

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Конкурентоспроможність підприємства

та шляхи її підвищення

(на матеріалах ТОВ «АВАТОР ІСП»)»

Виконав: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Пасько Д.К.

Керівник: Іваницька С.Б.

Рецензент: Свічкарь В.А.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

07 . 06 . 2021 р.  В.В.Биба

Здобувач: 14 . 06 . 2021 р.  Д.К.Пасько

Керівник роботи 14 . 06 . 2021 р.  С.Б. Іваницька

Нормоконтроль 14 . 06 . 2021 р.  С.Б. Іваницька

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 21 . 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 ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Пасько Денис Костянтинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення (на матеріалах ТОВ «АВАТОР ІСП»)

керівник роботи Іваницька С.Б., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158 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) Розділ 1. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП». Розділ 3. Конкретне забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 29 аркушів представлений у Додатку Г

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 <i>В.В. Биба</i>	07.06.21 <i>В.В. Биба</i>

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

Пасько Д.К.
(підпис)Пасько Д.К.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Іваницька С.Б.
(підпис)Іваницька С.Б.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

43. 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).
44. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
45. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Пасько Д.К. «Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення (на матеріалах ТОВ «АВАТОР ІСП»). 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 містить 117 сторінок, 13 таблиць, 30 рисунки, 103 найменування використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є ТОВ «АВАТОР ІСП», його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління конкурентоспроможністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

Метою роботи є дослідження конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП» і надання рекомендацій щодо її підвищення відповідно до отриманих результатів.

У роботі розглянуто теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства, здійснено дослідження стану, проблем та перспектив розвитку ринку телекомунікаційних послуг в Україні, здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства, проведена діагностика стану, проблем та перспектив функціонування підприємства на ринку. Виконано оцінювання конкурентоспроможності підприємства й розроблено напрями підвищення її рівня.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі організації господарської діяльності.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фактори.

ABSTRACT

Pasko D.K. Competitiveness of the enterprise and ways to improve it (on the materials of LLC «Avator ISP»). Qualifying work of a bachelor to obtain the first level of higher education in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities» – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2021.

The work contains 117 pages, 13 tables, 30 figures, 103 titles of literature, 4 Appendices.

The object of the research is LLC «Avator ISP», its production and economic activities, specific methods and mechanisms for managing the competitiveness of the enterprise, their effectiveness in the process of carrying out the economic activities of the enterprise.

The purpose of the work is to study the competitiveness of LLC «Avator ISP» and Provide recommendations for its increase according to Obtaining results.

The paper considers the theoretical foundations of the study of the competitiveness of the enterprise, The study of the state, problems and development prospects was carried out. sites All. I will assess the competitiveness of the enterprise and develop directions for increasing its level.

The results obtained can be vikoristani management of the enterprise in the process of organizing economic activities.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, factors.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та її складові	10
1.2. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства	22
1.3. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес-середовища	29
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАТОР ІСП».....	42
2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку сфери телекомунікаційних послуг в Україні	42
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	48
2.3 Стан охорони праці.....	65
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	74
3.1. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства	74
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх обґрунтування.....	80
ВИСНОВКИ.....	88
ГЛОСАРІЙ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	106
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017 рік	118
Додаток Б. Фінансова звітність ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2018 рік	122
Додаток В. Фінансова звітність ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2019 рік	125
Додаток Г. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи	128

ВСТУП

В сучасних умовах проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує більшої уваги. Адже конкуренція на ринку стає все жорсткіша, йде суперництво між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за одержання найвищого прибутку та інших переваг. Ця конкуренція здійснюється різними методами та може виступати в різних формах, тому виникає необхідність в постійному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Питання поняття «конкурентоспроможності підприємства» розглядалися у наукових працях вчених-економістів: І.І.Білецька, І.І.Вініченко, П.Р.Діксон, В.Стівенсон, А.В.Єрмак, І.З.Должанський, Б.А.Райзберг та інші. Методи оцінювання та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства досліджувалися М.Портером, Р.Фатхутдіновим, М.Лортером, О.Кузьміною, М.Трейсі, Ф.Вірсемом та іншими.

Метою виконання кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні основи функціонування Товариства з обмеженою відповідальністю «АВАТОР ІСП».

Предметом дослідження є конкурентоспроможність даного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні завдання:

- дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та її складові;
- розглянути класифікацію факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- розглянути поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес-середовища;
- дослідити стан, проблеми та перспективи розвитку галузі телекомунікацій в Україні;
- дослідити організаційно-правові основи функціонування підприємства ТОВ «АВАТОР ІСП»;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»;
- оцінити та проаналізувати поточну конкурентоспроможність ТОВ «АВАТОР ІСП»;
- розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та комплекс заходів, спрямованих на її реалізацію.

Теоретичною і методологічною основою роботи є сучасні дослідження конкурентоспроможності підприємства, підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства тощо.

Інформаційну базу дослідження склали відповідні законодавчі та нормативні документи, літературні джерела та фахова наукова література, дані бухгалтерського фінансового обліку, фінансова та статистична звітності підприємства.

В даній роботі розглянуто такі методи дослідження: аналітичні (методи різниць, рангів, балів, експертної оцінки, системи диференційованих рівнянь); графічні (графіки порівнянь, аналітичні графіки, ілюстративні графіки, діаграми); індексні (ефективної конкуренції, інтегральної оцінки, метод, що ґрунтується на визначені конкурентоспроможності продукції); матричні (SWOT-аналіз, STEP-аналіз, матриця конкурентних стратегій Портера)

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Практична цінність роботи полягає у наявності практичних рекомендацій відносно шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1, 2,

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та її складові

На сьогоднішній день сучасні ринки товарів та послуг представлені великою і різноманітною кількістю підприємств. Багато з них виробляють одноманітну продукцію, що у свою чергу впливає на конкурентну боротьбу між ними. Споживачі стають більш прискіпливими у виборі того чи іншого товару, через що підприємствам досить важливим є забезпечення високої конкурентоспроможності.

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності підприємства. Вона завжди існувала і існує якщо на ринку представлено два або більше підприємства, що виготовляють однакову продукцію або продукцію-замінювача. Рівень конкуренції на ринку залежить від кількості таких однотипних підприємств на ринку.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – 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]

Конкуренція – 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.

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, які широко використовуються в теорії та на практиці в економічних науках, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [4].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» досить широко використовується, а в літературі не існує його загальноприйнятого визначення й не сформовано загальний підхід щодо дослідження різних об'єктів конкурентоспроможності.

Наявність різних підходів до поняття «конкурентоспроможності» обумовлена перш за все тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможності вивчають різні економічні науки, і кожна, в свою чергу, пропонує своє визначення, методи оцінки і шляхи покращення цього визначення. [5]

Термін «конкурентоспроможність» використовується для визначення категорій різного рівня. Системно це можна уявити у вигляді багаторівневої моделі, спрощеної схеми, що являє собою «піраміду конкурентоспроможності» (рис.1.1).

Варто відмітити, що до поняття «конкурентоспроможності» виявляють інтерес досить багато науковців. А у світі щороку видаються десятки наукових праць, журналів, які розробляють сотні наукових підрозділів, постійно проводяться міжнародні та національні конференції, симпозіуми.

В сучасній економічній літературі, незважаючи на велику кількість наукових праць, не існує єдиного підходу визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Дане визначення має відносний, а не абсолютний характер, тобто воно може проявляти себе тільки по відношенню до іншого підприємства або ж до іншого періоду часу.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки шляхом порівняння обсягів продажів, динаміки прибутку, збільшення коефіцієнта використання виробничих потужностей господарюючих суб'єктів, зростання замовлень на продукцію.



Рисунок 1.1 – «Піраміда» взаємозв’язку рівнів конкурентоспроможності

Загалом, у наукових джерелах налічується багато підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». В табл. 1.1 наведено основні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможності підприємства».

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
Компаративний підхід		
І.І. Білецька	часовий стан об’єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час	Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні / І. І. Білецька // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 80-87. [6]

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
І.І. Вініченко	можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку	Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи / І. І. Вініченко // Агросвіт. – 2013. – № 21. – С. 10-13. [7]
Н. Грицишин	рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами	Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н. Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. – № 1. – С. 29-34. [8]
П.Р. Діксон	показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень	Діксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Діксон; пер. с англ. – М. : ВІНОМ, 1998. – 560 с. [9]
І.З. Должанський	це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку	Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : 2006. – 384 с. [10]
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку	Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с [11]
С.І. Ожегов	здатність витримувати конкуренцію і протистояти конкурентам	Ожегов С. И. Словарь русского языка : 6-е исправленное и значительно дополненное издание / С. И. Ожегов. – М. : Оникс 21 век, 2004. – 1198 с. [12]
В.М. Осипов	це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку	Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі : монографія / В. М. Осипов // За наук. ред. академіка Б.В. Буркинського. – Одеса : МПП "Евен", 2005. – 296 с [13]

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна	це потенційна або реалізовані здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантної зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів	Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с [14]
Б.А. Райзберг	це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів	Райзберг Б. А. Современный экономический словарь : 5-е изд. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с. [15]
В. Стівенсон	здатність компанії задовольняти потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»	Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; [пер. с англ.] – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с. [16]
Ресурсний підхід		
В.П. Грошев	комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців, і витратами на його купівлю й експлуатацію	Краткий словарь менеджера / Под ред. В. П. Грошева. – М., 1991. – 322 с. [17]
М.О. Єрмолов	відносна характеристика, яка відображає відмінності в процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності	Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на внешнем рынке / М. О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 364 с. [18]
П.В. Забеліна Н.К. Моїсеєвої	здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком	Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 348 с [19]

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
І.М. Злидень	це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг	Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І. М. Злидень // Економіка : проблеми теорії і практики : Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 213: Т. І. – С. 75-81. [20]
С.М. Клименко, О.С. Дуброва	підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки	Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с [21]
А. Печінкин, В. Фомін	здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами	Печінкин А. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників / А. Печінкин, В. Фомін // Маркетинг, 2000. – № 2. – С. 23-27 [22]
Поєднання компаративного з ресурсним підходом		
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова	це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінюваних показників діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів	Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. – № 8. – С. 36-38. [23]
А.В. Єрмак	синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, за існуючого рівня та характеру впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів	Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства : сутність поняття (проблематика питання) / А. В. Єрмак // Вісник "Економічної науки України". – 2005. – № 1. – С. 41-44. [24]

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
Системний підхід		
Ю.Б. Іванов	система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги	Іванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия : научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харків : Изд. ХНЭУ, 2004.– 256 с. [25]

Всі вище перелічені визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства» відрізняються між собою, дивлячись з якого «кута зору» той чи інший вчений розглядають дану категорію. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства» може бути пов'язана з:

- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг. [26]

Розглядаючи поняття конкурентоспроможності підприємства, можна виділити наступне: конкурентоспроможність підприємства характеризується наявністю у товаровиробника економічних, технічних, організаційних переваг, за допомогою яких він може здійснювати оновлення асортименту продукції та підвищувати її якість, розширювати виробництво, займати певну частку ринку, отримувати високі доходи, досягати інших цілей.

Незважаючи на вище наведені підходи до визначення сутності даного поняття, всі дослідники відзначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

– порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об’єкту, вона не є його внутрішньою характеристикою, а виявляється лише при порівняльному аналізі з аналогічними об’єктами; її можна оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

– часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб’єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності. [27]

Для того, щоб узагальнити поняття «конкурентоспроможність» і визначити, в чому полягає різниця в підходах до конкурентоспроможності підприємства, розроблена схема підходів кваліфікації конкурентоспроможності (рис. 1.2).

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства, перш за все, полягає у його здатності формувати та утримувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках. У свою ж чергу конкурентні переваги формуються у різних сферах діяльності підприємства, таких як організаційній, інноваційній, фінансовій, технологічній, маркетинговій та інших і є відображенням певної переваги суб’єкта господарювання над його конкурентами. В сучасних конкурентних умовах вже не достатньо просто мати конкурентну перевагу в якійсь одній сфері управління, щоб бути високо конкурентоспроможним. Тому сучасні підприємства повинні працювати над отриманням конкурентних переваг у всіх сферах управління.

Поняття «конкурентоспроможності підприємства» та її рівень є важливим для багатьох зацікавлених сторін. Зокрема, зацікавленими сторонами виступають споживач, персонал, конкуренти, власники, вищий менеджмент



Рисунок 1.2 – Схема класифікації конкурентоспроможності підприємства

підприємства, інвестори та інші. У табл. 1.2 наведемо сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» з погляду інтересів різних зацікавлених сторін.

Як бачимо з таблиці, сутність категорії конкурентоспроможності підприємства охоплює цілу категорію зацікавлених сторін. Для кожної з груп зацікавлених сторін конкурентоспроможність трактується по-різному, виходячи із їх бажань та інтересів. Від так, конкурентоспроможність підприємства охоплює велику кількість зацікавлених сторін і для кожної з них великого значення мають високі показники конкурентоспроможності підприємства. Навіть для тих же конкурентів конкурентоспроможність стає стимулом та мотивом для удосконалення своєї діяльності, підвищення її ефективності тощо.

Конкурентоспроможність формується особливими матеріальними та нематеріальними активами, якими володіє підприємство, і які є стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентоспроможності, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності,

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» з погляду інтересів різних зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона	Погляди щодо сутності конкурентоспроможності підприємства
Споживачі	здатність задовольняти їх потреби на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу підприємства
Конкуренти	здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги, які формуються на основі системи знань, умінь і навичок виробництва і збуту продукції, а також забезпечують гнучкість підприємства як економічної системи на засадах інноваційного розвитку
Персонал	конкурентоспроможність системи винагороди і вигод, яка обумовлює привабливість підприємства бути місцем реалізації трудового (і творчого) потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активації трудової діяльності
Власники та вищий менеджмент підприємства	Здатність формування і використання систем знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
Інвестори, кредитори, партнери	наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища

важливих для даного бізнесу [28].

Сутність конкурентоспроможності підприємства здебільшого проявляється через такі характеристики, як:

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

Багато уваги в економічній літературі приділяється вивченню конкурентоспроможності підприємств, а саме її складовим. Під складовими мають на увазі компоненти, що встановлюють досягнутий рівень

конкурентоспроможності. Щоб досягти довготривалий успіх по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства, робота повинна здійснюватися в усіх сферах і за всіма аспектами її діяльності. На рис. 1.3 представлено складові конкурентоспроможності підприємства.

З вищезазначеного рисунку основними аспектами по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства є такі складові:

- виробництво – головне значення має номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- маркетинг – основне значення має дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

- фінанси – ключове значення має ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

- інновації – ключову вагомість має здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- кадри та організаційно-культурний аспекти – основну роль мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- управління – ключове значення має тип, гнучкість та раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства [29].

