться повторний інструктаж працівників, інші позапланові та цільові інструктажі. Інформація про проведення інструктажів вноситься до відповідного журналу, завіреного підписом інструктуючого та того, хто інструктував.

Аналіз виробничого травматизму на АТ «ПЗМС». Нещасних випадків на виробництві досліджуваного підприємства протягом 2017-2019 рр. не зареєстровано. Це свідчить про встановлення суворої дисципліни праці, зацікавленості працівників у дотриманні правил техніки безпеки при виконанні робіт.

У разі виникнення травмування на АТ «ПЗМС», відповідно до законодавства проводиться розслідування. Нещасним випадком вважається випадок, що призвів до обмеженої в часі події або раптового впливу на працівника небезпечного виробничого фактора чи середовища, що сталися у процесі виконання ним трудових обов'язків, внаслідок яких зафіксовано шкоду здоров'ю, зокрема: від отримання поранення, травми, у тому числі внаслідок тілесних ушкоджень, заподіяних другою людиною; гострого професійного захворювання, отруєння; одержання сонячного або теплового удару, опіку, обмороження, а також у разі утоплення; ураження електричним струмом, блискавкою та іонізуючим випромінюванням; одержання ушкоджень внаслідок аварії, пожежі, стихійного лиха, які призвели до втрати працівником працездатності на один робочий день чи більше або до необхідності переведення його на іншу легшу роботу не менше ніж на один робочий день.

Усі випадки хронічних професійних захворювань незалежно від строку їх настання підлягають розслідуванню. До хронічного професійного захворювання належить захворювання, що виникло внаслідок провадження професійної діяльності працівника та зумовлюється виключно або переважно впливом шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, пов'язаних з роботою.

Навчання з питань охорони праці на АТ «ПЗМС». Відповідно до ст. 18 Закону «Про охорону праці» працівники, які займаються роботою з високим ризиком або ті, де є необхідність у професійному відборі, щорічно проходять навчання та перевірку знань з питань охорони праці. Навчання з питань охорони праці для таких працівників АТ «ПЗМС» проводити безпосередньо на підприємстві. Перевірку знань працівників з питань охорони праці проводить відповідна комісія АТ «ПЗМС», склад якої затверджується наказом керівника підприємства.

Зміст навчання з питань охорони праці полягає у тому, щоб допустити до роботи:

- керівників, здатних організувати безпечно виконання робіт;
- робітників, які би безпечно виконували роботи, експлуатували машини, механізми й устаткування.

Навчання на АТ «ПЗМС» проводиться :

- за традиційними методами (словесні, наочні, практичні, контрольні, самостійні методи);
- з використанням сучасних видів навчання – модульного, дистанційного тощо;
- з використанням технічних засобів навчання: аудіовізуальних, комп'ютерних навчально-контрольних систем, комп'ютерних тренажерів.

По закінченню навчання, спеціальна комісія здійснює перевірку знань з питань охорони праці працівників у формі: тестування або заліку.

Тестування проводить комісія за допомогою технічних засобів (автоекзаменатори, модульні тести тощо).

Залік здійснюється за екзаменаційними білетами у вигляді письмового опитування.

Враховуючи негативний вплив коронавірусної пандемії, перевірка знань у 2019 р. на АТ «ПЗМС» здійснювалася у формі дистанційної перевірки знань.

Умови дистанційної перевірки знань:

- забезпечення візуальної аутентифікації того, хто проходить перевірку знань з питань охорони праці;

- особиста присутність членів комісії з перевірки знань з питань охорони праці

Вимоги із пожежної безпеки на підприємстві АТ «ПЗМС». Забезпечення пожежної безпеки – невід’ємна частина діяльності досліджуваного підприємства щодо охорони життя та здоров’я людей та навколишнього середовища.

Власники АТ «ПЗМС»:

- розробляють комплексні заходи щодо забезпечення пожежної безпеки;

- відповідно до нормативних актів з пожежної безпеки розробляють і затверджують положення, інструкції, інші нормативні акти, що діють у межах підприємства, здійснювати постійний контроль за їх додержанням;

- забезпечують додержання протипожежних вимог стандартів, норм, правил, а також виконання вимог приписів і постанов органів державного пожежного нагляду;

- організують навчання працівників правилам пожежної безпеки та пропаганду заходів щодо їх забезпечення;

- утримують у справному стані засоби протипожежного захисту і зв’язку, пожежну техніку, обладнання та інвентар, не допускають їх використання не за призначенням тощо.

Пожежна безпека на АТ «ПЗМС» забезпечується шляхом проведення організаційних, технічних та інших заходів, спрямованих на попередження пожеж, забезпечення безпеки людей, зниження можливих майнових втрат і зменшення негативних екологічних наслідків у разі їх виникнення, створення умов для швидкого виклику пожежних підрозділів та успішного гасіння пожеж.

Результатом дотику до відкритої струмоведачої частини та до струмопровідного неструмоведачого елемента обладнання, який опинився під напругою через порушення ізоляції може відбутися ураження електричним струмом робітника чи ураження кроковою напругою або через електродугу.

Щоб забезпечити безпечну роботу, в робочих електроустановках передбачено сукупність заходів: використання ізоляції для частини електроустаткування; для відкритих струмоведачих частин електроустаткування передбачено захист сіткою; використання занулення обладнання; забезпечення захисту електропроводки від механічного пошкодження прокладками проводів у трубах, що сховані у металорукаві; встановлення електричного обладнання згідно з умовами навколишнього середовища; закриття та забезпечення пиленепроникності електродвигунів; використання захисних засобів, діелектричних рукавичок, інструментів, що мають ізолюючі рукоятки, покажчиків напруги, діелектричних галош, ізолюючих підставки; проведення регулярного огляду та своєчасних ремонтів електроустаткування.

Оцінка економічної ефективності СУОП АТ «ПЗМС». Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 442 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 9, після проведення заходів 6;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 8, після 5;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 6, після 4;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 54, після 22;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 6, після 4;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$\Delta K =$

$$\Delta\psi_n = \frac{z_1 - z_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta\psi_n =$$

$\Delta D =$

де Π_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності
Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc} \text{ грн.} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(t)} = 121870 + 148503 = 270373 \text{ грн.}$$

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо констатувати:

- 1) На АТ «ПЗМС» створена і ефективно функціонує система управління охороною праці;
- 2) У службу з охорони праці на АТ «ПЗМС» входить один фаховий спеціаліст;
- 3) За період з 2017 по 2019 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 16,4% у 2018 році та на 15,8% у 2019 році.
- 4) Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було;
- 5) Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму) становить 270372 грн або 270,4 тис. грн.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

3.1. Дослідження поточної конкурентоспроможності та конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла»

Процес визначення поточної конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» повинен охоплювати всі сфери діяльності досліджуваного підприємства. Враховуючи, що досліджуване підприємство забезпечує своєю продукцією вітчизняні фармакологічні підприємства, такі як ЗАТ «ФФ «Дарниця» (м. Київ), АТ «Галичфарм» (м. Львів), ВАТ «Фармак» (м. Київ), ТОВ ФК «Здоров'я» (м. Харків), ЗАТ «Біофарм» (м. Біла Церква), ОПХФП «Біостимулятор» (м. Одеса), ТОВ «КМП» (м. Дніпро), ДП «ГНЦЛС» (м. Харків), які розташовані по усій території України, досліджувати територіальних конкурентів, не доцільно. Тому до конкурентів АТ «ПЗМС» ми віднесли найбільші подібні підприємства України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика основних конкурентів АТ «ПЗМС»

Показник	Підприємства		
	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПАТ «Біо мед скло»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»
1	2	3	4
Місце розташування	12725, Житомирська обл., Баранівський район, селище міського типу Мар'янівка, вулиця Заводська, будинок 1	10025, Житомирська обл., місто Житомир, вул. Промислова, будинок 26	35000, Рівненська обл., Костопільський р-н, місто Костопіль, вулиця Дерев'яна, будинок 7
Основний вид діяльності	Виробництво медичної склотари для аптекарської індустрії	Виробництво скляної тари для медичної, біологічної, а також харчової та лікеро-горілчаної промисловості	Виробництво близько 200 видів скляної тари, в тому числі до медичної промисловості

1	2	3	4
Наявність дочірніх підприємств, філій, представництв	немає	немає	немає
Чисельність підприємства	382 особи	148 осіб	193 особи
Регіони присутності продукції	Усі регіони України, країни Росія, Білорусія,	Усі регіони України	Усі регіони України, країни Молдова, Білорусь, Латвія, Польща, Німеччина
Конкурентні переваги	Висока якість продукції, високий рівень фінансової незалежності, можливість створювати продукцію за кресленнями споживачів	Високий контроль якості, великий досвід роботи, кваліфікаційні робітники	Великий асортимент продукції, присутність на міжнародних ринках, використання інновацій

Як бачимо, велику частку на внутрішньому ринку поряд з АТ «ПЗМС» займають ПрАТ «Мар'янівський скло завод» та ПрАТ «Костопільський завод скловиробів». Останній є ще конкурентом досліджуваного підприємства і на міжнародному ринку. Визначений нами перелік підприємств представляє найближчих конкурентів АТ «ПЗМС». Для утримання конкурентних переваг на ринку виробництва медичної склотари, АТ «ПЗМС» необхідно у першу чергу виграти конкуренцію у вищезазначених підприємств. ПрАТ «Мар'янівський склозавод» має такі конкурентні переваги, як високорозвинене виробництво, прямі поставки скляного посуду та ліків у посуді, виготовленому на заводі.

Доцільно провести оцінку конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» та виявити його конкурентні перевагу. Для цього спершу скористаємось SWOT-аналізом, який дозволить провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, за допомогою даного аналізу можна виявити можливості та загрози, які існують в зовнішньому середовищі досліджуваного товариства. Внутрішнє середовище АТ «ПЗМС» дозволяє виявити сильні сторони товариства, які є безпосередньо його конкурентними перевагами, а також слабкі сторони – це ті компоненти, по яким товариство відстає від головних конкурентів. SWOT-аналіз

набув широкого поширення і дедалі частіше використовується для оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства. Тому проведемо SWOT-аналіз АТ «ПЗМС», який представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз АТ «ПЗМС»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток ринку скляних виробів	1. Зростання економічно-політичної нестабільності
2. Покращення зв'язків із громадськістю та місцевими органами влади	2. Зниження купівельної спроможності основних груп споживачів
3. Освоєння нових інвестиційних проєктів	3. Ризики зміни валютних курсів та процентних ставок
4. Виробництво нових видів продукції	4. Зростання тиску конкурентів
5. Збільшення державної підтримки	5. Збільшення вартості сировини
	6. Ескалація військового конфлікту на сході України
	7. Підняття цін постачальниками
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Прибуткова діяльність	1. Нестача інноваційних технологій
2. Наявність стабільних партнерів	2. Слабка маркетингова діяльність
3. Висока кваліфікація персоналу	3. Висока собівартість виробництва
4. Висока якість продукції підтверджена міжнародними стандартами	4. Орієнтація збуту на ринки країн СНД
5. Висока кваліфікація працівників	5. Невелика частка вітчизняного ринку
6. Хороша мотивація праці	
7. Налагоджена збутова мережа	
8. Високий рівень фінансової незалежності	
9. Широкий асортимент продукції	

На основі даних таблиці 3.2 побудуємо матриця SWOT-аналізу АТ «ПЗМС» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу АТ «ПЗМС»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+5=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

На третьому етапі ми визначаємо стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливій сумі факторів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Можливі стратегії

Стратегія зростання	Стратегія утримання позицій
Стратегія обмеженого зростання	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

У результаті проведеного SWOT-аналізу АТ «ПЗМС» встановлено, що існує значна кількість загроз у зовнішньому середовищі, які товариство повинно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та конкурентну позицію.