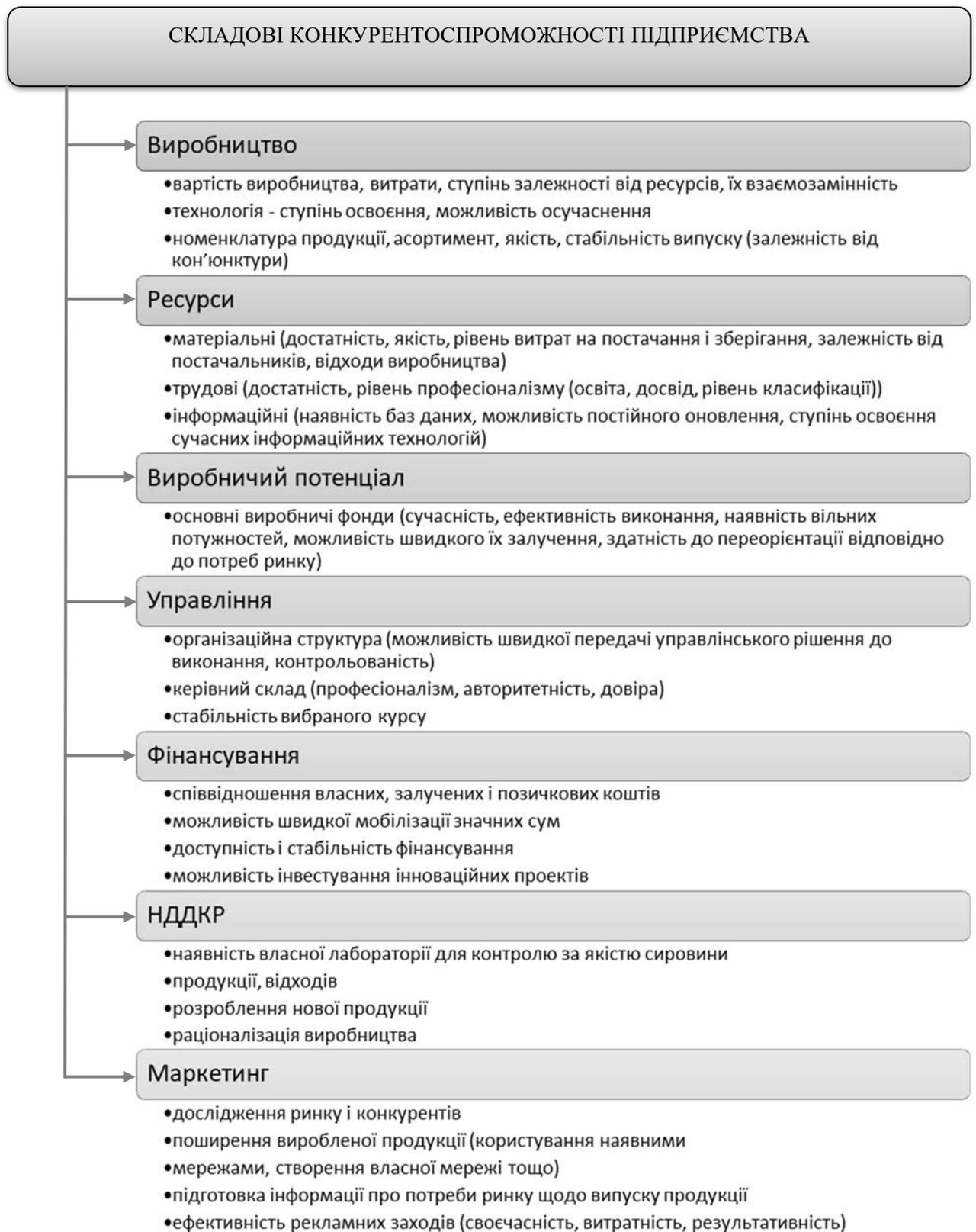


Рисунок 1.3 – Складові конкурентоспроможності підприємства

Загалом, показник конкурентоспроможності підприємства є позитивним явищем для всіх суб'єктів ринку відносно ефективності діяльності підприємства, характеристик його продукції. Адже тільки за умов відмінного рівня конкурентоспроможності підприємство може розвиватися та досягати поставлених цілей. В той же час, конкурентоспроможність не є сталою величиною, бо постійно відбуваються коливання. Конкурентна боротьба постійно розвивається та загострюється. Конкуренти впроваджують інновації, вдосконалюють наявну та випускають нову продукцію, проводять активну маркетингову діяльність тощо. Тому над конкурентоспроможністю підприємства потрібно постійно працювати і розвиватися, та, ні в якому разі, не зупинятись на досягнутому рівні. Адже знизити рівень конкурентоспроможності можна досить швидко, а от підвищити його є досить складним завданням.

Розмежування складових та факторів конкурентоспроможності дає можливість глибше зрозуміти сутність та значення конкурентоспроможності підприємства. Тому, на нашу думку, доцільно буде розглянути саме фактори які впливають на конкурентоспроможність.

1.2. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є досить складним завданням. У першу чергу це пов'язано з великою кількістю факторів, що впливають на неї.

Фактор (від лат. Factor – виробляючий) – це причина, рушійна сила будь-якого процесу або явища, яка визначає його характер або одну із основних ознак.

В економіці фактори - це умови, рушійні сили, необхідні для здійснення господарських процесів, причини, що впливають на результати зміни даних за окремими показниками діяльності.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства слід розуміти явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті – зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства [30].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за класифікаційними ознаками можна розглянути у табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від сфери походження	- науково-технічні, - організаційно-економічні, - соціальні, - екологічні, - політичні
За характером спеціалізації	- загальні, - специфічні, - індивідуальні,
За тривалістю дії	- постійні, - тимчасові,
Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі, - дестимулюючі,
Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні), - похідні (вторинні)
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	- неконтрольовані державою (мегарівень); - контрольовані державою, неконтрольовані підприємством (макрорівень); - контрольовані підприємством (мікрорівень)
За джерелами виникнення	- внутрішні, - зовнішні

Як бачимо, залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на:

– науково-технічні – фактори, що показують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

– організаційно-економічні фактори відображають, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному

просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; а з іншого боку ці фактори характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

– соціальні фактори віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях. Вплив цієї групи факторів на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з точки зору маркетингового аспекту, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з позиції економічної ефективності, ці фактори певною мірою впливають на рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

– екологічні фактори характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища.

– політичні фактори здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше проявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпорتنих ресурсів.

За характером спеціалізації фактори конкурентоспроможності поділяються на:

- загальні, ті що впливають на всі складові конкурентного середовища;
- специфічні, ті що впливають на складові конкурентного середовища, які функціонують в рамках, наприклад, певного регіону, галузі;

– індивідуальні, ті що впливають тільки на зміни окремої складової конкурентного середовища.

– За тривалістю дії розрізняють:

– постійні фактори, ті які визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємств;

– тимчасові, ті які змінюють загальний рівень конкурентоспроможності підприємства внаслідок тих чи інших подій.

Залежно від ступеню корисності фактори конкурентоспроможності поділяють на:

– стимулюючі – ці фактори сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства;

– дестимулюючі – ці фактори здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від рівня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на природні (первинні) та похідні (вторинні). Природні або первинні фактори самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як похідні або вторинні являють собою опосередкований результат дії первинних факторів. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні фактори, при цьому слід враховувати ймовірні зміни похідних факторів.

Фактори, що впливають на формування і розвиток конкурентоспроможності підприємства поділяють на 3 рівні:

– мегарівень, який неконтрольований державою і до нього відносять глобалізацію, міжнародну спеціалізацію і розподіл праці, інформаційну революцію і науково-технічний прогрес, географічне положення, кліматичні умови.

– макрорівень, який є контрольований державою і підприємством, і до нього відносять недосконалість державного механізму, необхідність створення ефективного інституціонального середовища, рівень освіти і кваліфікації

населення, рівень розвитку загальної інфраструктури, рівень розвитку технологій, демографічна ситуація, наявність і міра впливу природних монополій на економічний розвиток, особливості геополітичного положення.

– мікрорівень є контрольований підприємством і до нього можна віднести якість продукції, поширення продукції основних виробників в торговельних точках, технологія виробництва, стабільність роботи, міра популярності марки, рівень цін, дизайн упаковки, кількість найменувань, рівень і гнучкість обслуговування, швидкість і своєчасність виконання замовлення, орієнтація на споживача, фінансова політика, управління персоналом, продуктивність праці.

За джерелами виникнення умовно всі фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1.4).

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [31].

Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.4.

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

Внутрішні фактори – це так звані контрольовані чинники діяльності

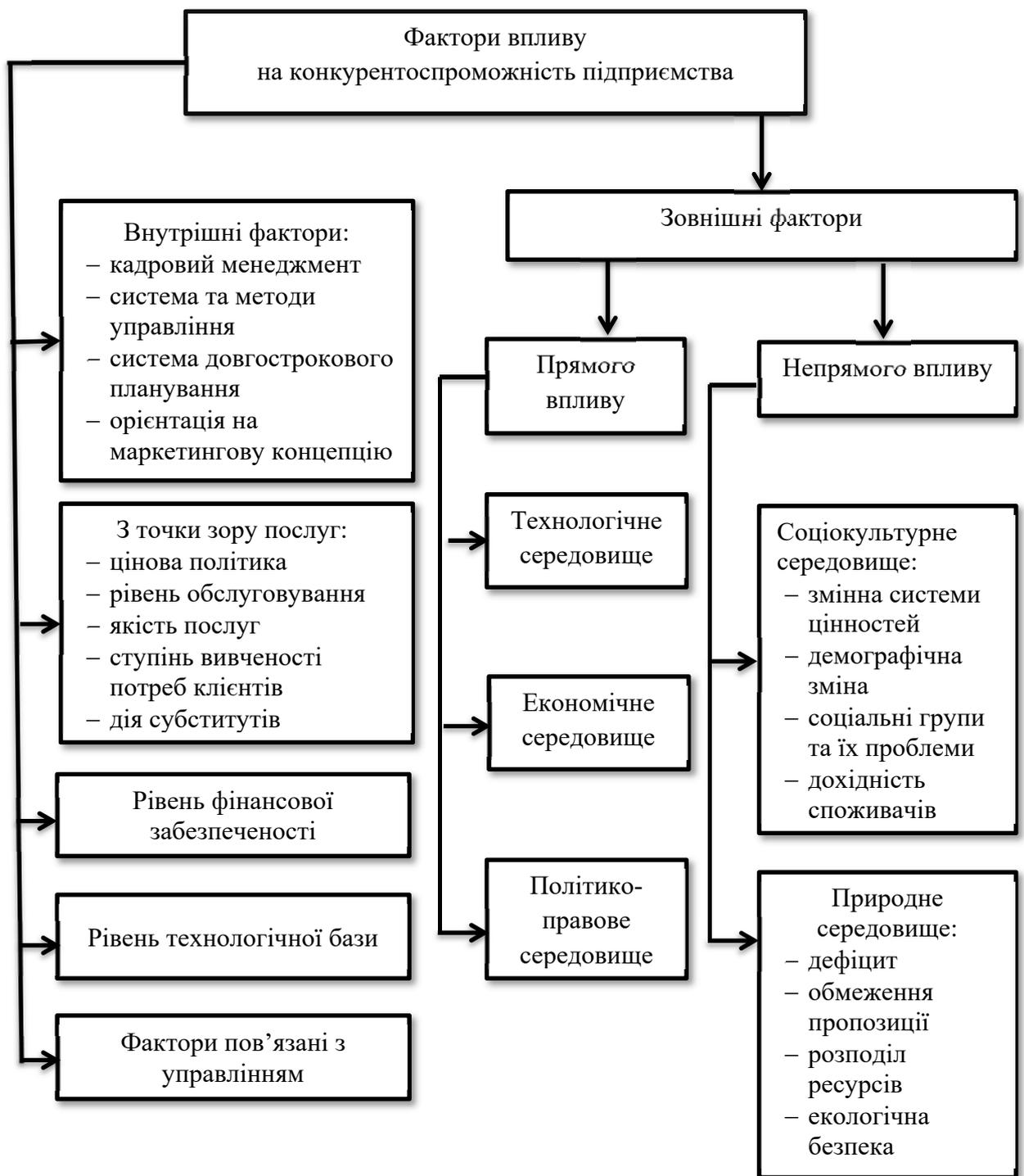


Рисунок 1.4 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

підприємства. Основні складові внутрішнього середовища наведено у табл.1.5. До внутрішніх факторів слід віднести попит на товар галузі, оптимальний рівень уніфікації і стандартизації продукції, експорт наукоємної продукції, наявність конкурентоспроможного персоналу в галузі, оптимальний рівень

Таблиця 1.4 – Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Характеристика складових
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, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо
Монополізація економіки	кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
Ресурсний потенціал	забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
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

Таблиця 1.5 - Складові внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Класифікаційна ознака	Види факторів
Ресурсний потенціал	основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління
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

Класифікаційна ознака	Види факторів
Інформаційні ресурси	бази даних та їх постійне оновлення
Організаційна структура	ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням
Місцезнаходження підприємства	розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

галузевої концентрації, наявність конкурентоспроможних постачальників, оптимізацію ефективності використання ресурсів, наявність радикальних нововведень, великий обсяг конкурентоспроможних підприємств у галузі, сертифікацію та ексклюзивність продукції [32].

Вище наведені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств можна обернути на конкурентну їх перевагу, але лише в тому випадку, коли буде здійснюватися позитивний і стимулюючий вплив на функціонування підприємства.

Отже, як ми бачимо, факторів конкурентоспроможності є безліч. Але найбільший вплив мають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а саме: матеріальні та фінансові активи, технології, репутація, клієнти, організаційна структура підприємства, оптимізація витрат, якість менеджменту, маркетингова складова.

1.3. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес-середовища

У сучасних умовах розвитку для підприємств управління конкурентоспроможністю розглядається як один із аспектів менеджменту, котрий спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Ринкова конкуренція установлює перед підприємствами завдання щодо

пристосування до вимог змінного конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме завдяки конкурентоспроможності підприємство має можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Управління конкурентоспроможністю - це сукупність методів з систематичного удосконалення виробів, постійного пошуку нових каналів його збуту і покращення після продажного сервісу.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства - забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства - це рівень конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства - певне коло осіб, що реалізують його мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

На рис. 1.5 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.

З точки зору процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, які включають цілепокладання, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

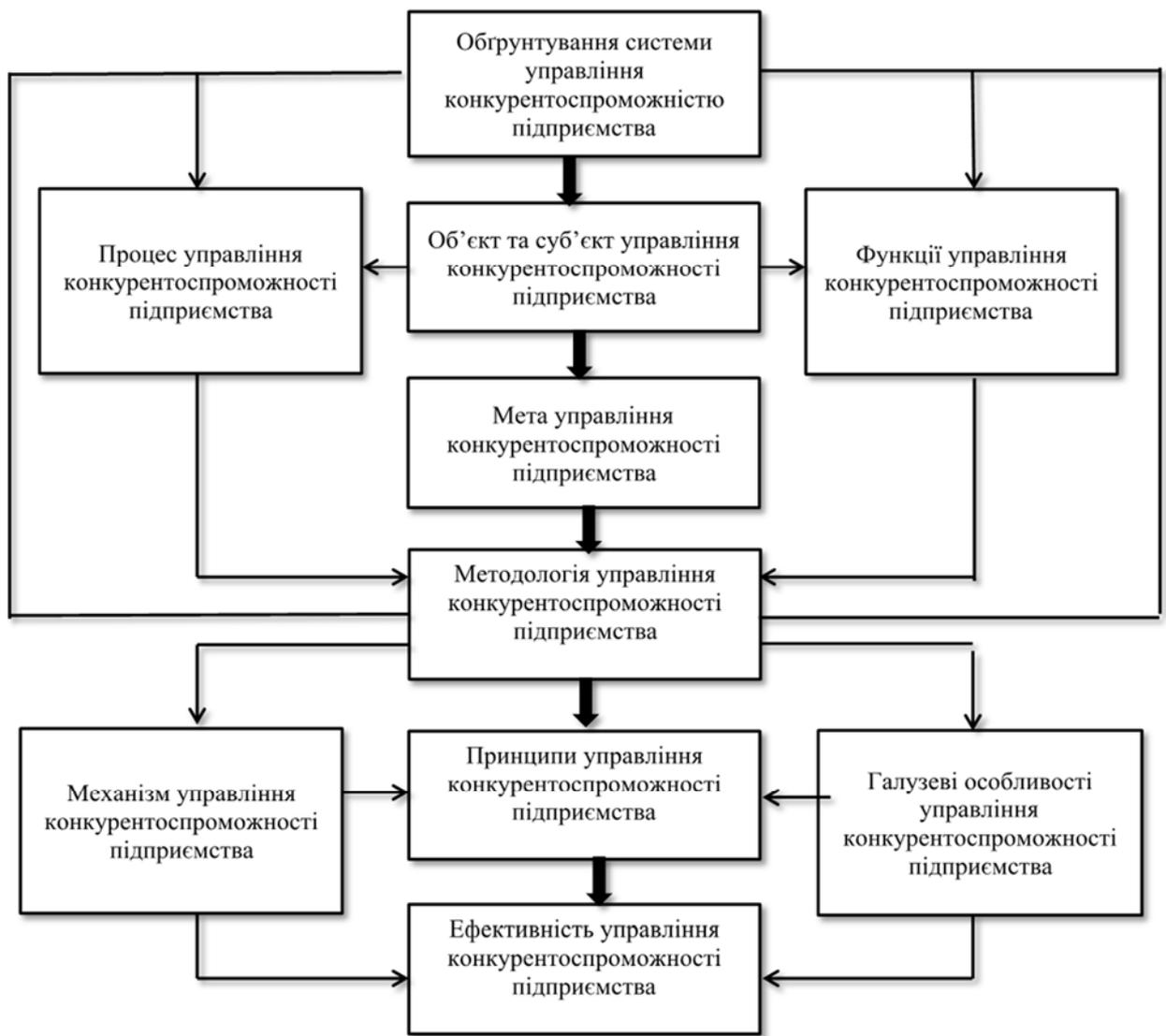


Рисунок 1.5 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

При цьому:

- функція «цілепокладання» посиляє орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміють майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого очікується досягти;

- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як у цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- функція «організування» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців у реалізації прийнятих планів;

- функція «мотивування» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- функція «контролювання» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролювання у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів і програм або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис.1.6)



Рисунок 1.6 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Базові принципи управління конкурентоспроможністю представлено в таблиці 1.6:

Таблиця 1.6 – Базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства (складено за [33])

Принцип	Пояснення
принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства	цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю та вирішувати принаймні одне з практичних завдань
принцип системності управління	цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, надає можливість при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей
принцип наукової обґрунтованості управління	цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління
принцип ранжирування об'єктів управління за їх важливістю	цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливих проблем підвищення конкурентоспроможності
принцип багатоваріантності	цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій
принцип зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів	цей принцип передбачає, що альтернативним варіантам управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку надається зіставний вигляд за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства
принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства	цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності порівняно з конкурентами
принцип ринкової орієнтації	цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема - розвитком попиту та потребами ринку

Принцип	Пояснення
принцип цільової спрямованості	цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії
принцип комплексності	цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства
принцип гнучкості	цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства
принцип етапності	цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі

Враховуючи вище наведене, можемо говорити про те, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд наступних дій:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі й на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі);
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства предствляє собою блокосхему. Вона являє собою специфічну багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчуюють на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність (рис. 1.7)

Ця комплексна система управління конкурентоспроможністю розроблена Г.Скударом. Вона являє собою багатофункціональну і багатокомпонентну

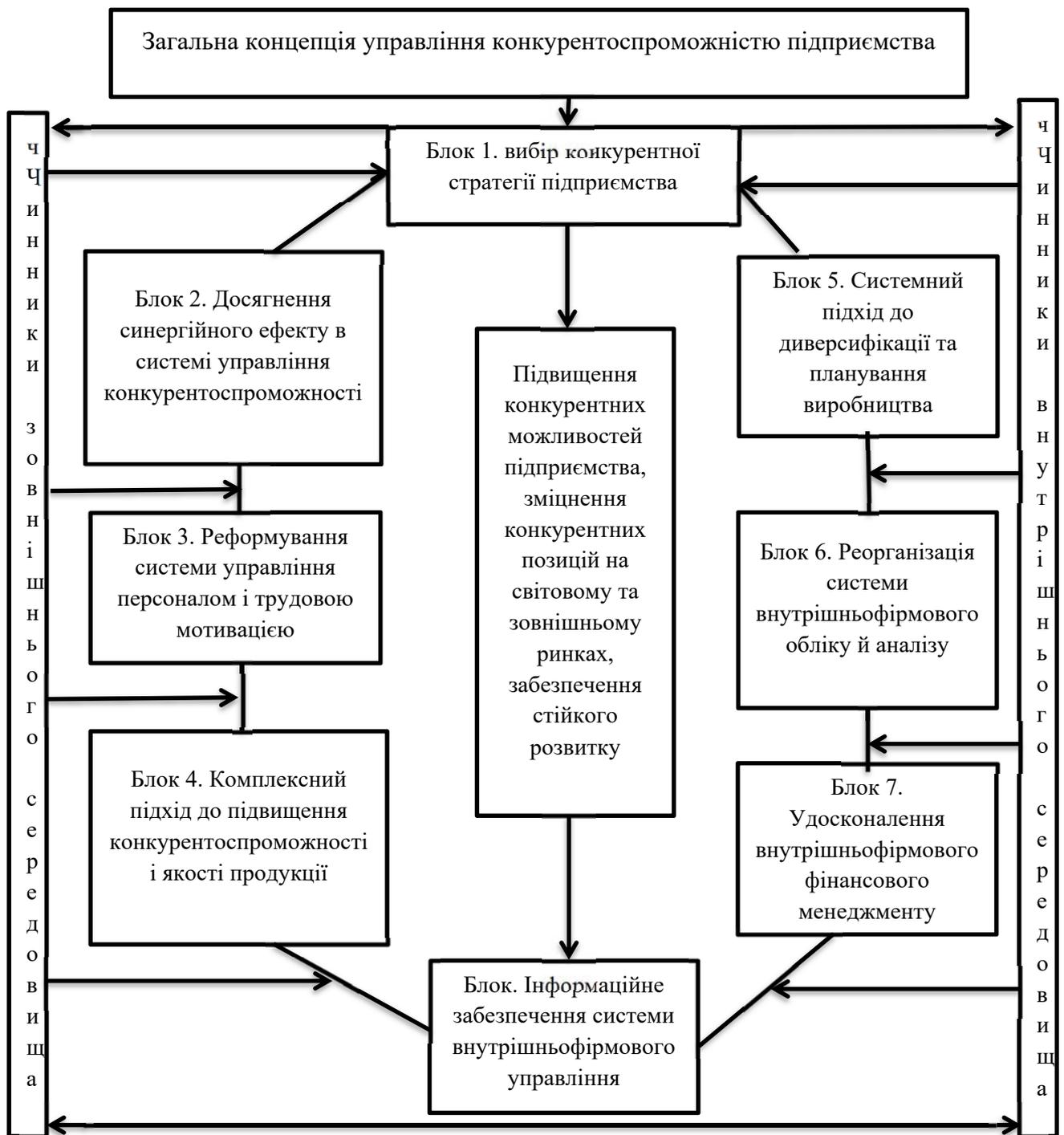


Рисунок 1.7 – Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю

систему та складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цілевих комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері.

Як бачимо з блок-схеми, що структура система управління конкурентоспроможності складається з 8 програмно цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих сприятиме результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Всі блоки системи об'єднані базовим принципом - кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку завдяки створенню та підтримці конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, може розглядатися як система, що включає різноманітні системо утворювальні компоненти [34].

Розглянемо дані блоки більш детальноше.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, в межах якого здійснюється вибір:

- стратегія надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);

- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування технологічної, соціальної, товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);

- стратегія конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

Блок 2. Досягнення синергічного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю завдяки:

- кардинальній перебудові організаційно-господарської структури управління;

- створенню продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності;

- упровадженню підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;
- забезпеченню комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;
- удосконаленню організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимальному вирішенню завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання й оплати праці;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності і якості продукції, який передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньо-економічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;
- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високо якісної продукції;
- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;
- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;

- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських і міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництв, який передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку та забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;
- розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;
- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- розробку та впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньо-фірмового обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;

- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішньо-фірмового фінансового менеджменту системо-утворювальними компонентами якого є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;
- удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;
- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньо-фірмового управління, для формування якого необхідні:

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;

- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;
- розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;
- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Можемо припустити, що розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможності підприємства дозволить вирішити такі завдання:

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

Сформована система, основні принципи та положення управління дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління

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

Отже, у першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Не існує одного чіткого визначеного поняття «конкурентоспроможність підприємства». Адже дане визначення розглядають багато вчених-економістів, і кожен по різному його трактує, стосовно якого «кута зору» його розглядає.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» може розглядатися і з погляду інтересів різних зацікавлених сторін : споживачі, конкуренти, персонал, власники, інвестори.

Складовими конкурентоспроможності підприємства є виробництво, ресурси, виробничий потенціал, управління, фінансування, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, маркетинг.

На конкурентоспроможність мають вплив різні фактори, які можуть залежати від сфери походження, характером спеціалізації, тривалістю дій, рівня взаємообумовленості, впливу з боку держави, за джерелами виникнення.

Для кращого розвитку підприємства застосовують управління конкурентоспроможністю підприємства, що спрямоване на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАТОР ІСП»

2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку сфери телекомунікаційних послуг в Україні

Ринок телекомунікаційних послуг є невід'ємною частиною сучасної економіки, він дозволяє якісно та досить швидко вирішувати проблеми різних сфер господарської діяльності та забезпечує доступ до різноманітної інформації. За останні роки ринок телекомунікацій зазнав значних змін, які обумовлені змінами у зовнішньому та внутрішньому конкурентному середовищі. Таким чином, саме для визначення рівня конкуренції, можливих змін на ринку, перспектив розвитку ключових сегментів ринку важливо вивчити стан та перспективи ринку телекомунікацій.

У сучасному світі саме спілкування між окремими людьми та між різними структурами стає все більш важливим. Інтернет, мобільний зв'язок, стаціонарні автоматичні телефонні станції (стаціонарні телефони), широкомовні канали зв'язку - все це лише деякі приклади телекомунікацій, сьогодні вони буквально огортають Землю в єдиній інформаційній базі.

Згідно з прогнозом «Глобальний ринок технічних послуг», світовий ринок телекомунікацій виріс на 4,5% у 2019 році. Найбільший розвиток телекомунікацій сьогодні спостерігається у США. Темпи зростання ринку телекомунікацій у 2019 році склали 5,1%. За прогнозами аналітиків, цей показник у 2020 році сягне 5,9%. Індивідуальні темпи зростання використання телекомунікацій спостерігаються на карті світу. Індія, Мексика, Швеція, Китай, Польща, Ізраїль на кінець 2016 року вже мали 6% зростання ринку

телекомунікацій, тоді як у Канаді, Австралії, Південній Кореї та більшості інших європейських країн цей показник зростає набагато повільніше. Згідно з прогнозами аналітиків, у 2019 році країни Латинської Америки та Східної Європи можуть стати лідерами на цьому ринку. Для таких країн, як Японія, Бразилія та Південна Африка, ринок телекомунікацій майже не розвивається або знаходиться на постійному рівні [35]. Згідно з прогнозованими значеннями, у 2017 році інновації на телекомунікаційному ринку будуть продовжувати розвиватися у бік все більшого використання мобільних пристроїв та планшетів, піднесення великих систем обробки даних на новий рівень та їх аналізу в режимі реального часу, віртуалізації цього даних, а також розвиток нових технологій. інтеграція та стимулювання різноманітних інноваційних проектів. За останнє десятиліття відбувся глобальне зростання доходів на ринку телекомунікацій не лише у світі, а й в Україні. Цей факт свідчить про важливість розвитку сектору телекомунікаційних послуг.

Український ринок телекомунікаційних послуг є досить специфічним з тієї причини, що він в тій чи іншій мірі охоплює майже все населення нашої країни, надаючи можливість спілкуватися між собою. У той же час під телекомунікаційними послугами відповідно до Закону України «Про телекомунікації» [36] розуміють результат діяльності або продукту оператора (провайдера), який спрямований на задоволення потреб споживачів у отриманні та передачі інформації. Формами цього процесу є фіксований, мобільний зв'язок, телебачення, радіо, Інтернет тощо. У рамках цієї роботи увага приділяється виключно засобам зв'язку, а тому доцільно розглядати лише мобільний або мобільний зв'язок, а також доступ до Інтернету. За даними Державної статистики України [37], розподіл абонентів за вищезазначеними видами зв'язку у 2016-2019 рр. є таким (табл. 2.1).

Як свідчать наведені дані, щороку спостерігається зменшення абонентської бази мобільних послуг. Цікавим фактом є те, що кількість користувачів такого підключення більша за кількість українців, яка за вказані роки становить 42-43 мільйони чоловік, ви можете уявити цю різницю у вигляді

Таблиця 2.1 – Розподіл користувачів мобільного зв'язку та мережі Інтернет впродовж 2016-2019 рр.

Вид зв'язку	Рік			
	2016	2017	2018	2019
Мобільний зв'язок	57 457	55 862	55 715	53 934
Інтернет	15 835	22 958	23 632	26 067
в т.ч. фіксований	4 965	5 087	5 117	5 288
бездротовий	8 627	16 725	17 509	20 024

коефіцієнта проникнення, який розраховується як відношення кількості абонентів до кількості громадян і становить близько 130% за III квартал 2019 року. Переважання абонентських номерів над фактичною кількістю українців пояснюється тим, що деякі громадяни використовують більше однієї SIM-картки. При цьому причиною зменшення кількості абонентів є як природний спад населення, так і поступова відмова від використання двох або більше номерів.

Ще однією особливістю ринку телекомунікаційних послуг в Україні є його олігополістичний характер. На даний момент на цьому ринку функціонують 3 найбільші підприємства – «Київстар», «Vodafone Україна» та «Lifesell». Є також інші конкуренти, але їх частка та можливість впливати на прийняття рішень іншими гравцями незначна. Ці підприємства частково або повністю належать міжнародним корпораціям і певною мірою впливають на імідж українських компаній. Ринок телекомунікаційних послуг характеризується особливостями природних монополій, тобто існуванням значних бар'єрів для входу в галузь. Такими бар'єрами є, насамперед, необхідність значних обсягів інвестицій в основні засоби та нематеріальні активи, що включають об'єкти інфраструктури та ліцензії на надання відповідних послуг.

Згідно зі звітом NCCR за 2019 рік, у сфері телекомунікацій існує комплекс ринкових бар'єрів, які можна розділити на 3 групи: технологічні, адміністративні та стратегічні. Перша група включає, насамперед, неможливість відтворення елементів мережі потенційними конкурентами, що

забезпечило б покриття на значній території. Крім того, так звану економію від масштабу відіграють значну роль, сильно ускладнюючи конкуренцію між новими операторами та «ветеранами» – трьома найбільшими операторами в Україні [38].

За словами А. Животовського, голови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), «у Туреччині ARPU (середній дохід на одного абонента на місяць) становить 10 доларів, в Європі він вищий, в Україні – 3 долари» [39]. На його думку, вітчизняні оператори мобільного зв'язку прагнуть збільшити цей показник, проте, не завдяки зростанню вартості послуг для всіх абонентів, а шляхом надання додаткових послуг у вищих цінових категоріях [39].

Тенденції розвитку телекомунікаційних ринків експертами [40] визначені наступні:

- розширення ринку за рахунок зростання послуг передачі даних, розвиток хмарних послуг та їх розподіл серед широке коло споживачів, а також страхові послуги та безпека даних та передача інформації;

- гармонізація законодавства про електрозв'язок України та країн Європейського Союзу (регулювання роумінгових та роздрібних тарифів, тарифів на міжнародні з'єднання), скорочення контролюючих органів та створення сприятливого податкового клімату [40];

- розширення партнерських відносин з європейськими компаніями в рамках створення єдиного інформаційного простору, транзиту міжнародного трафіку, аутсорсингу телекомунікаційних послуг (віддалених служб та call-центрів), запровадження найкращих телекомунікаційних послуг на європейському рівні;

- розширення надання послуг на основі високошвидкісного мобільного доступу до Інтернету, оскільки 8 мільйонів людей в Україні користуються смартфонами, стимулює їх бажання отримувати різноманітні додаткові послуги мобільного телекомунікаційного зв'язку;

– індивідуалізація процесу надання послуг, створення пакету індивідуальних пропозицій для клієнтів;

– встановлення та розширення доступу до Інтернету у депресивних, важкодоступних районах та сільських районах, подолання проблеми цифрової нерівності.