Також у АТ «ПЗМС» досить багато сильних сторін, саме завдяки їм товариство є конкурентоздатним. Для підвищення своєї конкурентоспроможності підприємству необхідно працювати над усуненням своїх слабких сторін.

З урахуванням результатів проведеного SWOT-аналізу можемо рекомендувати для АТ «ПЗМС» впровадити «Стратегію обмеженого зростання», тому що у підприємства стабільне положення на ринку, продукція користується попитом. Так само ця альтернатива є найбільш зручною, тому що цілі розвитку, коригуються на мінливі умови, та є менш ризикованою. З обраної стратегічної альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання, тому що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки.

Рекомендована стратегія базується на перевагах галузі, в якій діє досліджуване підприємство і характеризується основними економічними показниками: темпи зростання ринку, прибутковість галузі, розміри ринку, технологічні зміни, характеристика продукції, масштаби конкуренції.

Отже, впровадивши стратегію обмеженого зростання на АТ «ПЗМС», товариство матиме можливість розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки, збільшити свій чистий прибуток за рахунок розширення асортименту продукції. Крім того, для П АТ «ПЗМС» важливо усувати слабкі сторони, які є основними внутрішніми гальмівними чинниками. Саме через наявність слабких сторін АТ «ПЗМС» поступається своїм конкурентам та є досить вразливим до будь-яких змін.

Щоб займати привілейоване місце на ринку скляних виробів АТ «ПЗМС» необхідно займатися підвищенням конкурентоспроможності товариства упродовж усього функціонування на ринку. Проведемо експертну оцінку конкурентоспроможності досліджуваного товариства.

До критеріїв конкурентоздатності можна віднести: рівень цін, якість продукції, асортиментний склад, кваліфікація персоналу, рекламна підтримка, наявність інноваційних технологій. Наведені критерії в сукупності представляють комплексний критерій конкурентоздатності підприємства.

АТ «ПЗМС» буде порівнюватися з його головних конкурентами: ПрАТ «Мар'янівський скло завод», ПАТ «Біо мед скло» та ПрАТ «Костопільський завод скловиробів». Для порівняння конкурентоспроможності підприємств скористаємось методом експертних оцінок. Використання методу експертних оцінок передбачає спочатку визначення кількості експертів.

Мінімальна кількість експертів визначається за формулою:

$$N_{min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\alpha} + 5 \right) \quad (3.1)$$

де $0 < \alpha \leq 1$ – параметр, що задає мінімальний рівень помилки експертизи.

Виходячи з цієї умови, якщо прийняти достовірність отриманого результату рівним 80 % (тобто величина похибки дорівнює 20 %), то відповідно до формули:

$$N_{\min} = 0,5 \times \left(\frac{3}{0,2} + 5 \right) = 10 \text{ осіб}$$

Відповідно до проведеного розрахунку нами буде опитано 10 експертів. Експертами у даному випадку виступлять споживачів продукції обраних для аналізу підприємств.

Критерії оцінки конкурентоспроможності оцінюються за 10-бальною шкалою. При цьому межі шкали відповідно відображають максимально негативний (1) та позитивний (10) вплив критеріїв на організацію (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Шкала оцінки конкурентоспроможності підприємства

Межі шкали	Характеристика шкали
1-3	Рівень конкурентоспроможності критично низький, бізнес-процеси підприємства вимагають реінжинірингу
3,1-5	Низький рівень конкурентоспроможності, підприємство значно поступається своїм конкурентам
5,1-7	Рівень конкурентоспроможності є середнім, існує висока загроза його зниженню
7,1-9	Конкурентоспроможність знаходиться на високому рівні, але лідерам галузі поступається
9,1-10	Підприємство має високу конкуренту позицію на ринку та є лідером на ньому

Сума вагомостей усіх критеріїв становить 1, тобто рівень вагомостей для кожного критеріїв визначається за допомогою коефіцієнтів. Для побудови ефективного комплексного показника конкурентоспроможності підприємства необхідно, щоб сума коефіцієнтів вагомості одиничних показників дорівнювала одиниці. Оцінка показників проводилась за 6-бальною шкалою, де 6 – найменш важливий критерій, 1 – найважливіший критерій. Проведення такої оцінки дозволить визначити вагомість кожного з параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Адже відомо, що кожен показник має різне значення для підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Одержані коефіцієнти вагомості показників, наведені в останньому рядку таблиці 3.6, за якими доцільно визначати комплексний показник якості досліджуваного об'єкта.

Таблиця 3.6 – Коефіцієнти вагомості оцінки конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» та його конкурентів

Найменування чинника	Експертні оцінки										R_i	$(R_i - \bar{R})^2$	r	$w'_i = 1 - \frac{r-1}{m}$	$w_i = \frac{w'_i}{\sum w'_i}$
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10					
Асортиментний склад	5	5	6	6	4	5	5	3	5	5	49	207,36	5	0,33	0,09
Якість продукції	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	15	384,16	1	1	0,29
Рекламна підтримка	3	3	3	1	1	2	4	4	1	3	25	92,16	3	0,67	0,19
Кваліфікація персоналу	6	4	4	5	6	6	6	6	6	6	55	416,16	6	0,17	0,05
Рівень цін	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	21	184,96	2	0,83	0,24
Наявність інноваційних технологій	4	6	5	4	5	4	3	5	4	3	43	70,56	4	0,5	0,14
Сума	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	208	1355,36	x	3,5	1

$$\bar{R} = 208 / 6 = 34,6$$

$$W = (12 \times 1355,36) / (10^2 \times (6^3 - 6)) = 0,7745$$

Таким чином, проаналізувавши дані таблиці 3.6, можна зробити висновок, що найбільш вагомими показниками є якість продукції, коефіцієнт вагомості становить 0,29, а також ціна продукції з вагомістю – 0,24.

На основі результатів опитування експертів щодо оцінки конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» та його конкурентів у таблиці 3.7 представимо середні значення оцінок експертів. Оцінку проводили по 10-бальній шкалі, де 10 балів – найкраща оцінка, а 1 – найгірша.

Таблиця 3.7 – Визначення середнього значення оцінок експертів конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» та його конкурентів

Показник	Експерти										Сума оцінок	Сер. значення оцінок експертів
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
АТ «ПЗМС»												
Асортиментний склад	9	10	8	8	8	8	8	10	8	8	85	8,5
Якість продукції	8	9	10	9	7	8	8	9	10	7	85	8,5
Рекламна підтримка	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	36	3,6
Кваліфікація персоналу	7	8	9	8	10	9	10	9	10	8	88	8,8
Рівень цін	8	9	8	7	6	7	6	8	7	8	74	7,4
Наявність інноваційних технологій	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	37	3,7
ПрАТ «Мар'янівський скло завод»												
Асортиментний склад	7	6	8	9	8	9	7	7	6	7	74	7,4
Якість продукції	9	10	9	9	8	9	9	10	9	9	91	9,1
Рекламна підтримка	9	10	9	7	9	9	8	8	9	8	86	8,6
Кваліфікація персоналу	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	46	4,6
Рівень цін	10	9	9	8	9	9	9	10	9	10	92	9,2
Наявність інноваційних технологій	8	9	9	6	8	8	9	10	10	8	85	8,5
ПАТ «Біо мед скло»												
Асортиментний склад	6	5	5	4	5	4	4	5	5	4	47	4,7
Якість продукції	10	8	9	8	7	9	9	8	8	10	86	8,6
Рекламна підтримка	7	8	6	8	8	6	7	8	8	7	73	7,3
Кваліфікація персоналу	10	9	8	10	8	10	10	8	10	10	93	9,3
Рівень цін	8	9	6	8	8	9	8	7	8	8	79	7,9
Наявність інноваційних технологій	8	9	9	10	10	9	10	8	9	10	92	9,2

ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Асортиментний склад	7	8	6	5	6	6	7	7	5	6	63	6,3
Якість продукції	8	9	8	10	10	9	9	10	8	8	89	8,9
Рекламна підтримка	8	7	8	9	9	10	10	8	8	9	86	8,6
Кваліфікація персоналу	7	6	6	5	4	4	5	5	7	7	56	5,6
Рівень цін	10	8	10	10	9	9	10	8	9	9	92	9,2
Наявність інноваційних технологій	10	9	9	10	10	10	9	8	9	9	93	9,3

Зазначимо, що оцінку конкурентоспроможності підприємства за кожним критерієм визначаємо шляхом додавання усіх оцінок експертів та ділення їх на кількість експертів, які приймали участь (10 осіб).

Визначивши середні значення результатів опитування експертів можемо визначити рівень конкурентоспроможності підприємств. Для цього середнє експертне значення по кожному з показників конкурентоспроможності множиться на вагове значення. Далі по кожному підприємству ці значення додаються й таким чином визначається рівень конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств. Чим вище узагальнююче значення, тим краще для підприємства та свідчить відповідно про вищу конкурентоспроможність підприємства та наявність у нього конкурентних переваг. До основних же показників, які свідчать про конкурентоспроможність підприємства за експертним методом нами враховано: асортиментний склад, якість продукції, рекламна підтримка кваліфікація персоналу, рівень цін, наявність інноваційних технологій. Це саме ті ключові показники, які мають першочергове значення для конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» виходячи з специфіки його діяльності.

Результати експертних оцінок конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» у перерахунку на вагове значення зведено у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати експертної оцінки конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» та його конкурентів

Критерії	Вага	АТ «ПЗМС»		ПрАТ «Мар'янівський скло завод»		ПАТ «Біо мед скло»		ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4=2*3	7,4	6=2*5	7	8=2*7	9	10=2*9
Асортиментний склад	0,09	8,5	0,765	9,1	0,819	4,7	0,423	6,3	0,567
Якість продукції	0,29	8,5	2,465	8,6	2,494	8,6	2,494	8,9	2,581
Рекламна підтримка	0,19	3,6	0,684	4,6	0,874	7,3	1,387	8,6	1,634
Кваліфікація персоналу	0,05	8,8	0,44	9,2	0,46	9,3	0,465	5,6	0,28
Рівень цін	0,24	7,4	1,776	8,5	2,04	7,9	1,896	9,2	2,208
Наявність інноваційних технологій	0,14	3,7	0,518	7,4	1,036	9,2	1,288	9,3	1,302
Разом	1		6,648	-	7,723	-	7,953	-	8,572

Як бачимо, конкурентоспроможність АТ «ПЗМС» значно поступається його головним конкурентам. Головними слабкими сторонами товариства є відсутність інноваційних технологій, а також слабка рекламна підтримка. АТ «ПЗМС» у подальшому необхідно продовжувати розвивати власні сильні сторони та усувати слабкі сторони. Лише за таких умов АТ «ПЗМС» може бути конкурентоспроможним та виграватиме у конкурентній боротьбі.