Наведений перелік не є повним і вичерпним, але саме він визначає вектор розвитку вітчизняного ринку телекомунікацій в Україні. Впровадження певних напрямків у діяльність телекомунікаційних компаній дозволить отримати певні переваги як безпосередньо підприємствами та споживачами таких послуг, так і державою: підвищення якості телекомунікаційних послуг, різноманітності їх асортименту, мобільних фінансових послуг, ОТТ (телебачення через Інтернет), розробка мобільних додатків та мобільного контенту; забезпечення нових джерел доходу від нових і існуючих споживачів за рахунок розширення попиту на послуги; послаблення значного домінування окремих телекомунікаційних підприємств для створення можливостей для розвитку конкурентного середовища на ринку зв'язку; зменшення операційних витрат на надання телекомунікаційних послуг, що звільняє кошти для інвестицій та інновацій; посилення динамічності економічних процесів в економіці на основі інтенсифікації телекомунікацій.

В. О. Кулаков та В. О. Щебельська [41] визначили такі перешкоди, які гальмують розвиток інформаційного суспільства в Україні: «низька інвестиційна активність; недосконалість єдності державної технічної та інвестиційної політики; впровадження електронного уряду відбувається повільно та недостатньо скоординовано». Автори вважають за необхідне включати в телекомунікаційну галузь України не лише вітчизняних інвесторів, а й іноземних. Про це також розповість офіційна позиція уряду України. За результатами аналізу практичних аспектів діяльності досліджуваних телекомунікаційних підприємств були визначені певні галузеві особливості їх діяльності, серед яких:

1) значна інвестиційна привабливість телекомунікаційних підприємств, що вимагає визначення доцільних та можливих форм залучення іноземних інвестицій з точки зору економічної безпеки таких підприємств, запобігання рейдерському захопленню, а також втрати платоспроможності (через важливість сектору телекомунікацій для національної безпеки держави)

2) складна організаційна структура, яка впливає на формування комунікаційних зв'язків між структурними підрозділами;

3) наявність великої кількості високоліквідних активів (нематеріальних - ліцензій на здійснення діяльності у сфері телекомунікацій; основних засобів - телекомунікаційного обладнання та обладнання), що визначає необхідність управління показниками ліквідності при прийнятті рішення про залучення кредитних ресурсів до фінансової діяльності;

4) різноманітні моделі фінансування діяльності телекомунікаційних компаній, що передбачають автономне фінансування, фінансування діяльності, переважно за рахунок кредитних коштів (а також збалансовану модель фінансування: приблизно симетричне фінансування власними та кредитними коштами).

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що телекомунікаційна галузь набуває стратегічного значення для України, є перспективною сферою інформаційного, культурного та економічного розвитку. У процесі аналізу статистичних даних та вивчення аналітичних матеріалів щодо телекомунікацій було визначено співвідношення показників розвитку галузі до загальних тенденцій розвитку української економіки, виявлено перешкоди, що перешкоджають розвитку інформаційного суспільства в Україні, всебічне розуміння було сформовано галузеві характеристики та тенденції, що дало б змогу направляти подальші наукові дослідження на подолання виявлених проблем.

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

ТОВ «АВАТОР ІСП», найновіший мультисервісний оператор, працює на телекомунікаційному ринку вже 9 років. За цей час він завоював довіру великої кількості абонентів та розширив покриття в більш ніж тисячі населених пунктів у семи регіонах України: Полтавському, Черкаському, Харківському, Кіровоградському, Сумському, Чернігівському, Дніпропетровському.

Цьому сприяла політика якості, обслуговування, професіоналізму та сприяння соціальній сфері – безкоштовне підключення та надання Інтернету у понад 700 школах, дитсадках, бібліотеках, клініках, сільських та селищних радах тощо.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВАТОР ІСП» створено відповідно рішення засновника, державну реєстрацію проведено 23 липня 2015 року (номер запису у держаному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 1 588 102 0000 014783)

У статті 2 Статуту визначене найменування Товариства та його місцезнаходження. Юридичний статус ТОВ «АВАТОР ІСП» закріплений у статті 4 Статуту Товариства. Основні характеристики діючого підприємства систематизовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні організаційно-правові характеристики ТОВ «АВАТОР ІСП»

Критерій	Характеристика
Повна назва підприємства	
українською	Товариство з обмеженою відповідальністю «АВАТОР ІСП»
російською	Общество с ограниченной ответственностью «АВАТОР ИСП»
англійською	Private Limited Company « Avator ISP »
Скорочена назва	
українською	ТОВ «АВАТОР ІСП»
російською	ООО «АВАТОР ИСП»
англійською	LTD « Avator ISP »
Юридична адреса	
українською	36014, Полтавська обл., м. Полтава, вулиця Соборності, буд. 54

Критерій	Характеристика
російською	36014, Полтавская обл., г. Полтава, ул. Соборности, д. 54
англійською	36014, Poltava region, Poltava, Sobornost street, 54
Номер та дата державної реєстрації	№ 1 588 102 0000 014783, 23.07.2015 р.
Форма власності	приватна
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Установчі документи	статут
Розмір статутного фонду	не менше 25% Статутного капіталу
Засновники та розмір їх часток у статутному фонді	Аватор Михайло Миколайович; розмір внеску до статутного фонду – 100 грн. (100,0%)
Види діяльності товариства	Діяльність у сфері проводового електрозв'язку (основний) – КВЕД 61.10 Електромонтажні роботи – КВЕД 43.21 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування – КВЕД 95.11 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах – КВЕД 47.41 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку (основний) – КВЕД 61.10 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку – КВЕД 61.20 інша діяльність у сфері електрозв'язку – КВЕД 61.90 Будівництво житлових і нежитлових будівель – КВЕД 41.20 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій – КВЕД 42.22 Інші будівельно-монтажні роботи – КВЕД 43.29

У сучасному світі інформація набуває все більшого значення. Це робить людину освіченою, дає поштовх для прогресу та полегшує життя.

Місія підприємства полягає у забезпеченні доступу до необмеженої світової інформації – Інтернету та телебачення саме там, де вони відсутні, низької якості чи високої ціни.

Найвища цінність компанії – задоволені послугами клієнти.

Щоб виконати свою місію та цінності, підприємство керується принципами:

1. Чесність, порядність перед клієнтами, працівниками, конкурентами.
2. Відповідальність за свої дії чи бездіяльність.

3. Інновації, технологічність, продуктивність: ми - компанія, що швидко розвивається, пропонуючи сучасні передові технології та оперативно реагуючи на нові потреби клієнтів.

4. Законність: працювати лише в рамках чинного законодавства України, отримуючи всі необхідні ліцензії та дозволи.

5. Позитив: виконуючи свою роботу натхненно, ми підбадьорюємо і заряджаємо вас позитивом!)

ТОВ «АВАТОР ІСП» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні та вкладні (депозитні) рахунки у банках, круглу печатку, кутовий штамп із власним найменуванням, бланки, інші атрибути юридичної особи; може від свого імені укладати правочини (договори), у тому числі зовнішньоекономічні, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах, господарських і третейських судах.

Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними нормативними актами. Воно діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування і має право від свого імені володіти, користуватися й розпоряджатися власним майном, відповідно до його призначення та предмету діяльності.

Відповідно до Статуту Товариство створюється з метою здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності та отримання на цій основі максимального прибутку Товариством та його Учасниками.

У статті 3 Статуту зазначено, що ТОВ «АВАТОР ІСП» створене для здійснення наступної діяльності:

1. Телекомунікації (електрозв'язок):
 - діяльність у сфері проводового електрозв'язку (основний);
 - діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
 - інша діяльність у сфері електрозв'язку;
2. Будівництво:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- електромонтажні роботи;
- інші будівельно-монтажні роботи;

3. Роздрібна торгівля:

– роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;

4. Надання інших видів послуг:

- ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування.

Зазначені у Статуті напрямки економічної діяльності відповідають даним державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців щодо обраних КВЕДів ТОВ «АВАТОР ІСП» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основі види економічної діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»

КВЕД-2010	Види діяльності товариства
61.10	Діяльність у сфері проводового електрозв'язку (основний)
43.21	Електромонтажні роботи
95.11	Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
47.41	Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
61.20	Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
61.90	інша діяльність у сфері електрозв'язку
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
42.22	Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
43.29	Інші будівельно-монтажні роботи

Товариство, за рішенням своїх органів управління, має право здійснювати інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України, а також одержує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, сертифікати про акредитацію, інші офіційні документи, відповідно до чинного законодавства України.

Компанія дотримується парадигми, що основа успіху бізнесу – це люди. Компанія поважає права людини і не допускає дискримінації з політичних,

релігійних, національних, гендерних, статевих чи інших мотивів. Ми надаємо рівні можливості у працевлаштуванні, професійному й особистісному зростанні всім співробітникам. Принциповим для компанії є невикористання дитячої праці.

Ефективність управління підприємством в сучасних умовах багато в чому залежить від сформованої організаційної структури управління. Організаційна структура управління відображає зв'язки між підрозділами, органами управління тощо.

ТОВ «АВАТОР ІСП» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Такий вибір організаційної структури управління є характерним для підприємств, що виробляють однотипну продукцію масового виробництва. Саме таким і є досліджуване товариство.

Очолює підприємство ТОВ «АВАТОР ІСП» директор товариства. Товариство з Директором укладає контракт.

Директор діє від імені Товариства як перший керівник без довіреності і керується у своїй діяльності чинним законодавством, Статутом, внутрішніми документами Товариства, з урахуванням обмежень, встановлених Статутом Товариства.

Директор має право самостійно вирішувати всі питання діяльності Товариства, за винятком питань, що належать до компетенції Загальних Зборів Учасників та потребують попереднього консультативно-дорадчого погодження з Загальними Зборами Учасників. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для Учасників Товариства.

Питання організації праці та умови оплати на підприємстві врегульовані у відповідності до чинного законодавства України з праці, кадровою політикою компанії, політикою оплати праці, політикою з преміювання співробітників, соціальною програмою, колективними договорами, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

На підприємстві укладений колективний договір, якій підтримує ці політики та регламентує взаємовідносини між роботодавцем і трудовим

колективом. Компанія забезпечує роботою людей з інвалідністю та тих, яких відносять до «групи ризику».

Традиційно щороку компанія реалізує програми підвищення кваліфікації своїх працівників із залученням провідних експертів. Працівники виробничих професій відвідують зовнішні спеціалізовані курси, зокрема за стандартами якості, охорони праці та техніки безпеки на виробничих підприємствах. Керівники і фахівці компанії обов'язково підвищують кваліфікацію у зовнішніх семінарах і тренінгах за професіями, беруть участь у спеціалізованих конференціях, форумах, виставках. Щороку співробітники беруть участь в Оцінці досягнень і розвитку персоналу. Співробітники отримують оцінку власної ефективності і компетенціями. Система оцінки діє з 2018 року і розвивається відповідно до вимог бізнесу – переглядається актуальність компетенцій, додаються сучасні методики та інструменти оцінювання. За результатами щорічної оцінки для працівників формуються Плани професійного розвитку, в яких особлива увага приділяється навчальним заходам, що допомагають співробітнику підвищувати рівень компетенцій.

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП» проводиться з метою оцінки фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства, діагностика обмежень, визначення напрямків подальшого фінансового розвитку підприємства.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники Товариства на основі індикативних груп:

- показники капіталу та ресурсів підприємства;
- показники економічних та фінансових результатів;
- показники рентабельності.

Сукупність усіх показників для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «АВАТОР ІСП» систематизуємо у табл. 2.4.

Важливим елементом оцінки вартості підприємства є визначення вартості капіталу, який є в його розпорядженні.

Отже, розрахувавши економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» можна спостерігати зріст середньої вартості сукупного капіталу. Натомість протягом 2017-2019 рр. вартість власного капіталу в мінусовому значенні, що свідчить про те, що діяльність підприємства у даний період повністю фінансується за рахунок залучених джерел фінансування. Динаміка даних показників представлена на рисунку 2.1.

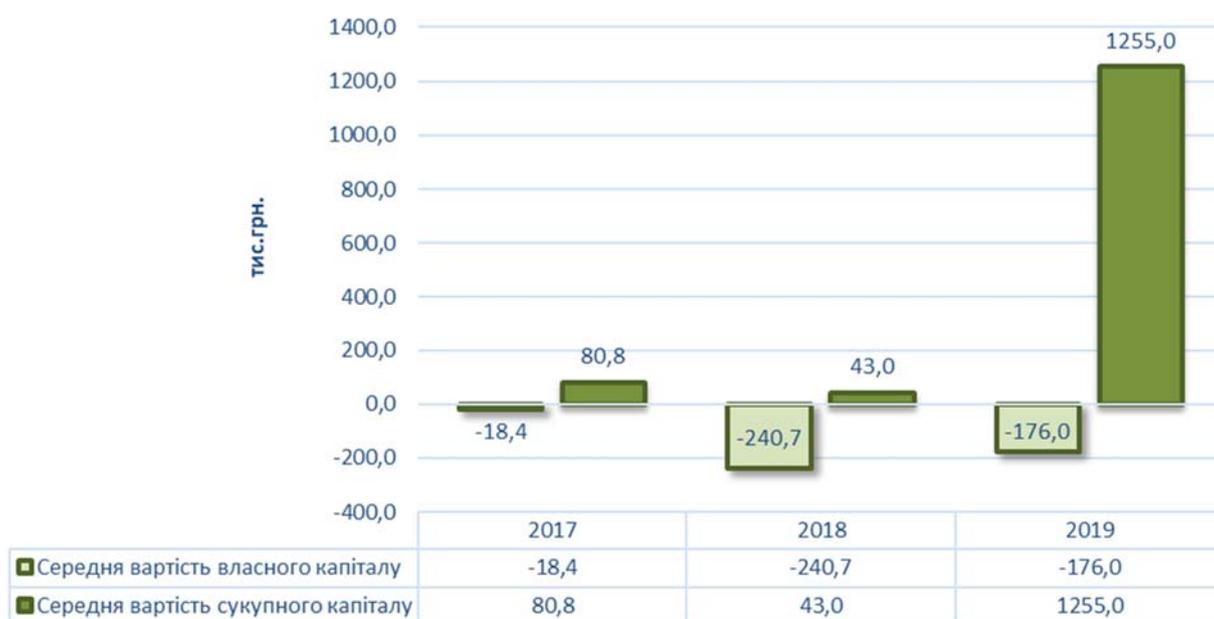


Рисунок 2.7 – Динаміка вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

Збільшення суми власного капіталу є одним з ключових цільових показників роботи будь-якого комерційного підприємства. Тому значний приріст власного капіталу може свідчити про ефективні дії менеджменту, продуману фінансову, комерційну, конкурентну, виробничу політику тощо.

Якщо вартість власного капіталу є високою, то підприємству доцільно залучати альтернативні джерела коштів – позикові.

Таблиця 2.4 – Економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, 2018/2017		Відхилення, 2019/2018	
		2017	2018	2019	Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
1. Капітал та ресурси підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн.	80,8	43,0	1255,0	-37,8	0,532	1212,0	29,186
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис.грн.	-18,4	-240,7	-176,0	-222,3	13,082	64,7	0,731
1.3. Основні засоби:								
1.3.1. за первинною вартістю на кінець року	тис.грн.	0,0	56,1	56,1	56,1	x	–	1,000
1.3.2. за залишковою вартістю на кінець року	тис.грн.	0,0	28,9	10,8	28,9	x	-18,1	0,374
1.3.3. знос на кінець року	тис.грн.	0,0	27,2	45,3	27,2	x	18,1	1,665
1.3.4. середня вартість основних засобів	тис.грн.	110,5	28,1	56,1	-82,5	0,254	28,1	2,000
1.4. Нематеріальні активи:								
1.4.1. за первинною вартістю на кінець року	тис.грн.	–	–	–	–	–	–	–
1.4.2. за залишковою вартістю на кінець року	тис.грн.	–	–	–	–	–	–	–
1.4.3. знос на кінець року	тис.грн.	–	–	–	–	–	–	–
1.4.4. середня вартість	тис.грн.	–	–	–	–	–	–	–
1.5. Оборотні активи:								
1.5.1. усього на кінець року	тис.грн.	39,4	13,4	2456,9	-26,0	0,340	2443,5	183,351
1.5.2. запаси на кінець року	тис.грн.	–	–	–	–	–	–	–
1.5.3. дебіторська заборгованість на кінець року	тис.грн.	39,4	10,7	183,2	-28,7	0,272	172,5	17,121
1.5.4. грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис.грн.	0	2,7	2273,7	2,7	x	2271,0	842,111
1.5.5. середні залишки оборотних активів	тис.грн.	27,1	26,4	1235,15	-0,7	0,974	1208,8	46,786
1.6. Середньооблікова чисельність:								
1.6.1. працівників	осіб	7	3	8	-4	0,429	5	2,667
1.6.2. робітників	осіб	4	2	5	-2	0,500	3	2,500

Продовження табл. 2.4

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, 2018/2017		Відхилення, 2019/2018	
		2017	2018	2019	Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
2. Економічні та фінансові результати								
2.1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн.	973,7	808,1	4538,0	-165,6	0,830	3729,9	5,616
2.2 Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	973,7	808,1	4538,0	-165,6	0,830	3729,9	5,616
2.3 Обсяг виробництва продукції	тис.грн.	973,7	808,1	4538,0	-165,6	0,830	3729,9	5,616
2.4. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	521,4	885,5	3269,9	364,1	1,698	2384,4	3,693
2.5. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн.	452,3	-77,4	1268,1	-529,7	-0,171	1345,5	-16,384
2.6. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн.	-76,9	-77,4	52,5	-0,5	1,007	129,9	-0,678
2.7. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	-76,9	-405,7	52,5	-328,8	5,276	458,2	-0,129
2.8. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	-76,9	-405,7	52,5	-328,8	5,276	458,2	-0,129
2.9 Фонд оплати праці усіх працівників	тис.грн.	1015451	557226	1713926	-458225	0,549	1156700	3,076
2.10 Фонд робочого часу	люд.- години	14280	6120	16320	14280	6120	16320	-8160
3. Показники ефективності використання ресурсів								
3.1. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особу	139,100	269,367	567,250	130,267	1,936	297,883	2,106
3.2. Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особу	243,425	404,050	907,600	160,625	1,660	503,550	2,246
3.3. Рівень оплати праці за 1 людино-годину	грн. / люд-год	71,11	91,05	105,02	19,934	1,280	13,976	1,154
3.4. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис.грн.	10,33	13,22	15,25	2,894	1,280	2,029	1,154

Закінчення табл. 2.4

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення, 2018/2017		Відхилення, 2019/2018	
		2017	2018	2019	Абсолютне	Темп зростання, %	Абсолютне	Темп зростання, %
3.5. Коефіцієнт зносу основних засобів		х	48,48	80,75	х	х	32,264	1,665
3.6. Коефіцієнт оновлення основних засобів	%	14,39	2,85	–	-11,5	0,198	-2,85	–
3.7. Коефіцієнт вибуття основних засобів	%	0,56	11,99	–	11,4	21,483	-11,99	–
3.8. Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн.	8,812	28,809	80,891	19,998	3,269	52,082	2,808
3.9. Фондоозброєність праці	тис. грн./особу	15,786	9,350	7,013	-6,436	0,592	-2,338	0,750
3.10. Коефіцієнт обіговості оборотних активів	оборотів	35,930	30,610	3,674	-5,320	0,852	-26,936	0,120
3.11. Середній період обороту оборотних активів	днів	10,020	11,761	97,985	1,741	1,174	86,224	8,331
3.12. Коефіцієнт обіговості активів	днів	12,051	18,793	3,616	6,742	1,559	-15,177	0,192
3.13. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги	оборотів	36,197	32,259	46,808	-3,938	0,891	14,548	1,451
3.14. Середній період обороту дебіторської заборгованості	днів	9,946	11,160	7,691	1,214	1,122	-3,468	0,689
3.15. Коефіцієнт обіговості запасів	оборотів	65,349	19,149	6,369	-46,200	0,293	-12,780	0,333
3.15. Середній період зберігання запасів	днів	5,509	18,800	56,523	13,291	3,413	37,723	3,007
3.16. Тривалість операційного циклу	днів	15,455	29,96	64,214	14,505	1,939	34,254	2,143
4. Показники рентабельності (збитковості) підприємства								
4.1 Рентабельність (збитковість) продажу	%	-7,9%	-50,2%	1,2%	-42,3%	6,357	51,4%	-0,023
4.2 Рентабельність (збитковість) активів	%	-95,2%	-943,5%	4,2%	-848,3%	9,913	947,7%	-0,004
4.3 Рентабельність (збитковість) власного капіталу	%	х	х	х	–	–	–	–

Аналізуючи показник середньої вартості власного капіталу, можна говорити, що його динаміка є доволі негативною: значення даного показника протягом усього періоду є від'ємною величиною та з часом постійно зростає. Це свідчить про кризове фінансове становище підприємства, оскільки його діяльність повністю здійснюється за рахунок позикових та залучених джерел фінансування. Так значення середньої вартості власного капіталу в 2018 році зменшилось з -18,4 тис. грн. до -240,7 тис. грн., тобто у 13,08 рази або на -222,3 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком та протягом наступного року – збільшилось на 26,9% або на ++64,7 тис. грн. Проте такого покращення виявилось недостатньо, в результаті чого у 2019 році даний показник все ще складав від'ємне значення, -176 тис. грн.

Капітал підприємства складається з необоротних активів та обігових засобів (рис. 2.8). Проведемо аналіз змін, які склалися в цих засобах протягом періоду, що вивчається.

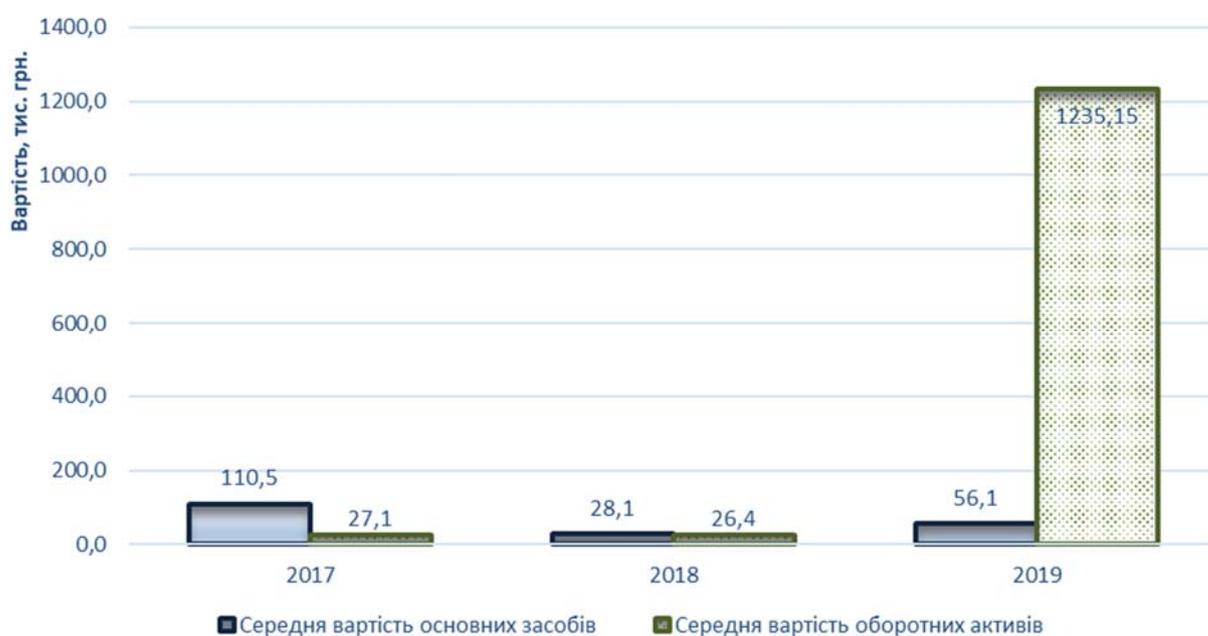


Рисунок 2.8 – Склад та динаміка вартості капіталу
ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

Наявність основних засобів на підприємстві можна охарактеризувати за їх первісною вартістю. Її величина на протязі 2017-2019 рр. значно змінилась. Так,

на кінець 2017 року підприємство не мало наявних основних засобів, в результаті чого даний показник має нульове значення. Протягом 2018 року відбулось надходження основних фондів на підприємство в розмірі 56,1 тис. грн. – первісна вартість основних засобів склала 56,1 тис. грн. Протягом 2019 року первісна вартість основних фондів залишалась без змін, тобто її величина складала 56,1 тис. грн.

Але реальну вартість основних засобів в результаті їх зносу в процесі експлуатації відображає залишкова вартість, величина якої складала 28,9 тис. грн. на кінець 2018 року та 10,8 тис. грн. на кінець 2019 року, що на 18,1 тис. грн. (або на 62,6%) менше, а ніж на початку попереднього періоду.

Стан основних засобів характеризують два показника: коефіцієнт придатності основних засобів та коефіцієнт зносу.

Коефіцієнт зносу основних засобів розраховується як відношення вартості зносу (суми нарахованої амортизації) основних засобів до їхньої первісної вартості. Як бачимо з табл. 2.4, його значення для даного підприємства збільшилось: якщо на кінець 2018 року він складав 48,48%, то на кінець 2019 року – вже 80,75%. Тобто спостерігається тенденція до погіршення вікової структури основних засобів підприємства (див. рис. 2.9).

Проаналізовані показники наявності основних засобів є моментними і не відображають їх рух протягом року. Зміна вартості основних фондів на протязі року враховується при розрахунку середньорічної вартості основних засобів. Її значення зменшилось на протязі останніх років: в 2017 році вона складала 110,5 тис. грн., в 2018 році – 28,1 тис. грн., в 2019 році – 56,1 тис. грн., тобто досліджуваний період її рівень зменшився на 54,4 тис. грн. або на 49,2%.

Розглянемо і проаналізуємо наступний вид ресурсів підприємства – оборотні активи.

Оборотні активи підприємства постійно змінювали свою вартість.

У 2018 році в порівнянні з 2017 роком вони зменшились на 26,0 тис. грн. або у 2,94 рази відносно значення 2017 року. В 2019 році порівняно з 2018 роком вартість оборотних активів значно збільшилась: приріст склав +2443,5



Рисунок 2.9 – Динаміка показників стану основних виробничих фондів ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

тис. грн. або у 183,4 рази відносно значення 2018 року. Відповідно протягом досліджуваного періоду оборотні активи збільшились з 39,4 тис. грн. до 2456,9 тис. грн.: приріст склав +2417,5 тис. грн. або у 62,4 рази. Водночас середньорічні залишки оборотних засобів протягом останніх двох років збільшилась з 27,1 тис. грн. до 1235,15 тис. грн., тобто на +1207,05 тис. грн., що перевищує значення на початку періоду у 45,6 рази.

Дебіторська заборгованість змінила своє значення з 39,4 тис. грн. у 2017 році до 183,2 тис. грн. у 2019 році. Грошові кошти та їх еквіваленти в 2018 році в порівнянні з 2017 роком мають приріст +2,7 тис. грн., у 2019 році – +2273,5 тис. грн. або у 842,1 рази в порівнянні з 2019 роком.

Окрім згаданих вже активів підприємство може мати ще й нематеріальні ресурси, проте на даному підприємстві їх вартість відсутня.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду не залишалась незмінною: так в 2017 році вона склала 7 осіб, у 2018 році – 3 особи, у 2019 році – 8 осіб. При цьому питома вага робітників залишалася майже незмінною – майже 80%.

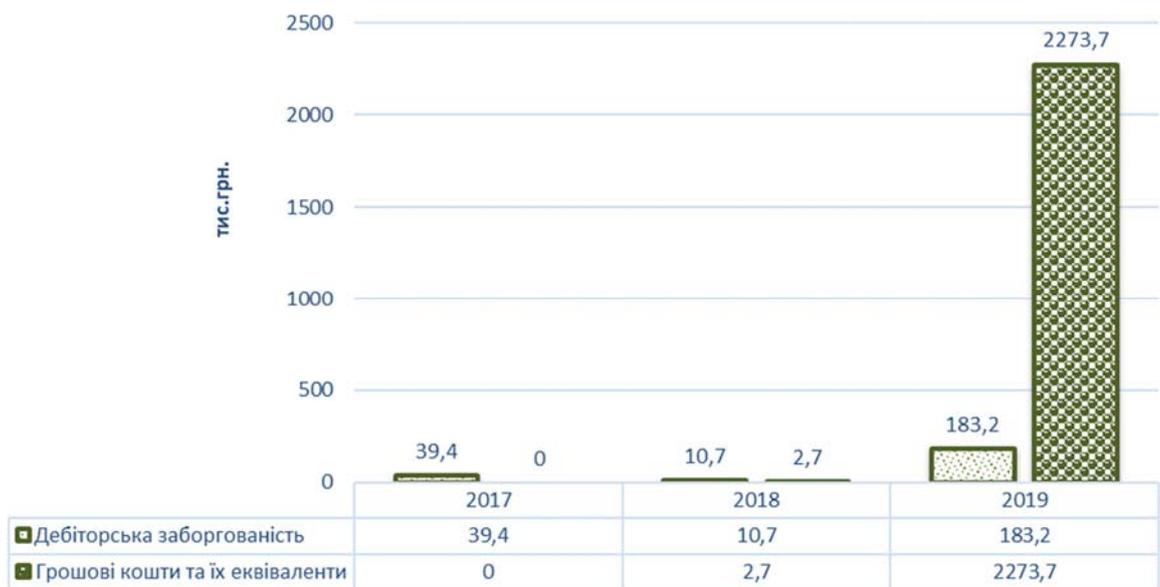


Рисунок 2.10 – Динаміка основних елементів оборотних активів ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

Слід відмітити, що рівень ефективності використання персоналу на підприємстві протягом всього періоду постійно змінювалась. Про це свідчить відповідна динаміка показників виробітку як в розрахунку на одного штатного працівника, так і в розрахунку на одного робітника. Так, якщо на початок періоду, в 2017 році, виробіток 1 працівника склав майже 139 тис. грн., то на кінець досліджуваного періоду вже 567,25 тис. грн., тобто зростання відбулось більш ніж у 4 рази.

Показник середньомісячної заробітної плати одного працівника має постійну динаміку приросту, а саме її величина збільшилась з 10,33 тис. грн. у 2017 році до 15,25 грн. у 2019 році, тобто на +4,92 грн. протягом досліджуваного періоду або на +47,6% відносно значення у 2017 році.

Проаналізуємо економічні показники діяльності підприємства.

Обсяг виробленої продукції має неоднозначну тенденцію, а саме у 2018 році порівняно із 2017 роком його величина зменшилась із 973,7 тис. грн. до 808,1 тис. грн. (тобто приріст склав -195,6 тис. грн. або 17%). У 2019 році порівняно із 2018 роком величина даного показника збільшилась на +3729,9 тис. грн. або у 5,6 рази, а результаті чого його значення складало вже



Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці
ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

4538,0 тис. грн., що на 3564,3 тис. грн. або у 3,66 рази більш, ніж на початку періоду. Аналогічним чином змінювався чистий дохід від реалізації продукції підприємства.

На рис. 2.12 наведено співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та операційних витрат підприємства. Як можна побачити, рівень рентабельності продукції не завжди є позитивною величиною, тобто підприємство працює з прибутком лише у 2019 році, коли темпи зростання чистого доходу вищі за темпи зростання операційних витрат підприємства. Протягом же 2017-2018 року діяльність підприємства є збитковою.

Розглянемо і проаналізуємо, які фінансові результати отримало підприємство у 2017-2019 рр. Фінансові результати є задовільними лише у 2019 році, оскільки підприємство лише протягом цього періоду перебувало у прибутковій зоні своєї діяльності. Так, розмір валового прибутку, отриманого підприємством за 2017 рік, складав 452,3 тис. грн., в 2018 році сума отриманого збитку складала 77,4 тис. грн. та у 2019 році валовий прибуток дорівнював 1268,1 тис. грн. Дещо інша тенденція спостерігається при аналізі прибутку від



Рисунок 2.12 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат на виготовлення продукції (наданих послуг) ТОВ «АВАТОР ІСП» в 2017-2019 рр.