Необхідно визначити узгодженість думок експертів. Для цього використовуємо такі правила:

– порівняння кожної пари експертів, їх думки не повинні за абсолютним значенням перевищувати 40 одиниць, тобто: $A_j - B_j \leq 40$, де $j = 1, 2, \dots, m$ – кількість експертів;

– порівняння відносного значення ефективності підбору експертів, тобто:

$$\frac{\sum A_j - B_j}{m} \leq 20.$$

Отримані показники несуперечності експертів представлено у таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Показники несуперечності оцінок експертів конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» та його конкурентів

Показник	$A_j - B_j \leq 40$									$\frac{\sum A_j - B_j}{m} \leq 20$
	2-1	3-2	4-3	5-4	6-5	7-6	8-7	9-8	10-9	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АТ «ПЗМС»										
Асортиментний склад	11,11	20,00	–	–	–	–	25,00	20,00	–	11,11
Якість продукції	12,50	11,11	10,00	22,22	14,29	–	12,50	11,11	30,00	12,50
Рекламна підтримка	20,00	–	25,00	33,33	25,00	33,33	25,00	–	–	20,00
Кваліфікація персоналу	14,29	12,50	11,11	25,00	10,00	11,11	10,00	11,11	20,00	14,29
Рівень цін	12,50	11,11	12,50	14,29	16,67	14,29	33,33	12,50	14,29	12,50
Наявність інноваційних технологій	20,00	–	25,00	–	33,33	25,00	–	33,33	–	20,00
ПрАТ «Мар'янівський скло завод»										
Асортиментний склад	14,29	33,33	12,50	11,11	12,50	22,22	–	14,29	16,67	14,29
Якість продукції	11,11	10,00	–	11,11	12,50	–	11,11	10,00	–	11,11

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рекламна підтримка	11,11	10,00	22,22	28,57	–	11,11	–	12,50	11,11	11,11
Кваліфікація персоналу	20,00	–	25,00	20,00	16,67	20,00	–	–	25,00	20,00
Рівень цін	10,00	–	11,11	12,50	–	–	11,11	10,00	11,11	10,00
Наявність інноваційних технологій	12,50	–	33,33	33,33	–	12,50	11,11	–	20,00	12,50
ПАТ «Біо мед скло»										
Асортиментний склад	16,67	–	20,00	25,00	20,00	–	25,00	–	20,00	16,67
Якість продукції	20,00	12,50	11,11	12,50	28,57	–	11,11	–	25,00	20,00
Рекламна підтримка	14,29	25,00	33,33	–	25,00	16,67	14,29	–	12,50	14,29
Кваліфікація персоналу	10,00	11,11	25,00	20,00	25,00	–	20,00	25,00	–	10,00
Рівень цін	12,50	33,33	33,33	–	12,50	11,11	12,50	14,29	–	12,50
Наявність інноваційних технологій	12,50	–	11,11	–	10,00	11,11	20,00	12,50	11,11	12,50
ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»										
Асортиментний склад	14,29	25,00	16,67	20,00	–	16,67	–	28,57	20,00	14,29
Якість продукції	12,50	11,11	25,00	–	10,00	–	11,11	20,00	–	12,50
Рекламна підтримка	12,50	14,29	12,50	–	11,11	–	20,00	–	12,50	12,50
Кваліфікація персоналу	14,29	–	16,67	20,00	–	25,00	–	40,00	–	14,29
Рівень цін	20,00	25,00	–	10,00	–	11,11	20,00	12,50	–	20,00
Наявність інноваційних технологій	10,00	–	11,11	–	–	10,00	11,11	12,50	–	10,00

Як бачимо, думки експертів не мають значних суперечностей щодо оцінок конкурентних переваг досліджуваних підприємств, адже обидва правила виконуються.

Застосуємо комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції АТ «ПЗМС». Для визначення вагомості показників конкурентоспроможності порівнюваних продуктів застосовано підхід, що базується на парному порівнянні показників. Для аналізу обрано продукцію, яка становить найбільшу частку продаж – медичні ампули.

Результати порівняння основних параметрів дослідженого товару (медичні ампули) АТ «ПЗМС» та підприємств-конкурентів наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Основні технічні параметри медичних ампул

Параметр	Розмірність параметра	Підприємства-конкуренти			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	
1. Термічна стійкість (q1)	°С	170	160	180	0,25
2. Водостійкість, (q2)	мг Na ₂ O на 1 г	0,035	0,028	0,05	0,25
3. Лугостійкість (q3)	мг/дм ²	120	110	135	0,25
4. Міцність (q4)	кгс/см ²	2,4	2	2,7	0,25

Даний метод передбачає розрахунок індексу конкурентоспроможності медичних ампул. Для цього необхідно визначити значення найкращих показників. У нашому випадку позитивним є зростання значень технічних параметрів медичних ампул. Відповідно найкращі значення має ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» по усім параметрам. Це підтверджує й результати експертних методів, які показали, що саме це підприємство є найбільш конкурентоспроможним та володіє найбільшою кількістю конкурентних переваг.

Після цього як визначено еталонні значення технічних параметрів медичних ампул знаходимо відносні параметри. Для цього значення відібраних параметрів по кожному підприємству ділимо на найкращі їх значення, якими володіє продукція конкурентів. Як знайдені відносні показники перемножуємо їх на коефіцієнти вагомості. В сумі коефіцієнти вагомості повинні дорівнювати одиниці. Відповідно кожному з технічних параметрів медичних ампул присвоюємо значення вагомості у 0,25. У таблиці 3.11 наведено ці розрахунки та визначено інтегральний індекс конкурентоспроможності медичних ампул.

Таблиця 3.11 – Відносні параметри та розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності медичних ампул

Параметр	Еталонне значення	Підприємства-конкуренти			Коефіцієнт вагомості параметра	Зважене значення відносного параметра		
		АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»		АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»
1. Термічна стійкість (q1)	180	$170 : 180 = 0,944$	0,889	1,000	0,25	0,236	0,222	0,250
2. Водостійкість (q2)	0,05	$0,035 : 0,05 = 0,700$	0,560	1,000	0,25	0,175	0,140	0,250
3. Лугостійкість (q3)	135	$120 : 135 = 0,889$	0,815	1,000	0,25	0,222	0,204	0,250
4. Міцність (q4)	2,7	$2,4 : 2,7 = 0,889$	0,741	1,000	0,25	0,222	0,185	0,250
Всього						0,856	0,751	1,000

З наведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що така продукція як медичні ампули найбільш конкурентоспроможною є у виробника ПрАТ «Костопільський завод скловиробів». Інтегральний індекс його конкурентоспроможності складає одиницю, що є у даному випадку еталоном порівняно з оцінюючими підприємствами. ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» по усім відібраним технічним параметрам продукції май найкращі значення.

Також важливими показниками конкурентоспроможності підприємств є показники фінансово-економічного стану. Тому користуючись фінансовою звітністю цих підприємств, яка представлена на офіційних веб-сторінках проведемо розрахунки таких показників, як: коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт сталості персоналу, фондвіддача, а також темп зростання чистого прибутку. У таблиці 3.12 наведено основні показники фінансово-економічного стану АТ «ПЗМС» та його конкурентів.

Таблиця 3.12 – Основні показники фінансово-економічного стану АТ «ПЗМС» та його конкурентів

Показник	Одиниця виміру	Підприємства-конкуренти			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	
1. Коефіцієнт рентабельності діяльності (q1)	-	0,3	0,24	0,25	0,2
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів (q2)	-	0,024	0,028	0,043	0,2
3. Коефіцієнт сталості персоналу (q3)	-	0,72	0,75	0,85	0,2
4. Фондовіддача (q4)	%	0,53	1,82	1,57	0,2
5. Темп зростання чистого прибутку (q5)	%	122,47	144,88	240,3	0,2

На основі даної інформації у таблиці 3.13 проведено розрахунок відносних показників та розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності фінансово-економічного стану підприємств-конкурентів.

Таблиця 3.13 – Відносні показники та розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності фінансово-економічного стану підприємств-конкурентів

Параметр	Еталонне значення	Підприємства-конкуренти			Коефіцієнт вагомості параметра	Зважене значення відносного параметра		
		АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»		АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»
1. Коефіцієнт рентабельності діяльності (q1)	0,3	1	$0,24 : 0,3 = 0,8$	$0,25 : 0,3 = 0,83$	0,2	0,200	0,160	0,166
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів (q2)	0,043	$0,024 : 0,043 = 0,558$	$0,028 : 0,043 = 0,651$	1	0,2	0,112	0,130	0,200
3. Коефіцієнт сталості персоналу (q3)	0,85	$0,72 : 0,85 = 0,847$	$0,75 : 0,85 = 0,88$	1	0,2	0,169	0,176	0,200
4. Фондовіддача (q4)	1,82	$0,53 : 1,82 = 0,291$	1	$1,57 : 1,82 = 0,86$	0,2	0,058	0,200	0,172
5. Темп зростання чистого прибутку (q5)	240,3	$122,47 : 240,3 = 0,509$	$144,88 : 240,3 = 0,6$	1	0,2	0,102	0,120	0,200
Всього						0,641	0,786	0,938

З наведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що АТ «ПЗМС» за показниками фінансово-економічного стану є явним аутсайдером з інтегральним індексом конкурентоспроможності – 0,641. Головним лідером є ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» з інтегральним індексом конкурентоспроможності у 0,938, що є наближеним до еталонного значення. Далі розрахуємо загальний інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств, який знаходимо за формулою:

$$I_{\text{кп}}=0,5 \times I_{\text{кт}}+0,5 \times I_{\text{кфес}}$$

(3.2)

де $I_{\text{кп}}$ – інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства;

$I_{\text{кт}}$ – інтегральний індекс конкурентоспроможності товару;

$I_{\text{кфес}}$ – інтегральний індекс конкурентоспроможності фінансово-економічного стану.