операційної діяльності підприємства: у 2017 та 2018 рр. підприємство отримало збиток від операційної діяльності у розмірі 76,9 тис. грн. та 77,4 тис. грн. відповідно (тобто розмір отриманого збитку збільшився на 0,5 тис. грн.). У наступному 2019 році сума отриманого прибутку від операційної діяльності складала 52,5 тис. грн., що с вже свідчить про перехід у прибуткову зону діяльності внаслідок покращення фінансового результату від операційної діяльності на 129,9 тис. грн. за значення попереднього року.

Остаточний результат діяльності підприємства можна виявити при дослідженні суми чистого прибутку підприємства. На даному підприємстві його динаміка майже повністю співпадає із динамікою прибутку від операційної діяльності підприємства (рис. 2.13).

Таким чином, ми бачимо, що підприємство загалом мало задовільні показники діяльності прибутковості лише у 2019 році.

Підприємство постійно намагається підвищувати ефективність використання своїх ресурсів. Так, аналіз динаміки показника фондівіддачі

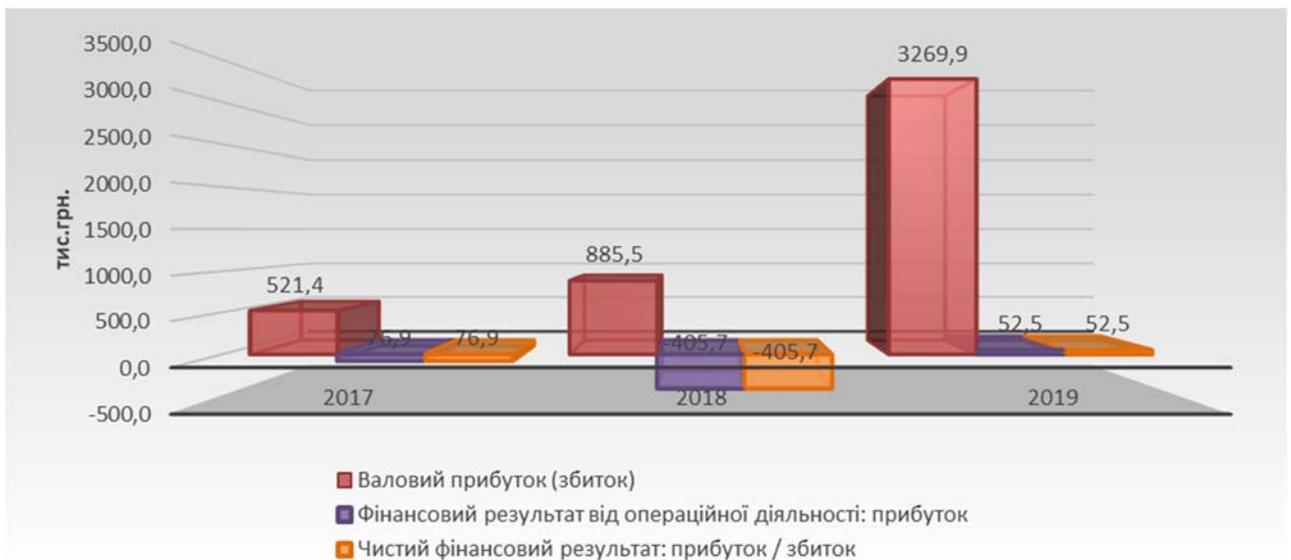


Рисунок 2.13 – Динаміка фінансових результатів діяльності
ТОВ «АВАТОР ІСП» в 2017-2019 рр.

свідчить, що у 2017 році на кожну гривню вартості основних фондів вироблялось 8,812 грн. готової продукції. У 2018 році це значення вже складало 28,809 грн. А у наступному 2019 році величина даного показника зросла аж до 80,891 грн./грн., маючи таким чином найбільше значення протягом всього досліджуваного періоду. Але слід відзначити, що причиною такої ситуації стало значне розширення масштабів діяльності підприємства при незмінній вартості основних фондів, про що свідчить значення коефіцієнта оновлення основних засобів, яке в 2020 році має досить нульовий рівень (рис. 2.14).

Ефективність використання обігових коштів характеризується, перш за все, їх оборотністю. Показник оборотності обігових коштів зазнав негативних змін. Так, в 2019 році швидкість обертання обігових засобів складала 3,674 оберти на рік, що порівняно із 2017 роком, коли значення даного показника мало значення 35,930 оберти, нижче майже на 32 оберти або майже у 10 рази.

Причиною такої ситуації стало уповільнення обіговості запасів: середній період обіговості даної складової оборотних активів збільшився з 5,51 днів у 2017 році до 56,523 днів у 2019 році.



Рисунок 2.14 – Динаміка деяких показників ефективності використання ресурсів ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

Показники рентабельності є узагальнюючими відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну. Рентабельність продажу та рентабельність активів мала додатне значення лише 2019 року, що свідчить про покращення ситуації щодо фінансового стану на підприємстві в цей час. Проте зважаючи на позитивні значення отриманого прибутку і, як наслідок, показників рентабельності, можна зазначити, що діяльність підприємства мала відносно позитивну динаміку за досліджуваний період.

2.3 Стан охорони праці

Річна економія підприємства від поліпшення безпеки праці складається з наступних елементів:

– економії від зменшення професійної захворюваності та випадків травматизму (за рахунок заробітної плати, зменшення собівартості продукції, коштів на виплати по тимчасовій непрацездатності);

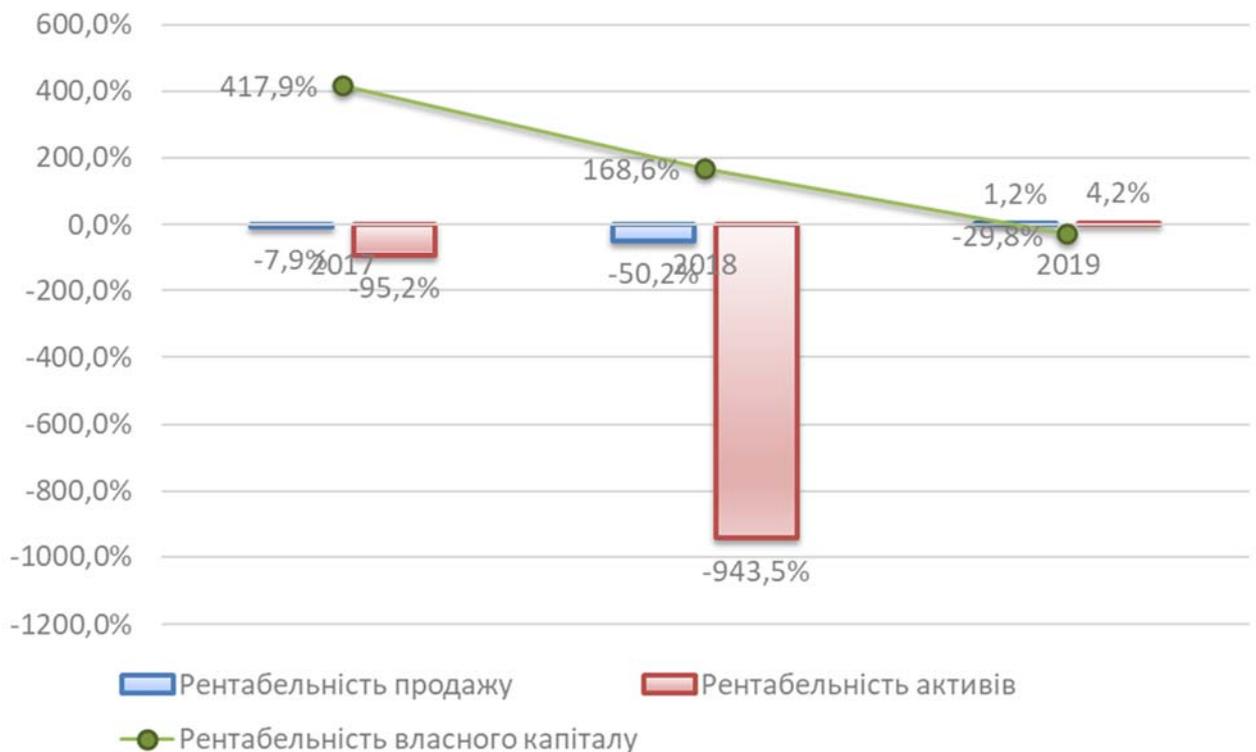


Рисунок 2.15 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2017-2019 рр.

- економії від зменшення плинності кадрів (шляхом зменшення собівартості продукції, витрат на підготовку кадрів, збільшення прибутку);
- економії від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах (за рахунок заробітної плати, витрат на лікувально-профілактичне харчування, витрат на безкоштовне одержання молока або інших рівноцінних харчових продуктів).

Економічне обґрунтування заходів щодо поліпшення умов і охорони праці здійснюється у наступному порядку:

- визначається набір заходів, що ґрунтуються на вихідних даних про необхідну зміну стану умов праці на основі визначених соціальних показників за базовим і впроваджуваним варіантами:
 - визначаються витрати на реалізацію заходів;
 - розраховується соціальна і соціально-економічна ефективність;
 - розраховується економічний ефект за результатами здійснення заходів.

Служба охорони праці (ОП) на підприємстві є необхідним елементом організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, що спрямовані на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці. Ліквідація ж служби охорони праці допускається лише у разі ліквідації підприємства чи припинення використання найманої праці фізичною особою.

Служба охорони праці вирішує ряд завдань, таких, як забезпечення:

- фахової підтримки рішень роботодавця з питань охорони праці;
- безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;
- працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, роз'яснень щодо безпечних методів праці;
- вибору оптимальних режимів праці й відпочинку працівників;
- інформування та надання роз'яснень працівникам підприємства з питань охорони праці.

При цьому основними функціями служби охорони праці є:

- опрацювання ефективної цілісної системи управління ОП;
- здійснення оперативно-методичного управління роботою з ОП;
- складення (разом із структурними підрозділами підприємства) комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, а також розділу «Охорона праці» у колективному договорі;
- проведення з працівниками вступних інструктажів з ОП;
- підготовка проектів наказів та розпоряджень з питань ОП та подання їх на розгляд роботодавцю;
- розгляд фактів наявності виробничих ситуацій, небезпечних для життя чи здоров'я працівників або людей, які їх оточують, у випадку відмови з цих причин працівників від виконання дорученої їм роботи та інше [42].

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» та Кодексу законів про працю України [43], створення безпечних і здорових умов праці на

підприємстві покладено на роботодавця, який не має права вимагати від працівника виконання роботи в умовах, що не відповідають вимогам нормативно-правових актів з охорони праці. Фінансування охорони праці також здійснюється роботодавцем. Крім того, фінансування профілактичних заходів поліпшення стану безпеки, гігієни праці передбачається також у державному і місцевих бюджетах, що виділяється окремим рядком.

Регулювання взаємовідносин між роботодавцем і працівником з питань охорони праці здійснюється колективним договором (угодою), де сторони передбачають забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством, їх обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів [42].

Працівники підприємств планово мають проходити медичний огляд, порядок та проведення якого визначається спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони праці. За результатами періодичних медичних оглядів у разі потреби роботодавець має забезпечити проведення відповідних оздоровчих заходів, що не лише допоможе працівникам покращити стан здоров'я, але й матиме позитивний вплив на показники діяльності підприємства у вигляді зменшення кількості днів непрацездатності персоналу через хвороби.

Згідно із Законом України «Про охорону праці», служба охорони праці створюється на підприємствах з кількістю працюючих 50 осіб і більше, а в інших випадках функції служби можуть виконувати за сумісництвом особи, які мають відповідну підготовку [31]. Оскільки ТОВ «АВАТОР ІСП» налічує менше 20 осіб персоналу, служба з охорони праці не є обов'язковою. Натомість, її функції служби виконують сторонні спеціалісти із відповідною підготовкою, що залучаються на договірних засадах.

План з охорони праці на ТОВ «АВАТОР ІСП» діє та виконується у встановленому порядку. Одна задля поліпшення охорони праці на підприємстві ТОВ доцільним вважаємо впровадження системи DSEI модуль IV, яка являє собою програму з підвищення рівня безпеки персоналу та клієнтів на СТО, у рамках якої, згідно із п.7 програми DSEI IV, основна увага буде спрямована на наступні блоки:

- [A-1]. Охорона праці;
- [A-2]. Система сповіщення про надзвичайні / аварійні ситуації;
- [B-1]. Управління та організація роботи персоналу підприємства із небезпечними матеріалами;
- [B-2]. Система витяжки вихлопних газів на СТО;
- [C-1]. Позначення підвищеної небезпеки та уваги;
- [C-2]. Захисний спеціалізований одяг персоналу;
- [C-3]. Обладнання й системи безпеки на СТО.

У рамках кожного блоку програмою мають бути чітко передбачені цілі, засоби та строки їх досягнення на ТОВ «АВАТОР ІСП». Тому вважаємо за доцільне навести можливий перелік цілей у рамках програми DSEI IV:

- охорона праці: призначення відповідальної людини за безпеку праці на СТО – інженеру з охорони праці, який буде проводити тренінги, лекції із безпеки праці згідно із заздалегідь визначеним графіком;
- система сповіщення про надзвичайні / аварійні ситуації: складення інструкції для відповідального персоналу із зазначенням усіх необхідних контактів і дій у випадках надзвичайних або аварійних пригод (пожежі, вибуху, витоку отруйних речовин, нещасних випадків та інше). Причому інструкція повинна оновлюватися мінімум двічі на рік, бути актуальною і доступною для персоналу;
- управління та організація роботи персоналу із небезпечними матеріалами: проведення ідентифікації небезпечних хімічних агентів, матеріалів, контроль за витратами та утилізацією таких матеріалів (утилізація відходів, у тому числі небезпечних, повинна проводитися згідно законодавства України);

– система витяжки вихлопних газів на СТО: СТО підприємства повинно бути укомплектованим системою витяжки вихлопних газів;

– позначення підвищеної небезпеки та уваги: на СТО повинні бути розміщені попереджувальні знаки і наклейки на небезпечні матеріали (легкозаймистих, під великим тиском, реакційноздатних до води або повітря, шкідливих для здоров'я людини (токсичних або вибухонебезпечних), що впливають на здоров'я людини (ракові захворювання, що впливають на репродукцію та інші), мають бути встановлені знаки дорожнього руху на під'їздах до СТО;

– захисний спеціалізований одяг персоналу: кожен співробітник СТО повинен використовувати захисне взуття і спеціалізований одяг; співробітники кузовного цеху повинні використовувати захисні рукавички і маски, а при підвищеному шумі – використовувати захисні навушники; співробітники малярного цеху повинні використовувати спеціальні захисні маски, окуляри, захисні костюми і респіратори;

– обладнання й системи безпеки на СТО: СТО підприємства повинно мати централізовану систему пожежогасіння або бути укомплектованим необхідною кількістю вогнегасників; необхідним є також проведення сервісного обслуговування систем безпеки на СТО, автомобільних підйомників, масло-розподільного і зливного обладнання, систем вентиляції, систем витяжки вихлопних газів, систем пожежогасіння, дані по яким повинні реєструватися і контролюватися керівниками СТО. На підприємстві повинні бути встановлені покажчики пожежних і запасних виходів (пріоритет – зона СТО та кімната відпочинку клієнтів), які повинні бути візуально легко помітними і доступними. Виконання перелічених заходів дозволить поліпшити безпечність умов праці на підприємстві, а також зберегти життя та здоров'я працівників у процесі виконання ними трудових обов'язків.

Розрахуємо річну економію від зменшення рівня захворюваності на ТОВ «АВАТОР ІСП» за наступними вихідними даними:

– кількість днів непрацездатності через хвороби на 1 працівника до проведення заходів $D_1 = 5$ дн., після $D_2 = 3$ дн.;

- річна середньооблікова чисельність працівників $Ч_3 = 17$ чоловік;
- вартість виробленої продукції на 1 робітника $З_в = 165$ грн.;
- вартість річної продукції підприємства $Р_п = 2,89$ млн. грн.;
- середньорічна чисельність робітників $Ч_{ср} = 7$ чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом з відрахуваннями на соцстрахування $З_р = 13\,980$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності становить $П_д = 192$ грн.;
- умовно-постійні витрати у собівартості річної продукції $п = 41$ %.