Підставивши відомі значення у вищенаведену формулу та знаходимо інтегральний індекс конкурентоспроможності аналізованих підприємств:

$$I_{\text{АТ «ПЗМС»}}=0,5 \times 0,856+0,5 \times 0,641=0,748$$

$$I_{\text{ПрАТ «Мар'янівський скло завод»}}=0,5 \times 0,751+0,5 \times 0,786=0,768$$

$$I_{\text{ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»}}=0,5 \times 1+0,5 \times 0,938=0,969$$

З наведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що найбільше значення інтегрального індексу конкурентоспроможності має ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» при максимальному значенню у одиницю він має значення, яке складає 0,969. Відповідно дане підприємством є головним лідером ринку медичного скла та виробів з нього. Що стосується АТ «ПЗМС», то він є явним аутсайдером та значно поступається своїм головним конкурентам, інтегральний індекс його конкурентоспроможності складає 0,748. На сам кінець проведемо розрахунок конкурентних переваг АТ «ПЗМС» за

допомогою методу абсолютних різниць. Суть його доволі проста та зводиться до того, що від інтегрального індексу конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» віднімаємо відповідне значення підприємств-конкурентів:

$$КП_{\text{АТ «ПЗМС»} / \text{ПрАТ «Мар'янівський скло завод»}} = 0,748 - 0,768 = -0,02$$

$$КП_{\text{АТ «ПЗМС»} / \text{ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»}} = 0,748 - 0,969 = -0,221$$

У таблиці 3.14 наведено розрахунок конкурентних переваг аналізованих підприємств.

Таблиця 3.14 – Рівень конкурентних переваг підприємств.

Показник	АТ «ПЗМС»	ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»	Відставання (перевага) АТ «ПЗМС» від	
				ПрАТ «Мар'янівський скло завод»	ПрАТ «Костопільський завод скловиробів»
Рівень конкурентних переваг	0,748	0,768	0,969	-0,02	-0,221

З цього можемо зробити висновок, що АТ «ПЗМС» значно відстає від своїх конкурентів та практично не має перед ними конкурентних переваг. З цього випливає необхідність у розвитку конкурентних переваг, що дозволить АТ «ПЗМС» зайняти більш привілейоване становище на ринку.

Відповідно до проведених розрахунків значення конкурентних переваг АТ «ПЗМС» порівняно з його основними конкурентами має від'ємні значення. Це свідчить про те, що досліджуване товариство суттєво відстає від них у розвитку. Конкурентні переваги АТ «ПЗМС» на 0,02 менші від ПрАТ «Мар'янівський скло завод» та на 0,221 менше від ПрАТ «Костопільський завод скловиробів». Це свідчить про потребу досліджуваного товариства у постійному удосконаленню, розвитку сильних сторін.

Таким чином, ми визначили основного конкурента АТ «ПЗМС», яким виявилось підприємство ПрАТ «Костопільський завод скловиробів». Стабільна позиція цього підприємства пояснюється відповідністю якості продукції вимогам споживачів; створення широкої мережі збуту, у тому числі й на міжнародних ринках; стабільність цін на продукцію; правильна організація управління підприємством. Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності досліджуваного товариства здійснювалася одночасно за декількома методами, а саме експертних методів та комплексного (враховує показники конкурентоспроможності продукції та показники загального фінансово-економічного стану). Результати за обома методами показали, що АТ «ПЗМС» суттєво відстає від своїх головних конкурентів. Відставання у розвитку конкурентних переваг складає 0,02 та 0,221 від ПрАТ «Мар'янівський скло завод» та ПрАТ «Костопільський завод скловиробів» відповідно. До головних проблем АТ «ПЗМС» відноситься дефіцит інноваційних технологій. Основні ресурси досліджуваного підприємства АТ «ПЗМС» та зусилля керівництва мають бути спрямовані на покращення техніко-технологічних показників, захист конкурентних позицій на ринку та удосконалення конкурентної політики.

3.2. Напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла»

На основі результатів оцінки конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» встановлено, що товариство значно поступається своїм головним конкурентам. Відтак, існує нагальна необхідність щодо розробки практичних рекомендацій щодо розвитку його конкурентних переваг. За результатами попередньо проведеної оцінки конкурентоспроможності на рисунку 3.1 наведемо напрями розвитку конкурентних переваг досліджуваного товариства.

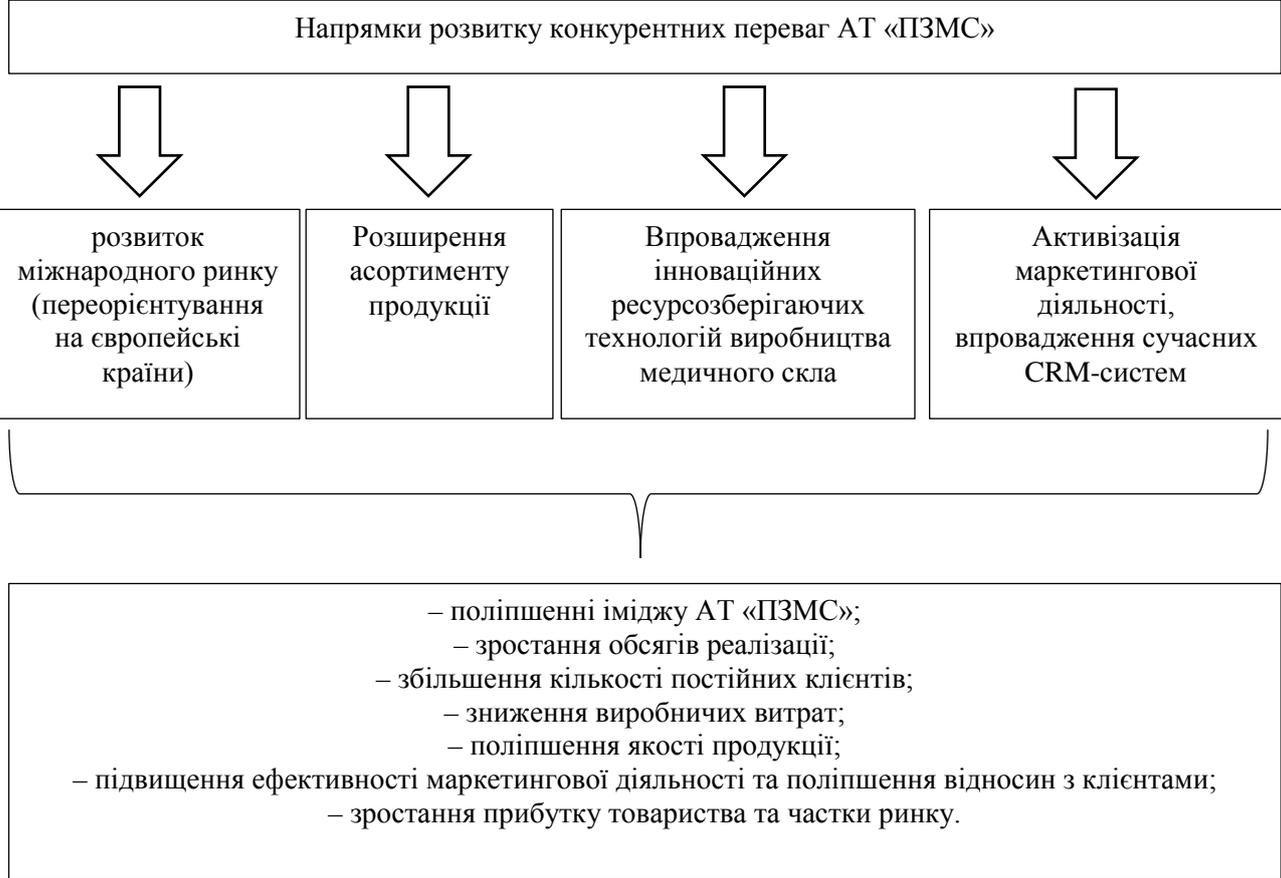


Рисунок 3.1 – Напрямки розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС»

Зауважимо, що АТ «ПЗМС» має унікальну можливість крім стандартного асортименту продукції, виготовити медичну склотару в індивідуальному порядку з урахуванням вимог замовника, що дозволить підприємству зробити свою продукцію унікальною. Виробничі потужності та власне конструкторське бюро дозволяють АТ «ПЗМС» успішно вирішувати найскладніші технічні завдання.

Враховуючи потреби сучасного ринку, можна відмітити, що кожне успішне підприємство намагається створити власний імідж, брендінг. Для підтримання відповідного статусу підприємства підійде й оригінальне скляне пакування. Тому розширення на підприємстві виробництва індивідуальних замовлень забезпечить АТ «ПЗМС» певну базу постійних споживачів, які будуть закуповувати свій унікальний продукт. При укладанні таких договорів підприємству слід чітко визначати вартість продукції та строки його виготовлення.

Основними особливостями унікальних продуктів є наступні:

– продукція розробляється для унікальних потреб або підтримання бренду виробника;

– продукція розробляється і створюється як єдине замовлення, що продовжує час виробництва і вимагає гнучкого та великого конструкторсько-технологічного потенціалу для створення або модернізації різних видів продукції.

Індивідуальні замовлення скляної тари для фармакологічних компаній може гарантувати споживачам ліків гарантування від фальсифікації, а підприємству-виробнику потрапляння на ринок ліків тільки їх продукції, у якості якої компанія впевнена. Тому для фасування дорогих медичних препаратів доречно розробляти особливий дизайн скла тари, що в свою чергу підвищуватиме конкурентні переваги АТ «ПЗМС», адже воно здатне забезпечити таку вимогу споживача.

Пропонуємо наступний алгоритм роботи із індивідуальними замовленнями:

– перша зустріч замовника із виконавцем проекту, на якій обговорюють призначення скляного виробу, основні вимоги до нього, цінові межі;

– висококваліфікаційні спеціалісти технічного бюро проектують вироби із скляної тари;

– створюючи ескізи, необхідно користуватися інноваційними принципами 3D-моделювання. Це дає можливість продемонструвати замовнику, як буде виглядати скляна тара, і у разі будь-яких зауважень замовника внести необхідні зміни в ескіз на етапі проектування;

– випускається пробна партія скляної тари, щоб клієнт міг переконатися у високій якості та чудових естетичних властивостях продукції;

– після погодження, запускається весь обсяг замовленої продукції чи даний вид продукції ставиться у невеликі партії серійного виробництва для замовника.

Зважаючи на довгий час роботи на ринку скляних виробів, процес виробництва на АТ «ПЗМС» ідеально налагоджений, повністю автоматизований та оптимізований під спеціальні випуски продукції, що дає можливість досліджуваному підприємству не тільки істотно знизити ціну, але і значною мірою підвищити якість виробів, навіть при індивідуальному замовленні.

Індивідуальний споживчий підхід на АТ «ПЗМС» має стати не просто словами, а основою роботи спеціалістів підприємства, які повинні задовольняти усі бажанням клієнта. Для цього необхідно постійно удосконалювати і розширювати асортимент продукції, оптимізувати та поліпшувати виробництво скляної тари для малого та середнього бізнесу.

Таким чином, вкладення капіталу у виробництво унікальної продукції на АТ «ПЗМС» є досить перспективним, але для реалізації таких проектів слід активізувати й інші шляхи забезпечення розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

На сьогоднішній день АТ «ПЗМС» втрачає свої міжнародні ринки збуту. Зважаючи на те, що основними іноземними компаніями споживачами послуг досліджуваного підприємства були Росія та Білорусь, подальша співпраця з цими країнами є нестабільною. До Росії АТ «ПЗМС» експортує близько 20% своєї продукції, проте унаслідок військового конфлікту на сході країни та анексії Криму, відносини з Росією переходять в іншу площину, що веде до розірвання торговельних відносин. Тому досліджуване підприємство має високий ризик втрати значної частини ринку збуту. Політична ситуація з Білорусією теж дуже напружена, і покращення відносин у найближчий час не спостерігається. Тому, ми пропонує АТ «ПЗМС» вже зараз розпочати роботу до переорієнтації на експорт до європейських країн. Враховуючи те, що скляні вироби на досліджуваному підприємстві виробляються на сучасних потужностях європейських країн виробників, якість цих виробів відповідає рівню міжнародних стандартів. Зважаючи на те, що основна спеціалізація підприємства – виробництво продукції медичного призначення, вся продукція виробляється із медичного скла марки МТО. Така продукція, вироблена із даної марки скла, має перевагу перед тарним склом за хімічною якістю, термостійкістю, відрізняється прозорістю і білизною скла, і відповідно високою якістю скловиробів.

АТ «ПЗМС» має досвід торгівлі на міжнародному ринку, а враховуючи розвиток фармакологічного виробництва, потреби у медичній скло тарі у найближчій перспективі, мають зростати. Тому, поточна ситуація, що складається

на світовому фармакологічному ринку, може бути могутнім стимулом для освоєння європейських ринків.

Серед країн, які ми пропонуємо обрати для співробітництва – Німеччина, Франція, Італія, Словенія, Ірландія, Австрія. Дослідження фармакологічного ринку європейських країн показало значне прискорення виробництва саме у цих європейських країнах. Тому, можемо передбачити, що у них виникне потреба у додатковій медичній тарі.

Першими були розглянуті глобальні шляхи покращення конкурентних позицій АТ «ПЗМС». Проте, не менш важливим є налагодження ефективної діяльності у середині підприємства.

У рамках заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонуємо задіяти комунікації, заходи з підвищення рівня надання послуг, спрямовані на досягнення маркетингових цілей, для досягнення конкурентних переваг, а саме досягнення економічного, соціального та екологічного ефекту.

Термін реалізацій програми-складає один рік та передбачає подальший розвиток та удосконалення, на основі зібраних статистичних даних.

Зважаючи на специфіку діяльності АТ «ПЗМС» пряма реклама у ЗМІ йому недоречна. Найефективнішим шляхом популяризації своєї діяльності, підвищення рівня впізнаваності досліджуваного підприємства є участь у різноманітних форумах, виставках фармакологічних компаній, у тому числі й міжнародних, таких як Міжнародна спеціалізована виставка обладнання, технологій та інгредієнтів для фармацевтичної промисловості «PHARMTECH & INGREDIENTS UKRAINE», 30 Міжнародна медична виставка охорона здоров'я «PUBLIC HEALTH».

Рекламування своєї продукції можливе на сторінках фахових наукових медичних видань, таких науково-практичний журнал «Фармакологія та лікарська токсикологія», науково-практичний журнал «Клінічна фармація» та ін.

Продуктивною буде робота щодо реалізації готової медичної продукції зі скла, такої як пробірки, колби, трубки через великі аптечні вітчизняні мережі, такі як «Ліки Полтавщини» (Полтава), «Аптека-Магнолія» (Запоріжжя), «Гамма-55» (Харків), «Фармастор» (Київ) та ін.

Найменш затратним заходом щодо рекламування своєї продукції буде електронне комерційне повідомлення – новий вид візуальної реклами. Низькі ціни, порівняно з іншими видами реклами, дозволяють сформулювати максимально взаємовигідні умови для всіх суб'єктів ринку, від створення реклами до її розповсюдження на світовому ринку. Проте, відповідно до Закону України «Про електронну комерцію», надсилання такої реклами може здійснюватися лише на підставі згоди, наданої особою, якій такі повідомлення адресовані [4].

Підприємство АТ «ПЗМС» досить ефективно користується даним видом реклами, так компанією розроблений досить солідний сайт, на якому прописано цілі, місія, цінності компанії. Вся інформація структурована, доступна, подана в яскравій і цікавій формі. У розділі «Продукція» до кожного види продукції є наглядне зображення та інструкція. Проте, є одне суттєве зауваження – сайт російськомовний та англійськомовний. А зважаючи на сьогоденне суспільно-політичне становище країни, деякі вітчизняні підприємства принципово відмовляються від товарів, у тій чи іншій мірі, пов'язаних з Росією. Тому, ми радимо, розробникам сайту АТ «ПЗМС» додати на власному сайті можливість вибору мови спілкування: російською, українською чи англійською, а по замовчуванню установити українську мову. Також доречно встановити CRM систему, що покращить внутрішні та зовнішні комунікації, підвищить ефективність роботи, полегшить збір статистики, дозволить ефективніше спілкуватися з потенційними клієнтами підприємства; активне ведення соціальних мереж, якісний контент сприяє лояльності споживачів та покращує впізнаваність бренду (рис. 3.2).

CRM система допоможе побудувати внутрішню екосистему на підприємстві. Головна проблема може бути у небажанні співробітників пристосовуватись до нових правил. Необхідно додаткове навчання працівників

по користуванню. Але ефективність роботи зростає мінімум на 20%, в деяких випадках на 90%. Це індивідуальний показник який потребує статистичних даних по конкретному підприємству. Це важливий крок у побудові маркетингової стратегії соціально-орієнтованого підприємства.



Рисунок 3.2 – Пропозиції щодо встановлення CRM на АТ «ПЗМС»

Зазначимо, що CRM системи дозволяють значно поліпшити інформаційне забезпечення управління сучасними підприємствами, особливо це стосується маркетингової складової. CRM системи націлені на клієнтоорієнтованість бізнесу. Вони у режимі автоматичного режиму збирають та аналізують інформацію щодо клієнтів та дозволяють вищому менеджменту АТ «ПЗМС» на основі цієї інформації приймати більш виважені управлінські рішення. CRM системи дозволять поліпшити сервісне обслуговування та вигравати АТ «ПЗМС» у конкурентній боротьбі за клієнта.

Враховуючи досвід інших підприємств, які впровадили у свою діяльність CRM системи на рисунку 3.3 наведемо очікувані результати від її використання.

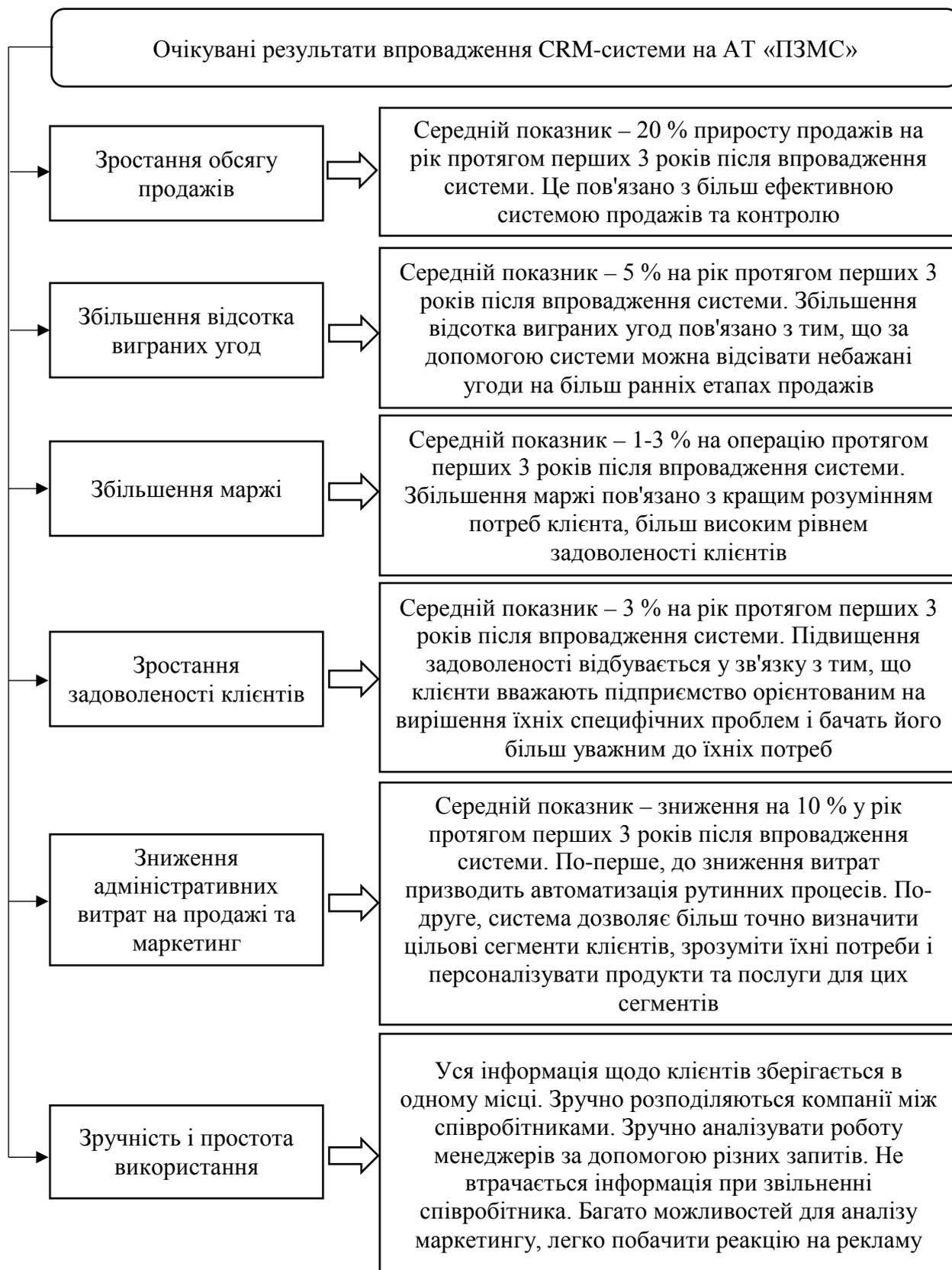


Рисунок 3.3 – Очікувані результати впровадження CRM-системи на АТ «ПЗМС»

Останнім запропонованим напрямом розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС», але водночас одним з найбільш важливих є впровадження у діяльність АТ «ПЗМС» інноваційних ресурсозберігаючих технологій. Специфіка роботи товариства вимагає постійного удосконалення, впровадження ноу-хау, останніх досягнення науки та техніки.

Це дозволить АТ «ПЗМС» одночасно отримати декілька конкурентних переваг, які полягатимуть у:

- поліпшенні якості продукції;
- зниження собівартості виробництва;
- збільшення виробничої потужності.

Посилюється важливість ще й тим, що проведена оцінка конкурентоспроможності АТ «ПЗМС» показала, що досліджуване товариство значно відстає від головних конкурентів у питанні впровадження інформаційних технологій. У зв'язку з цим АТ «ПЗМС» слід проводити систематичне оновлення матеріально-технічної бази, залучати інноваційні технології у свою виробничу діяльність.