Розрахунки річної економії ТОВ «АВАТОР ІСП» проведемо на основі формул, наведених нижче.

Розрахуємо економію від зменшення рівня захворюваності чи травматизму:

1. Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = (D_1 - D_2) \cdot Ч_3 \quad (2.1)$$

де D_1 – кількість днів непрацездатності через хвороби або травматизм на 1 працюючого до проведення заходів;

D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби або травматизм на 1 працюючого після проведення заходів.

$$\Delta D = (5 - 3) \cdot 17 = 34$$

2. Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \cdot З_в}{Р_п} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де $З_в$ – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

$Р_п$ – вартість річної товарної продукції підприємства.

$$\Delta W = \frac{34 \cdot 165}{2890000} \cdot 100\% = 0,19\%$$

3. Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_3 = \Delta W \cdot Z_p \cdot Ч_{cp}, \text{ грн.}, \quad (2.3)$$

де Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування;

$Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу.

$$E_3 = 0,0019 \cdot 13980 \cdot 7 = 185,93 \text{ (грн.)}$$

4. Річна економія на собівартості продукції за рахунок зменшення умовно-постійних витрат:

$$E_c = \frac{Y \cdot \Delta D \cdot Z_b}{P_n}, \text{ грн.} \quad (2.4)$$

де Y – умовно-постійні витрати у виробничій собівартості річного обсягу товарної продукції:

$$Y = n \times P_n, \text{ млн. грн.} \quad (2.5)$$

$$Y = 0,41 \cdot 2,89 = 1,18 \text{ (млн. грн.)}$$

$$E_c = \frac{1,18 \cdot 34 \cdot 165}{2,89} = 2290,59 \text{ (грн.)}$$

5. Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \cdot П_d, \text{ грн.} \quad (2.6)$$

де $П_d$ – середньоденна сума допомоги працівникам по тимчасовій непрацездатності.

$$E_{cc} = 34 \cdot 192 = 6528,00 \text{ (грн.)}$$

6. Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E_z + E_c + E_{cc}, \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$E_{pz(m)} = 185,93 + 2290,59 + 6528,00 = 9004,52 \text{ (грн.)}$$

Таким чином у результаті проведення відповідних заходів щодо поліпшення умов праці робітників, спрямованих на зменшення рівня захворюваності (травматизму), річна економія складе 9004,52 грн. А відтак, організація охорони праці на підприємстві є дійсно важливим моментом як із соціальної, так і з економічної точки зору.

Отже, ТОВ «АВАТОР ІСП» являє собою нове підприємство в сфері телекомунікаційних услуг у Полтавському регіоні. Підприємство дотримується внутрішньо корпоративних стандартів, комерційних, сервісних та гарантійних зобов'язань відповідно до укладених контрактів.

Упродовж 2017-2019 років ТОВ «АВАТОР ІСП» наростило основні фонди, пройшовши при цьому шлях від стадії зародження до фази розвитку. Відбулися також процеси з оптимізації витрат та зростання прибутку, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Окрім того помітно збільшилася середня чисельність працівників ТОВ «АВАТОР ІСП» із 3 до 8 осіб, що свідчить про нарощення обертів і потужності підприємства.

Наразі ТОВ «АВАТОР ІСП» ставить собі за мету продовжувати у власному життєвому циклі тривалість досягнутої стадії розвитку. На сьогодні основні причини, що можуть уповільнити розвиток компанії, наступні: економічна криза в Україні, що спричинена військово-політичною ситуацією, нестабільністю банківської системи, високою інфляцією, зростанням валютного курсу, зниженням рівня платоспроможності фізичних та юридичних осіб та інше.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства

Дослідження конкурентоспроможності та аналіз конкурентів проведений за критеріями вагового аналізу ключових факторів успіху (КФУ). У даній методиці враховується велике число чинників, що впливають на конкурентний статус підприємства. Методика не позбавлена суб'єктивізму, оскільки вимірюваний кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться в якісний. Достовірність оцінки конкурентоспроможності за цим методом в значній мірі залежить від кваліфікації експерта і є багато в чому суб'єктивним процесом, тому що інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (КСП) розраховується з використанням оцінок, визначених експертами. До переваг запропонованого методу слід віднести простоту, низький рівень витрат, можливість швидкої оцінки КСП на якісному рівні для формування управлінського рішення про дії структурних

В даний час в м. Полтава послугу доступу до мережі Інтернет надають наступні одинадцять підприємств:

- ТОВ «Воля-кабель»
- Optinet;
- Triolan Poltava;
- WNET Полтавська філія;
- DisNet;
- F.com;
- ТОВ «Лугові оптичні мережі»;
- ТОВ «ВАК»;

- ТОВ «Велтон Телеком»;
- ТОВ «ALPHASCA»;
- ТОВ «АВАТОР ІСП».

Крім того, доступ до мережі Інтернет за технологіями мобільного зв'язку пропонують оператори стільникового та мобільного зв'язку «Київстар», «Vodafone», «Укртелеком» і інші. Сегмент, в якому діє ТОВ «АВАТОР ІСП» – споживачі, які проживають в секторах приватної забудови м. Полтави. Конкурентами ТОВ «АВАТОР ІСП» є підприємства, що пропонують бездротовий доступ до мережі Інтернет. Такий доступ надають компанії «Велтон Телеком», «F.com», «DisNet» і оператори стільникового зв'язку.

Кожне підприємство пропонує свої умови для підключення, а також свої тарифні плани. Для оцінювання конкурентного середовища в сегменті споживачів послуг бездротового доступу до Інтернету був проведений конкурентний аналіз за ключовими факторами успіху. Аналіз проходив в два етапи: на першому етапі було складено перелік ключових факторів успіху (КФУ) і група експертів визначила вагомість кожного фактору; на другому етапі було проведене опитування користувачів мережі Інтернет, що входять в сукупність за географічною ознакою – проживання в районах приватної забудови м. Полтави.

На першому етапі в якості ключових факторів успіху нами було обрано такі чинники: вартість підключення; співвідношення ціна / швидкість; асортимент тарифних планів; наявність «зовнішньої» служби продажів; наявність рекламного супроводу; наявність ексклюзивних технологій підключення; фінансова стійкість підприємства. В експертну групу входило п'ятеро осіб, співробітники підприємств зв'язку: керівник і співробітник відділу продажів, співробітник служби технічної підтримки, програміст і системний адміністратор. Експертам було запропоновано оцінити вагу кожного фактору шляхом їх ранжування та присвоєння їм значення, відповідного вазі.

Метод прямих бальних оцінок полягає в тому, що по кожному з розглянутих факторів експерту задається питання такого змісту: «Оцініть,

В результаті експертизи кожного ключового фактору успіху методом прямої бальної оцінки було присвоєно вагу, відповідний його значущості для підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вагомість ключових факторів успіху, визначена експертами

Фактор	Середня вагомість фактору
Вартість підключення	0,06
Співвідношення ціна / швидкість	0,21
Асортимент тарифних планів	0,05
Наявність «зовнішньої» служби продажів	0,32
Наявність рекламного супроводження	0,22
Наявність ексклюзивних технологій підключення	0,12
Фінансова стійкість підприємства	0,11
<i>Сума вагомостей</i>	<i>1</i>

будь ласка, важливість цього критерію за шкалою від 1 до 10 балів». Після цього оцінка, дана по кожному з критеріїв, ділиться на суму цих оцінок за всіма критеріями. В результаті розрахунку формуються вагові коефіцієнти. Оскільки в експертизі брали участь п'ятеро експертів, в аналізі використані середні вагові оцінки для кожного фактору.

Таким чином, експерти найбільш важливим КФУ признали наявність рекламного супроводження діяльності інтернет-провайдера та співвідношення «ціна / якість», найменш важливими факторами були визначені ширина асортиментної матриці, що пропонується компанією до реалізації продукції (послуг) та вартість підключення до мережі Інтернет.

В межах проведеного другого етапу аналізу конкурентів та дослідження конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП» було проведено опитування користувачів мережі Інтернет із проханням оцінити фактор за 10-бальною шкалою, де 10 балів – найкраща оцінка, а 1 – найгірша.

Деякі фактори (наявність ексклюзивних технологій підключення, фінансова стійкість підприємства) можуть бути оцінені лише за непрямыми даними. Для їх отримання були задані спеціальні питання. Опитування

проводилося за допомогою соціальних мереж з 18.05.2021 по 31.05.2021 р. В опитуванні прийняли участь 716 осіб.

Таблиця 3.2 – Результати експертного оцінювання показників конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП» та його основних конкурентів

Фактор оцінювання конкурентоспроможності підприємства	ТОВ «АВАТОР ІСП»	ТОВ «Лугові оптичні мережі»	ТОВ «ВАК»	ТОВ «ALPHASCA»
Вартість підключення	9	6	9	7
Співвідношення ціна / швидкість	9	10	10	8
Асортимент тарифних планів	8	6	9	10
Наявність «зовнішньої» служби продажів	5	5	6	9
Наявність рекламного супроводження	3	4	3	3
Наявність ексклюзивних технологій підключення	5	10	10	7
Фінансова стійкість підприємства	5	8	6	8

Зазначимо, що оцінку конкурентоспроможності підприємства за кожним критерієм визначаємо шляхом розрахунку середньоарифметичної простої серед усіх оцінок експертів, які приймали участь (716 осіб).

Виходячи із експертної оцінки та наведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити наступні висновки: сильними сторонами ТОВ «АВАТОР ІСП» є вартість підключення, оптимальне співвідношення «ціна / швидкість». Проте підприємство суттєво поступається за наступними показниками:

– Асортимент тарифних планів ТОВ «АВАТОР ІСП» значно поступається системі тарифних планів ТОВ «ALPHASCA» та ТОВ «ВАК» (існуючі системи тарифних планів конкурентів прості, зрозумілі та не потребують додаткових зусиль від абонентів; система тарифних планів ТОВ «АВАТОР ІСП» дозволяє знизити вартість лише послуг інтернету, отримати додаткові опції та вимагає щомісячної активації);

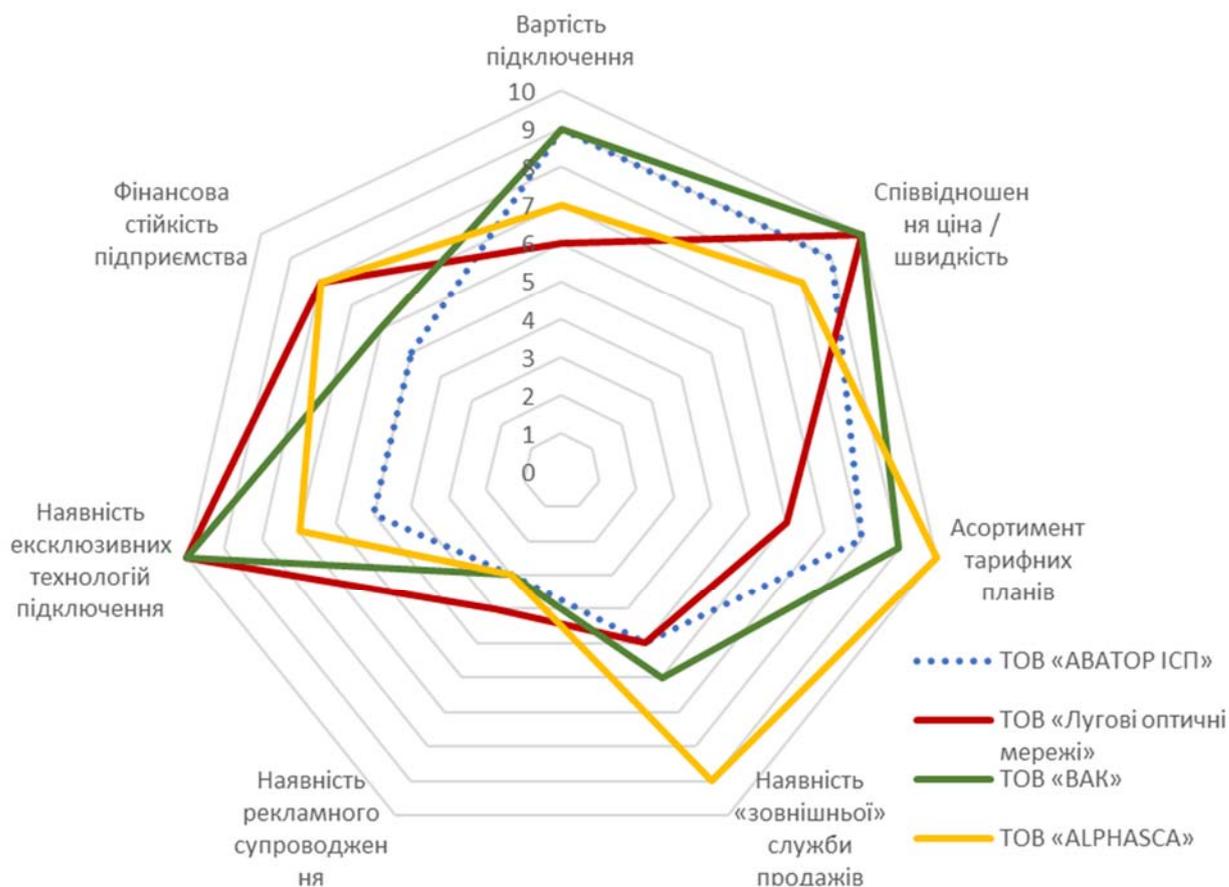


Рисунок 3.1 – Багатогранник конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП» та його основних конкурентів

– Технічна підтримка ТОВ «АВАТОР ІСП» за якістю послуг, що надаються, значно нижче, а ніж у конкурентів за швидкістю реагування, за переліком безплатних послуг та потребує проведення модернізації системи технічної підтримки;

– Реклама ТОВ «АВАТОР ІСП» практично відсутня, представлена лише роздачою листівок про нові тарифні плани з упором на вартість без акцентування на якісних показниках послуг та індивідуальних особливостях. Відсутня програма підтримки іміджу підприємства.

– Суттєво відстає ТОВ «АВАТОР ІСП» від конкурентів за показником фінансової стійкості, що, безумовно, пов’язане із перебуванням досліджуваного підприємства у зоні збиткової діяльності протягом 2017-2018 рр.

Ґрунтуючись на показниках табл. 3.2, можна стверджувати, що підприємству необхідні маркетингові заходи, зокрема цінова перевага перед

конкурентами, підвищення якості технічної підтримки, правильна рекламна компанія, зміцнення фінансового стану.

Визначивши середні значення результатів опитування експертів визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств. Для цього середнє експертне значення по кожному з показників конкурентоспроможності (табл. 3.2) множиться на вагомість показника (табл. 3.1) 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.

Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності зведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП» та його основних конкурентів

Фактор оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Вагомість фактору	Зважена оцінка			
		ТОВ «АВАТОР ІСП»	ТОВ «Лугові оптичні мережі»	ТОВ «ВАК»	ТОВ «ALPHASCA»
Вартість підключення	0,06	0,54	0,36	0,54	0,42
Співвідношення ціна / швидкість	0,21	1,89	2,1	2,1	1,68
Наявність «зовнішньої» служби продажів	0,32	1,6	1,6	1,92	2,88
Наявність рекламного супроводження	0,22	0,66	0,88	0,66	0,66
Наявність ексклюзивних технологій підключення	0,12	0,6	1,2	1,2	0,84
Фінансова стійкість підприємства	0,11	0,55	0,88	0,66	0,88
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства		6,24	7,32	7,53	7,86

Таким чином, досліджуване підприємство, незважаючи на наявні переваги серед конкурентів, значно програє їх у конкурентній боротьбі. Даний

факт вимагає розроблення та реалізації зваженої та ґрунтовної конкурентної стратегії поведінки підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх обґрунтування

Для обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства проведемо SWOT-аналіз, дослідивши внутрішнє середовище ТОВ «АВАТОР ІСП», та виявивши як сильні, так і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, які відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Інноваційні технології – Зважена цінова політика – Широкий асортимент послуг – Висока заробітна плата – Наявність бонусної програми для абонентів – Розвинута корпоративна культура 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестійкий фінансовий стан – Невелика обізнаність користувачів про компанію – Невеликий досвід роботи – Невисока репутація підприємства – Слабкий маркетинг – Слабке просування послуг – Відсутність ефективної рекламної компанії – Однорідність реклами для всіх сегментів ринку – Залежність від постачальників – Неповне завантаження обладнання – Слабкі канали збуту – Недостатньо міцний імідж підприємства
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання ринку – Сталий попит на послуги – Додаткові послуги – Нові технології 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільність курсу валюти – Спад економіки – Посилення позицій підприємств-конкурентів

Виходячи із вищенаведеної таблиці, можна зробити висновок, що на діяльність підприємства негативно впливають слабкий маркетинг та низька репутація підприємства.