Зокрема, АТ «ПЗМС» доцільно впровадити у свою діяльність у першу чергу впровадити нову автоматизовану лінію по скловарінню та його загартування. На рисунку 3.4 наведено зображення пропонуваної до впровадження такої автоматизованої лінії.



Рисунок 3.4 – Пропонована до впровадження на АТ «ПЗМС» нова автоматизована лінія по скловарінню та його закалювання

Такі автоматизовані лінії широкого поширення набули на передових китайських та японських підприємствах виготовлення медичного скла. Головною перевагою цього устаткування буде поліпшення якості виробленої продукції. Оскільки воно за допомогою технології закалювання продукцію АТ «ПЗМС» зробити більш міцною. Відповідно ризик її пошкодження при транспортуванні значно знизиться. З урахуванням того, що досліджуване товариство є активним учасником зовнішньої торгівлі для цього підвищення міцності продукції є вкрай важливим.

Отже, з метою підвищення рівня розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС» нами запропоновано такі напрямки: розширення асортименту продукції, розвиток міжнародного ринку (переорієнтування на європейські країни), впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій виробництва медичного скла, а також активізація маркетингової діяльності й впровадження сучасних CRM-систем. Реалізація запропонованих заходів має підвищити конкурентоспроможність АТ «ПЗМС» та сформувати нові конкурентні переваги. Основою запропонованих заходів є впровадження CRM-системи у маркетингову діяльність товариства та освоєння інноваційних технологій.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла»

Економічна ефективність запропонованих напрямів розвитку як показник характеризується співвідношенням результату та затрат.

Основним економічним ефектом є підвищення рівня конкурентних переваг, що, безсумнівно, призводить до збільшення прибутку, збільшення продуктивності праці, фінансово-економічної стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Для того, щоб зробити висновок щодо ефективності та результативності запропонованих напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС», спочатку необхідно вивчити витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих заходів.

Одним з визначених напрямів розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС» є переорієнтація на європейський ринок збуту продукції. Адже, сьогодні товариство віддає переваги ринкам колишніх країн СНД, що є мало перспективним. На рисунку 3.5 наведемо структуру реалізації продукції АТ «ПЗМС» за регіонами збуту.

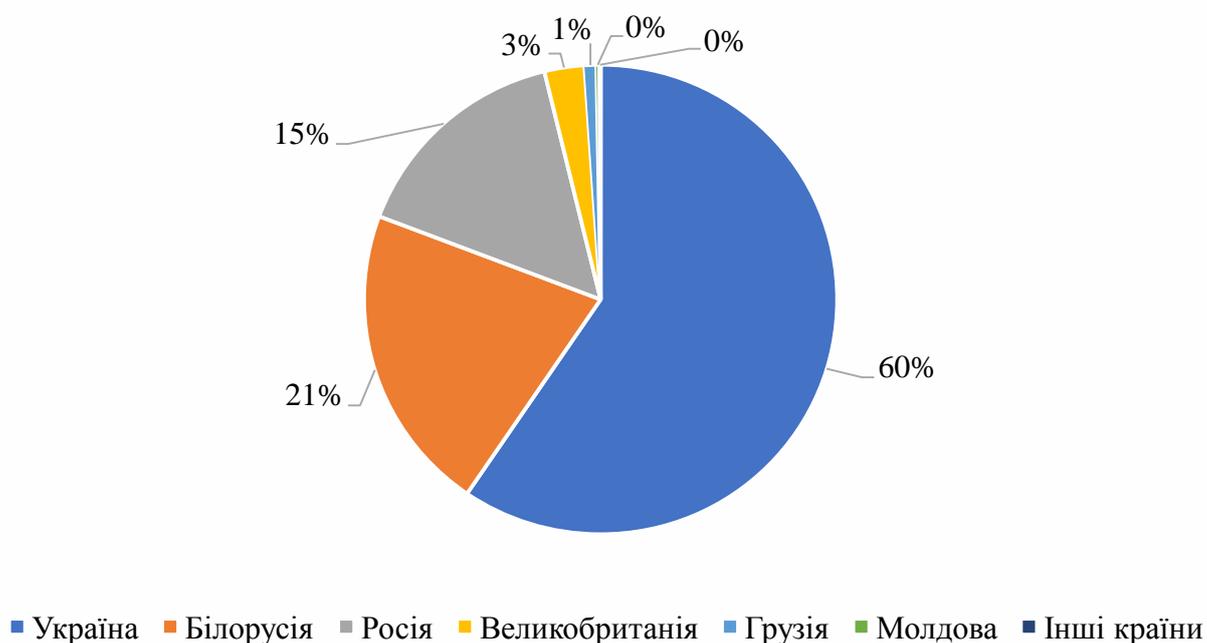


Рисунок 3.5 – Структура реалізації продукції АТ «ПЗМС» за регіонами збуту

З наведених даних бачимо, що основними ринками збуту продукції АТ «ПЗМС» є Україна, Білорусія та Росія. В Україні ринок продукції досліджуваного товариства є досить малим та не може забезпечити великий обсягів збуту. Ринки Білорусії та Росії є малоперспективними, так як Україна з ними має досить напружені політико-економічні відносини. Ринки країн ЄС, які є досить перспективними зважаючи на дію Угоди України та ЄС про зону вільної торгівлі, для АТ «ПЗМС» є мало освоєними. Тому вважаємо за доцільне збільшувати свою присутність саме на цих ринках. Головними передумовами

для цього є те, що вся продукція АТ «ПЗМС» сертифікована у відповідності до усіх європейських та міжнародних стандартах, що дозволяє безперебійно реалізовувати власну продукцію на іноземних ринках.

Для пошуку нових клієнтів за іноземних ринках АТ «ПЗМС» зважаючи на специфіку своєї діяльності брати участь у міжнародних виставках, конференціях, форумах тощо. Участь у міжнародних виставках є одним із найефективніших засобів розширення ринків збуту в системі маркетингових комунікацій. Добре спланована ви ставкова діяльність є ефективним засобом комунікаційної політики у міжнародній діяльності, що стимулює пошук нових ринків збуту, продажу продукції на зовнішніх ринках, зустрітися з потенційними клієнтами; встановити робочі зв'язки та контакти; представити свою продукцію зацікавленій аудиторії; оцінити попит на продукцію АТ «ПЗМС».

Для початку визначимо витрати АТ «ПЗМС» на участь в цих виставках. Розрахунок витрат здійснюємо з розрахунку на виставкову площу 15 квадратних метрів для кожної виставки. Такої площі товариству в повній мірі вистачить для представлення своєї продукції та стенду. Кошторис витрат на участь у двох виставках наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Кошторис витрат на участь у виставці

Найменування платежу	Сума витрат, грн.	
	«PHARMTECH & INGREDIENTS UKRAINE»	«PUBLIC HEALTH»
Реєстраційний збір та загальноорганізаційні витрати	3200	3500
Комплексний монтаж стенду	16000	16000
Виставкова площа (оренда площі, загальне освітлення, загальна охорона)	12000	18000
Витрати на завезення, вивіз продукції, устаткування	5240	5240
Витрати на друкарську продукцію	8000	8000
Витрати на харчування персоналу	4000	4000
Разом	48440	54740
	103180	

Отже, загальні витрати на участь АТ «ПЗМС» у 2 галузевих виставках

складуть 103180 грн. При цьому, основну частку витрат складуть витрати на оренду виставкової площі.

Також нами запропоновано у попередньому підрозділі роботи активізувати маркетингову діяльність та провадити CRM системи, зокрема Bitrix 24. Бюджет підвищення ефективності маркетингової діяльності АТ «ПЗМС» представлено у таблиці 3.16.

Визначивши витрати на реалізацію запропонованих заходів, далі розрахуємо очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.16 – Витрати АТ «ПЗМС» на просування маркетингової програми

Заходи	Витрати за місяць, грн.	Витрати за рік, грн.
Встановлення та обслуговування CRM системи Bitrix 24 на підприємстві (максимальні можливості)	3 200	38400
Розміщення реклами у фахових фармацевтичних виданнях 1 раз на 2 місяці)	400	4800
Витрати на ведення соціальних мереж, власного сайту, електронних розсилок	5 000	60000
Разом	8600	103200

Розширення споживчо орієнтовного виробництва на виготовлення ампул навіть при незначному зростанні хоча б на 0,2% від обсягу виготовлених ампул у 2019 р. та підвищення середньої вартості 1 шт з 0,20 грн у 2019 р. до 0,21 грн. принесе підприємству дохід у сумі 507,19 тис. грн (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Розрахунок очікуваного ефекту від розширення споживчо орієнтовного виробництва на АТ «ПЗМС»

Показники	2019 р.	Очікуваний ефект	Прогнозні показники
Обсяг виготовлених ампул, млн. шт	1207,6	↑ на 0,2%	2,4
Собівартість одиниці виготовленої продукції, грн	0,2	↑ на 0,01 грн	0,21 грн
Прогнозований дохід, грн			507192

Таким чином, економічний ефект запропонованого заходу становитиме:

$$507192 - 240000 = 267192 \text{ грн.} = 267,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, АТ «ПЗМС» завдяки впровадженню споживчо орієнтовного виробництва на виконання індивідуальних заказів, підприємство зможе отримати прибуток у розмірі 267,2 тис. грн.

Другим важливим заходом є переорієнтування на європейські ринки. Від завоювання навіть незначної частини європейського ринку та збільшивши обсяги реалізації продукції на 0,5%, призведе до зростання доходів на суму 624,19 тис. грн (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Розрахунок очікуваного ефекту від переорієнтування на європейські ринки на АТ «ПЗМС»

Показники	2019 р.	Очікуваний ефект	Прогнозні показники
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	286999	↑ на 0,5%	288434
Чистий прибуток, тис. грн	124838		
Прогнозований дохід, тис. грн			624

Визначаємо зростання прибутку підприємства за рахунок збільшення обсягу виробництва розраховуємо за формулою (3.4):

$$\Delta\Pi_{PII} = \left(\frac{PII_1}{PII_0} - 1 \right) \times P_0, \quad (3.3)$$

де PII_0 , PII_1 – обсяг реалізованої продукції у базовому та плановому періодах, тис. грн.;

P_0 – сума чистого прибутку, тис. грн.

Підставляємо наші значення у формулу і розраховуємо перший показник:

Δ

Таким чином, економічний ефект запропонованого заходу становитиме:

$$624000 - 270000 = 354190 \text{ грн.} = 354,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, завдяки переорієнтації на європейський ринок АТ «ПЗМС» зможе отримати додатковий прибуток у розмірі 354,2 тис. грн.

Далі важливо визначити економічний ефект від покращення маркетингової діяльності. У якості основних засобів реклами використовується встановлення та обслуговування CRM системи Vitrix 24, розміщення реклами у фахових фармацевтичних виданнях 1 раз на 2 місяці та ведення соціальних мереж, власного сайту, здійснення електронних розсилок. Вивчаючи досвід проведення рекламних кампаній АТ «ПЗМС» у минулих періодах, проведення зазначених заходів здатне забезпечити зростання додаткового товарообігу на 1 %. Відповідно для АТ «ПЗМС» приріст товарообігу складе 2870 тис. грн. Для визначення економічного ефекту від маркетингової діяльності через приріст товарообігу скористаємось формулою:

$$E_p =$$

Таким чином, можливий прибуток від успішної реалізації маркетингової діяльності перевищує витрати на їх реалізацію на 173,48 тис. грн. Тому проведення запропонованих маркетингових заходів є економічно доцільним для досліджуваного підприємства та принесе додатковий прибуток.

Наступним важливим кроком для розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС» є впровадження нової автоматизованої лінії по скловарінню та його закалюванні. Кошторис витрат на її впровадження можемо навести у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Кошторис витрат на впровадження у діяльність АТ «ПЗМС» нової автоматизованої лінії по скловарінню та його закалюванні

№ з/п	Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн	Питома вага у загальній сумі капіталовкладень, %
1	Попередні організаційні витрати	80	4
2	Проектування об'єктів інвестування	140	7
3	Монтажні та пусконаладжувальні роботи	300	15
4	Вартість технологічних машин і обладнання	840	42
5	Системи автоматизованого управління технологічними процесами	600	30
6	Інші капіталовкладення	40	2
	Всього капіталовкладень	2000	100

Аналізуючи технологічну структуру капітальних вкладень, можна зробити попередні висновки відносно прогресивності прийнятих проектних рішень. Так, питома вага активної частини майбутніх основних засобів підприємства, що формується інвестиційним проектом (вартість технологічних машин, силового обладнання та систем автоматизованого управління технологічними процесами), складає 72%. Загальні капітальні витрати АТ «ПЗМС» складуть 2000 тис. грн. Очікується, що впровадження нового обладнання дозволить збільшити обсяги виробництва на 4 %. Знаходимо можливе зростання обсягів виробництва за допомогою формули 3.5:

$$П=Q1*К \quad (3.5)$$

де, П – прогнозоване збільшення обсягу виробництва внаслідок впровадження нової швейної машини;

Q1 – обсяг виробництва продукції в звітному році;

К – коефіцієнт зростання (у нашому випадку 0,04 %).

Підставляємо наші значення у дану формулу і знаходимо зростання прибутку:

$$П=286999*0,04=11479,96 \text{ тис. грн.}$$

Отже, впровадження нової автоматизованої лінії по скловарінню та його закалюванні забезпечить АТ «ПЗМС» отримання додаткового обсягу виробництва у розмірі 1998,756 тис. грн.

Знаходимо економічний ефект від провадження нової автоматизованої лінії по скловарінню та його закалюванні за формулою:

$$E = П - C - B \quad (3.6)$$

де, E – економічний ефект;

C – планова собівартість виробництва;

B – витрати на впровадження нової автоматизованої лінії по скловарінню та його закалюванні.

Підставляємо наші значення у дану формулу і знаходимо зростання прибутку:

$$E = 11479,96 - 7580 - 2000 = 1899,96 \text{ тис. грн.}$$

Загальний економічний ефект запропонованих напрямів розвитку

конкурентних переваг представлено у табл. 3.20.

Таблиця 3.20 – Економічна доцільність реалізації запропонованих заходів на АТ «ПЗМС»

Напрямок розвитку конкурентних переваг	Отриманий економічний ефект, тис. грн
Розширення споживчо орієнтованого виробництва	267,2
Переорієнтування на європейські ринки	354,2
Покращення маркетингової діяльності	173,5
Впровадження інноваційних технологій	1899,96
Разом	2694,86

Отже, розрахований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів для підвищення конкурентних переваг досліджуваного підприємства становить 2694,86 тис. грн, що підтверджує доцільність їх впровадження. Розроблені заходи є економічно ефективними та сприяють вдосконаленню діяльності підприємства, що підтверджується отриманими даними та поданими розрахунками. Реалізація запропонованих заходів дозволить не тільки підвищити рівень конкурентних переваг на АТ «ПЗМС», а й покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконаного дослідження реалізовано завдання щодо теоретичних основ дослідження конкурентних переваг підприємства, оцінено економічний та фінансовий стан АТ «Полтавський завод медичного скла» та запропоновано шляхи й напрями розвитку конкурентних переваг АТ «Полтавський завод медичного скла». Загалом за результатами виконаної дипломної роботи можемо зробити наступні висновки.

Взаємозв'язок понять конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги полягає в тому, що ці поняття є складовими конкурентної політики підприємства, а певний набір конкурентних переваг створює можливість та здатність формувати конкурентоспроможність, яка впливає на стан та спроможність підприємства функціонувати в певних умовах конкуренції. Чим більше підприємство має конкурентних переваг перед справжніми і потенційними конкурентами, тим вища його конкурентоспроможність, живучість, ефективність та перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління, завойовувати нові та розвивати вже існуючі конкурентні переваги.

Джерелами конкурентних переваг є: концентрація ресурсів підприємства для попередження дій конкурентів, утримування ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробка гнучкої системи планування діяльності підприємства на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з конкурентами, кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нової продукції чи інших інновацій, значне зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживача, ціна регулювання підприємством, високий рівень соціальної відповідальності. Для більшості вітчизняних підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших

сторін діяльності підприємства. При вирішенні конкретних стратегічних завдань можуть бути використані різні методики оцінки.

На сьогоднішній день існує досить велика кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Різні науковці по-різному їх класифікують, поклавши за основу певну ключову ознаку, проте, всі досліджені фактори можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. На зовнішні фактори підприємство не має ніякого впливу або має незначний вплив, тому управління слід направити саме на внутрішні фактори. Особливу увагу потрібно приділяти таким факторам, як забезпечення матеріально-технічною базою, кваліфікованим персоналом, якісною продукцією та низькою вартістю, а також ефективною державною підтримкою. Однак не слід забувати про якість продукції, оскільки це головний показник оцінки конкурентоспроможності. Інтенсивне впровадження досліджених факторів у діяльність підприємства та створення відповідної стратегії розвитку підприємства, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності як на внутрішньому так й на міжнародному ринках.

Вітчизняний ринок виробів зі скла стрімко розвивається: річна виробнича потужність складає близько 3,44 млрд. одиниць скляних виробів. За останні десятиліття експорт збільшився втричі, досягнувши 1,4 мільярда одиниць у 2019 році. Найбільше Україна експортує пляшки. Основними країнами споживачами були Польща, Угорщина, Італія та Греція та країни СНД. Серед існуючих проблем можна зазначити: зменшення виробництва кольорових пляшок, що пов'язано з пандемією коронавірусу, спадом споживчого попиту, зупинкою виробництва у галузі напоїв та різким падінням купівельної спроможності населення. Серед перспектив – можливість відновлення діяльності Лисичанського скляного заводу та створення нових сучасних заводів у Бородянці Київської області та Чернігівській області.

АТ «ПЗМС» є вітчизняним сучасним підприємством, яке здійснює господарську діяльність у сфері виробництва й оброблення інших скляних виробів, у тому числі медичне скло. Основними видами продукції досліджуваного товариства є трубка скляна, ампули, пробірки, кисень, азот тощо. Організаційно-

правова форма АТ «ПЗМС» – акціонерне товариство недержавної форми власності. Органами управління АТ «ПЗМС» є: загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Ревізійна комісія.

На АТ «ПЗМС» протягом досліджуваного періоду було проведено модернізацію виробництва, підвищено продуктивність праці, що допомогло скоротити витрати на персонал і відповідно зменшити собівартість продукції. За рахунок цього відбулося зростання обсягу реалізованої продукції, що є позитивним показником та свідчить про покращення господарської діяльності підприємства. Проте, показники рентабельності мають низькі значення, що свідчить про недостатню ефективність, що пов'язано із використанням застарілих технологій виробництва, що пояснюється стабільними витратами на нематеріальні ресурси. Показники 2018 року були найгіршими з аналізованих років. Причинами погіршення пов'язані з підвищенням цін на електроенергію, нестабільною ситуацією в країні, високою ціною продукції.

На АТ «ПЗМС» створена і ефективно функціонує система управління охороною праці; до служби з охорони праці входить один фаховий спеціаліст; за період з 2017 по 2019 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 16,4% у 2018 році та на 15,8% у 2019 році. Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було. Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму) становить 270372 грн або 270,4 тис. грн.

Основним конкурентом АТ «ПЗМС» є підприємство ПрАТ «Костопільський завод скловиробів». Стабільна позиція цього підприємства пояснюється відповідністю якості продукції вимогам споживачів; створення широкої мережі збуту, у тому числі й на міжнародних ринках; стабільність цін на продукцію; правильна організація управління підприємством. Підприємство ПАТ «Біо мед скло» лише завойовує ринок медичного скла, тому поки несе найменшу загрози для АТ «ПЗМС». До головних проблем АТ «ПЗМС» відноситься дефіцит інноваційних технологій. Основні ресурси досліджуваного підприємства АТ «ПЗМС» та зусилля керівництва мають бути спрямовані на

покращення техніко-технологічних показників, захист конкурентних позицій на ринку та удосконалення конкурентної політики.

З метою підвищення рівня розвитку конкурентних переваг АТ «ПЗМС» нами запропоновано такі напрямки: розширення асортименту продукції, розвиток міжнародного ринку (переорієнтування на європейські країни), впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій виробництва медичного скла, а також активізація маркетингової діяльності й впровадження сучасних CRM-систем. Реалізація запропонованих заходів має підвищити конкурентоспроможність АТ «ПЗМС» та сформувати нові конкурентні переваги. Основою запропонованих заходів є впровадження CRM-системи у маркетингову діяльність товариства та освоєння інноваційних технологій.

Розрахований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів для підвищення конкурентних переваг досліджуваного підприємства становить 2694,86 тис. грн, що підтверджує доцільність їх впровадження. Розроблені заходи є економічно ефективними та сприяють вдосконаленню діяльності підприємства, що підтверджується отриманими даними та поданими розрахунками. Реалізація запропонованих заходів дозволить не тільки підвищити рівень конкурентних переваг на АТ «ПЗМС», а й покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

ГЛОСАРІЙ

1. SWOT-аналіз – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкуренто-спроможності підприємства.

2. Аналіз конкурентних переваг (англ. competitive advantages analysis) – комплексний аналіз, що має на меті виявлення недоліків та переваг фірми (країни), її можливостей та загрози її становищу на ринку. На базі отриманих у процесі аналізу прогнозних оцінок встановлюють цілі та розробляють стратегії.

3. Виробнича потужність – максимально можливий випуск продукції при заданих організаційно-технічних умовах.

4. Виробничий процес – сукупність організованих в певній послідовності процесів праці і природних процесів, в результаті яких вихідна сировина і матеріали перетворюється в готову продукцію.

5. Виробничі інвестиції (капіталовкладення) – вкладення капіталу з метою забезпечення відтворення основних фондів.

6. Галузь промисловості – сукупність підприємств, які характеризуються єдністю економічного призначення продукції, однорідністю споживаної сировини, спільністю виробничо-технічної бази і технологічних процесів, специфікою складу кадрів і умов праці.

7. Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

8. Ефективність – співвідношення між наслідками виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих наслідків матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами

9. Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; проявляється в тому, наскільки ефективно

підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів.

10. Конкурент – суб'єкт, що суперничає у будь-якій сфері діяльності з іншим суб'єктом.

11. Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

12. Конкурентне середовища – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

13. Конкурентоспроможність товару – відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкурентному ринку.

14. Конкурентоспроможність підприємства – реальна і потенційна можливість суб'єкта господарювання в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для покупців порівняно з товарами їхніх конкурентів.

15. Конкуренційна стратегія – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій. Конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи у природних умовах

16. Конкуренція – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

17. Концентрація виробництва – процес укрупнення виробництва, яке може відбуватися або шляхом приєднання частини прибутку до початкових 144

капітальних вкладень, або шляхом централізації (об'єднання дрібних підприємств в крупні).

18. Методи управління – сукупність способів цілеспрямованого впливу на працівників і виробничі колективи для координації їх діяльності.

19. Моніторинг – комплекс спостережень і досліджень, які стосуються змін у навколишньому середовищі, викликаних діяльністю людини, з метою одержання необхідної інформації для розробки необхідної програми та прийняття рішень.

20. Науково-технічний прогрес – органічно-взаємозв'язаний процес безперервного розвитку науки і вдосконалення техніки, в результаті якого підвищується продуктивність суспільної праці.

21. Підприємство – самостійний господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою отримання прибутку (доходу).

22. Позиціонування товару – дії, спрямовані на забезпечення товару конкурентоспроможного положення на ринку і на створення цільових потреб, а також на розроблення відповідного комплексу маркетингу, для того, щоб зайняти свою товарну нішу (позицію).

23. Показники конкурентоспроможності – сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

24. Потенціал – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

25. Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

26. Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

27. Прогнозування – науково-обґрунтоване передбачення, що дає випереджаючу інформацію про розвиток певних явищ, процесів у майбутньому.

28. Продуктивність праці – кількість продукції, випущеної в одиницю часу в розрахунку на одного працюючого.

29. Продукція – сукупність матеріальних благ, створених у результаті виробничої діяльності.

30. Промисловий зразок – технічне та естетичне оформлення виробу, яке забезпечує його новизну, оригінальність та придатність до промислового виготовлення.

31. Рентабельність виробництва – відносний показник ефективності виробництва – співвідношення прибутку і затрат.

32. Рентабельність продукції – відношення прибутку від реалізації продукції до її повної собівартості.

33. Реструктуризація – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним з метою фінансового оздоровлення, випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Ринок – суспільний механізм розподілу матеріальних благ шляхом добровільного обміну.

34. Рівень управління – єдність ланок певного ступеню ієрархії управління.

35. Сегмент ринку – сукупність споживачів, які однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

36. Сегментація ринку – процес виявлення найбільш сприятливих умов на ринку з метою вибору варіанта орієнтації виробничо-збутової політики.

37. Сертифікація продукції – дія третьої сторони, яка доводить, що ідентифікована продукція, процес чи послуга належним чином відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.

38. Собівартість продукції – грошовий вираз всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції.

39. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

40. Управління конкурентоспроможністю продукції – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

41. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми

42. Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів.

43. Чистий прибуток – залишок валового (балансового) прибутку після сплати першочергових платежів, законодавчо встановлених податків тощо.

44. Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти потреби споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 2 січня 2014 р. Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. № 1576 – XII (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1991. Вип 49. Ст. 682. – 85 с.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1996. Вип. 49. – Ст.164. 37 с.
4. Закону України «Про електронну комерцію» від 19.04.2020 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення 12.04.2021 р.)
5. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>. (дата звернення 10.04.2021 р.)
6. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 12.04.2021 р.)
7. Акімова Л.М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
8. Биба В.В., Мінняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навчальний посібник для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.
9. Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. 405-409 с.

10. Білявський В.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. Серія: Економіка та конкурентоспроможність підприємств. 2017. Вип. 72. С. 129-134.
11. Благоразумова О.В. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
12. Бланк О.І. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: КНТЕУ, 2017. 792 с.
13. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. 7. С. 41-42.
14. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 599–603.
15. Бойко В.М., Вашків П.Г. Бізнес: словник-довідник. Київ: Україна, 2018. 565 с.
16. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
17. Бондаренко С.М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15, Ч. 1. С. 42-45.
18. Вінніченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32–37
19. Волонтир Л.О., Бендас М.Ю. Методи математичного моделювання інвестиційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 7 с.
20. Гаєвська Л.М. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.

21. Герасимчук В. Економічно–математичне прогнозування фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *The scientific heritage*. 2020. № 47. С. 39-52.
22. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. Вип. 2(32). С.130–145.
23. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.
24. Денисенко М.П. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 19-24.
25. Джеджула В.В. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.
26. Джеджула В.В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. 4. С. 5-8.
27. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків: ХНАДУ, 2018. 292 с.
28. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
29. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58-64.
30. Єпіфанова І.Ю. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. Вип. 23. С. 53-57.
31. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 66-71.

32. Жовновач Р.І. Особливості оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання вітчизняної економіки. *Economic systems management of in conditions of instability: Collective monograph*. С.Е.І.М., Valencia, Venezuela, 2016. 104 p.
33. Зосімова А.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання зовнішньоекономічної діяльності з позицій конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет, 2018. 20 с.
34. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. Вип. 1. С. 111-118.
35. Киш Л.М. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства у сучасних умовах. Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 14 трав. 2019 р. Київ: ВІПО, 2019. С. 124-126.
36. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
37. Кліменко І.М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 143-150.
38. Коваленко О.В. Конкурентоспроможність підприємств та принципи її фінансового забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 5 (67). С. 63-67.
39. Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
40. Коценко М.С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/196>
41. Кривенко Л.В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія за заг. ред. Л.В. Кривенко. Суми: СумДУ, 2018. 330 с.

42. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

43. Кривошеїн В.В. Дельфі як базова форсайт-технологія соціально-політичної ризикології. Науково-теоретичний альманах «Грані». 2017. Т. 20. Вип 7(147). С. 57-64.

44. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. Вип. 12. С. 49-53.

45. Лаврук В.В. Сучасний стан та завдання інвестиційного забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузей сільського господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. Вип. 2. С. 5-11.

46. Лагутін В.Д. Ефекти конкурентної політики за умов європейської інтеграції України. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції 21-22 вересня 2017 року. С. 66-68.

47. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. Вип. 4. Т. 1. С. 51-54.

48. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посібн. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 336 с

49. Панченко С.В. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

50. Піскун Д.Н. Маркетингове адаптивне управління конкурентозданістю підприємства за умов євроінтеграції: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2020. 21 с.

51. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2018. 390 с.

52. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ: Наша формат, 2019. 624 с.

53. Прокопенко Н.С. Конкурентоспроможність підприємств і маркетинг інновацій: оцінка та перспективи. *Економіка і управління*. Київ. 2018. Вип. 1. С. 88-96.

54. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2016. Вип. 10. С. 474-477.

55. Салавеліс Д.Є. Формування складових конкурентоспроможності потенціалу підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 21 с.

56. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку партнерських відносин. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: тези доповідей: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 31 травня-1 червня 2018 р. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 156-157.

57. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку партнерських відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. Серія: Економіка та управління підприємствами. Миколаїв: Миколаївським національним університетом імені В.О. Сухомлинського, 2017. Вип. 15 С. 311-316.

58. Серединська В.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 4. С. 93-98.

59. Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. Вип. 2. С. 223-231.

60. Толстова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 177-185.

61. Томчук О.Ф., Левчук М.С. Критерії оцінювання і прогнозування фінансового стану та результатів діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 9. 480-486 с.

62. Устенко А.О., Перезовова І.В., Малинка О.Я., Писків Г.І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2016. Вип. 1(13). С. 63-71.

63. Уткіна Ю.М. Теоретичні основи забезпечення конкурентостійкості підприємств. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 236-245.

64. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 65. С. 60-67.

65. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 110–115.

66. Халімон Т.М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств (монографія). Львів: Ліга-Прес, 2018. 468 с.

67. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків: НУА, 2018. 320 с.

68. Цюцюпа С. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. 1. С. 221–229.

69. Шкурупій О. В. Конкурентоспроможність макроекономічних систем як особливість сучасного функціонування національних економік: теоретичне обґрунтування. Конкурентоспроможне функціонування національної економіки на основі чинників інтелектуально-інноваційного розвитку: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 13–58.

70. Яремченко Л.М. Конкуренентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.

71. Glass Worldwide. UK: EME. 2020, p. 136.

72. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle // Journal of European Economy. 2020. Вип. 19 (4). С. 694–710.

73. Бескорса О.А. Сутність забезпечення конкурентних переваг підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf> (дата звернення 21.04.2021 р.)

74. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. Вип. 11. С.455-458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf> (дата звернення 19.04.2021 р.)

75. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.04.2021 р.)

76. Діденко Є.О. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2016. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5265> (дата звернення 20.04.2021 р.)

77. Дослідження ринку флоат скла в Україні Динаміка розвитку, тенденції, результати. URL: <https://wt.com.ua/biblioteka/stati/781-doslidzhennya-rinku-float-skla-v-ukrajini-dinamika-rozvitku-tendentsiji-rezultati.html> (дата звернення 17.04.2021 р.)

78. Забезпечення пожежної безпеки: основні причини пожеж URL: <http://ukrmodno.com.ua/health/zabezpechennya-pojejnoyi-bezpeki-osnovni-prichini-rojej/main.html> (дата звернення 14.04.2021 р.)

79. ЗАТ «Костопільський завод скловиробів» URL: <http://www.kostopilglass.com/>. (дата звернення 17.04.2021 р.)

80. Красняк О.П. Конкуренентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23748.pdf> (дата звернення 21.04.2021 р.)

81. Офіційний сайт Асоціації Підприємств Скляної Промисловості «Скло України». URL: <http://sklo.kiev.ua/> (дата звернення 19.04.2021 р.)

82. ПрАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод» URL: <https://www.vetropack.ua/uk/> (дата звернення 17.04.2021 р.)

83. ПрАТ «Консюмерс-Скло-Зоря. URL: <https://ua.verallia.com/pro-kompan-yu> (дата звернення 17.04.2021 р.)

84. ПрАТ «Рокитнівський скляний завод». URL: <http://rsz.com.ua/> (дата звернення 17.04.2021 р.)

85. Роль конкурентних переваг підприємства у сучасному ринковому середовищі. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-351-1.html> (дата звернення 14.04.2021 р.)

86. Сайт АТ «ПЗМС». URL: <http://www.medicalglass.com.ua/> (дата звернення 14.04.2021 р.)

87. ТОВ «Малинівський склозавод». URL: <https://malinivskiy-sklozavod.business-guide.com.ua/> (дата звернення 16.04.2021 р.)

88. Explore the Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/spellcheck/english/?q=competetion> (дата звернення 12.04.2021 р.)

Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2017 рік

Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік

Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік

Додаток Г. Анкетування експертів

Додаток Д. Ілюстративний матеріал