Конкурентна ситуація залишається вкрай напруженою. Кожне

підприємство намагається стати лідером, чесним та нечесним шляхом намагається залучити більшу кількість абонентів. Вільного споживача послуг як такого не лишилось, тому серед конкурентів ведеться жорстка боротьба за кожного абонента.

Тому необхідно розглянути варіанти можливих заходів, котрі сприятливо вплинуть на розвиток підприємства та підвищать конкурентоспроможність. Результати перехресного SWOT-аналізу наведені в табл. 3.5.

Для успішної реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства необхідно також чітко визначити цільову аудиторію нашого підприємства, що було виконано шляхом соціального опитування. Нагадаємо, що в опитуванні прийняли участь 716 осіб, з яких до цільової аудиторії віднесли себе 152 особи (рис. 3.2), що суттєво вище демографічного розподілу мешканців Полтави за районами (21% відповіли на питання-скрінер щодо проживання в приватному секторі проти 7%, хто реально мешкає).

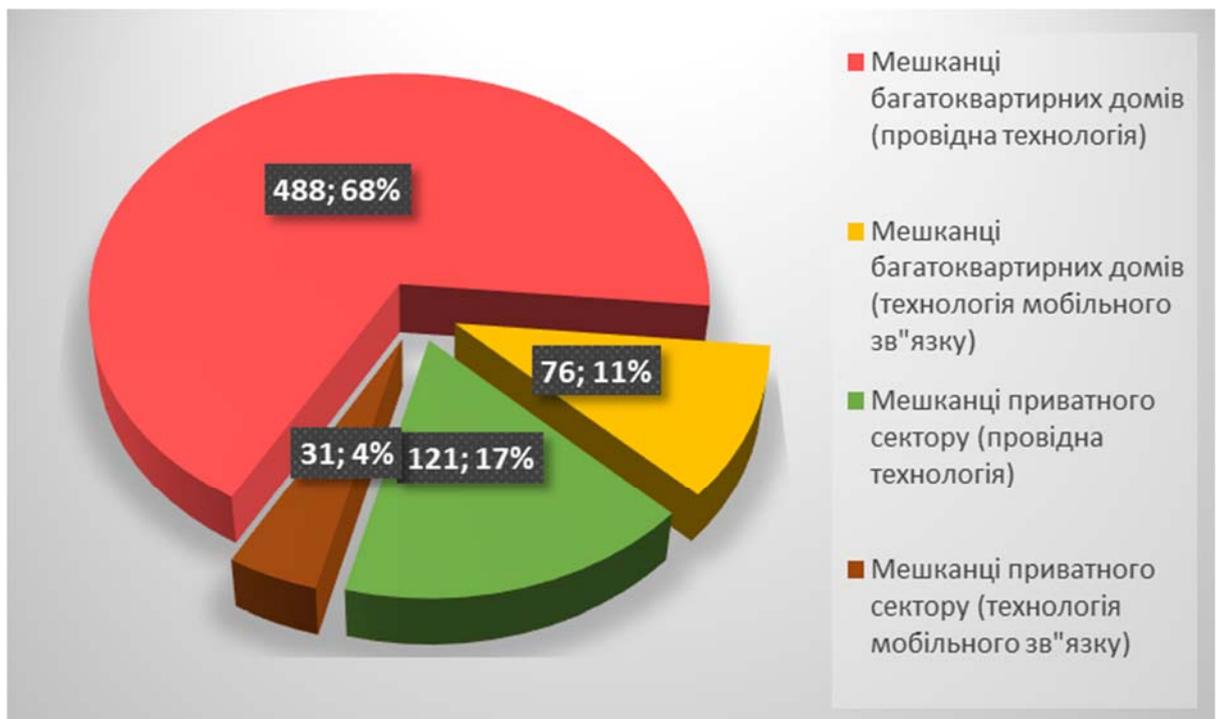


Рисунок 3.2 – Розподіл користувачів інтернет-послуг за географічною ознакою

Таблиця 3.5 – Перехресний SWOT-аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП»

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – Інноваційні технології – Зважена цінова політика – Широкий асортимент послуг – Висока заробітна плата – Наявність бонусної програми для абонентів – Розвинута корпоративна культура 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестійкий фінансовий стан – Невелика обізнаність користувачів про компанію – Невеликий досвід роботи – Невисока репутація підприємства – Слабкий маркетинг – Слабке просування послуг – Відсутність ефективної рекламної компанії – Однорідність реклами для всіх сегментів ринку – Залежність від постачальників – Неповне завантаження обладнання – Слабкі канали збуту – Недостатньо міцний імідж підприємства
<i>Можливості</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – Зростання ринку – Сталий попит на послуги – Додаткові послуги – Нові технології 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виплата високих заробітних плат дозволяє залучити молодий кваліфікований персонал 2. Модернізація обладнання, зміна технологій, що забезпечить надання більш якісної послуги 3. Проведення послуг на нових територіях 4. Перехід на використання найновіших технологій 5. Розроблення нових сервісів 6. Прийняття участі у державних / місцевих проектах та програмах 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підбір кадрів з числа маркетологів 2. Проведення соціально важливих заходів (вітання ветеранів/літніх людей, організація свят для дітей, благоустрій території) 3. Надання найбільш швидкісного доступу до інтернету за доступними цінами
<i>Загрози</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільність курсу валюти – Спад економіки – Посилення позицій підприємств-конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення нових тарифних планів на більш вигідних умовах, ніж у конкурентів 2. Використання знижок та бонусної програми для абонентів із тривалим терміном життя 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід на вітчизняне обладнання за більш низькими цінами

Подальше дослідження проводилося лише серед користувачів, які мешкають у приватній забудові. Вік користувачів розподілився наступним

чином (рис. 3.3). З рисунку 3.3 видно, що основною групою користувачів (72%) є люди у віці до 30 років.

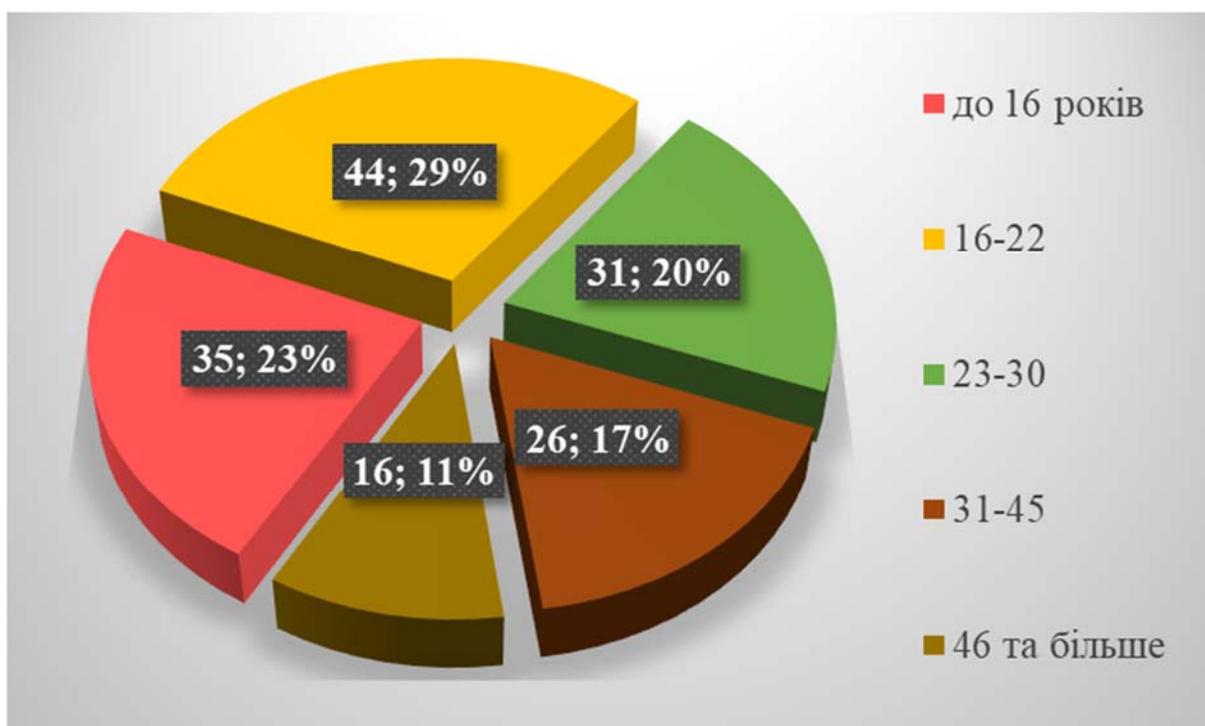


Рисунок 3.3 – Розподіл користувачів інтернет-послуг за географічною ознакою

Доходи користувачів на одного члена сім'ї розподілились наступним чином (рис. 3.4).

Три питання дозволили визначити портрет користувача послуг полтавських провайдерів, що мешкають в районах приватної забудови. 72% мають вік до 30 років, 79 користувачів мають щомісячний дохід на одного члена родини від 5000 до 15000 грн.

Потреба користувачів в домашньому інтернеті відображена на рис. 3.5.

Із відповідей на це питання видно, що потреба в доступі до домашнього Інтернету для користувачів стовідсоткова: жоден із респондентів не відповів, що не користується Інтернетом вдома.

Пріоритетна вимога користувачів до послуги відображено на рис. 3.6.

Як видно із рис. 3.6, в першу чергу на якість послуги (швидкість передачі даних) орієнтується 57% споживачів. Для 43% пріоритетом є вартість послуги.

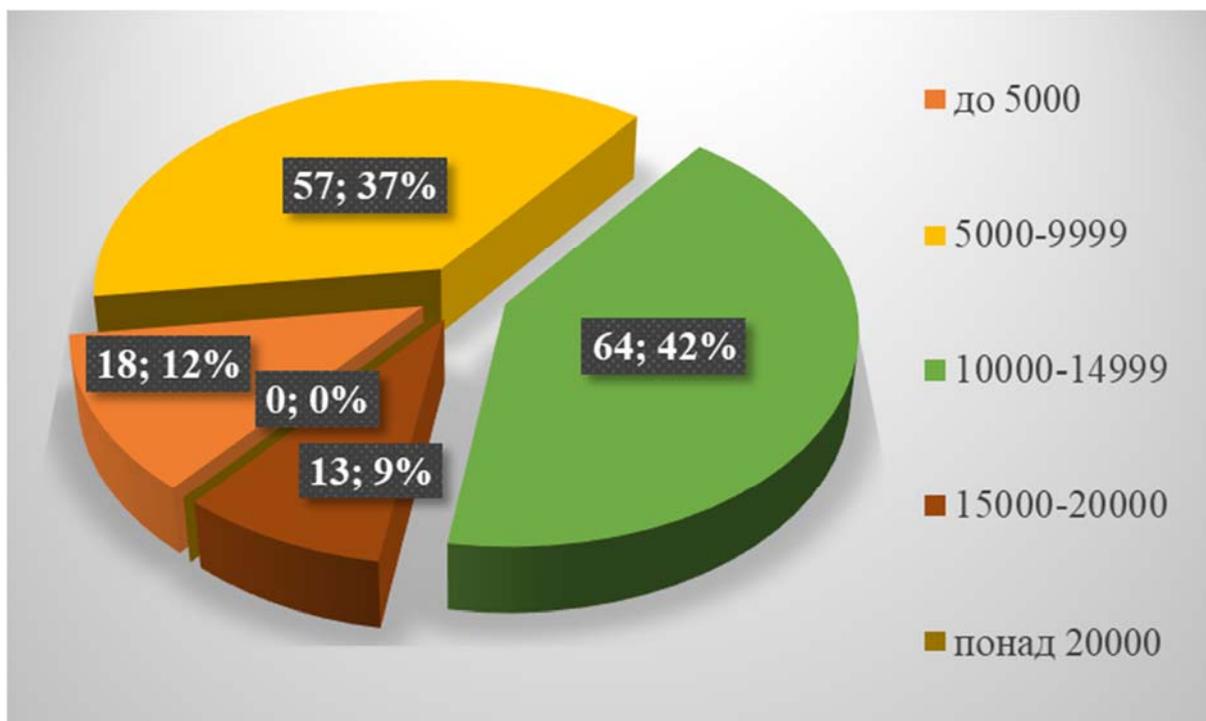


Рисунок 3.4 – Розподіл користувачів Інтернет-послуг за рівнем доходу

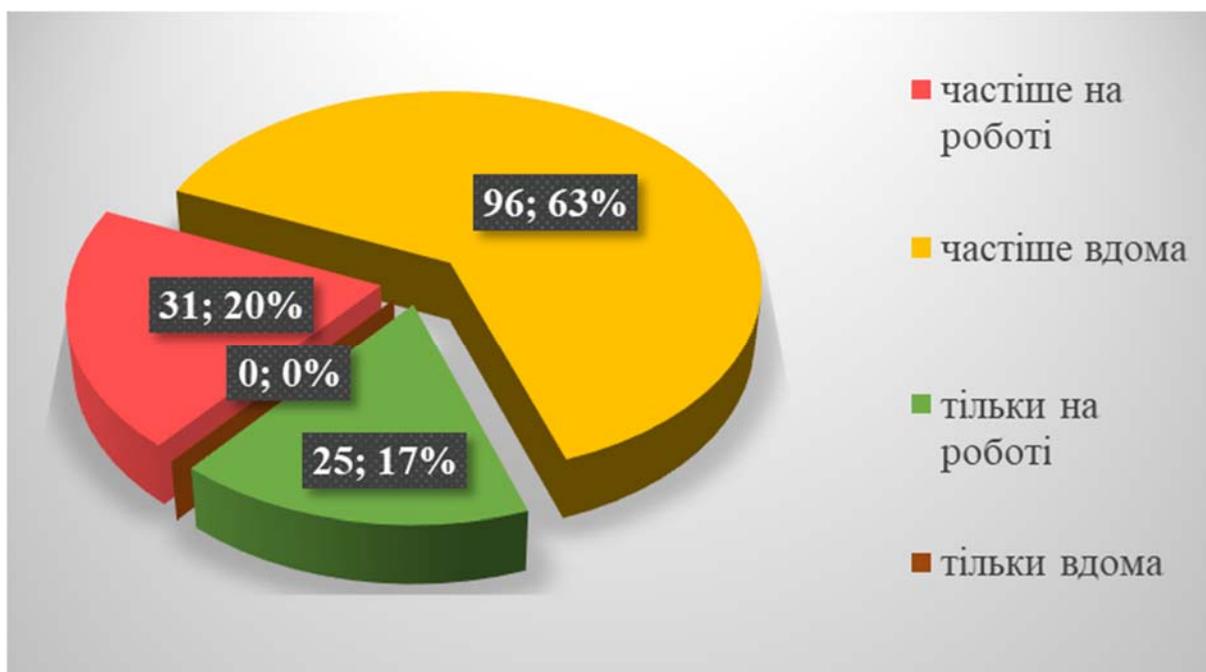


Рисунок 3.5 – Розподіл користувачів Інтернет-послуг за місцем використання Інтернет-зв'язку

Відношення до вартості підключення Інтернет-послуг відображено на рис. 3.7. Як видно з рисунку, вартість підключення, навіть в тому випадку, коли стягується провайдером, не є суттєвою для більшості (97%) користувачів.

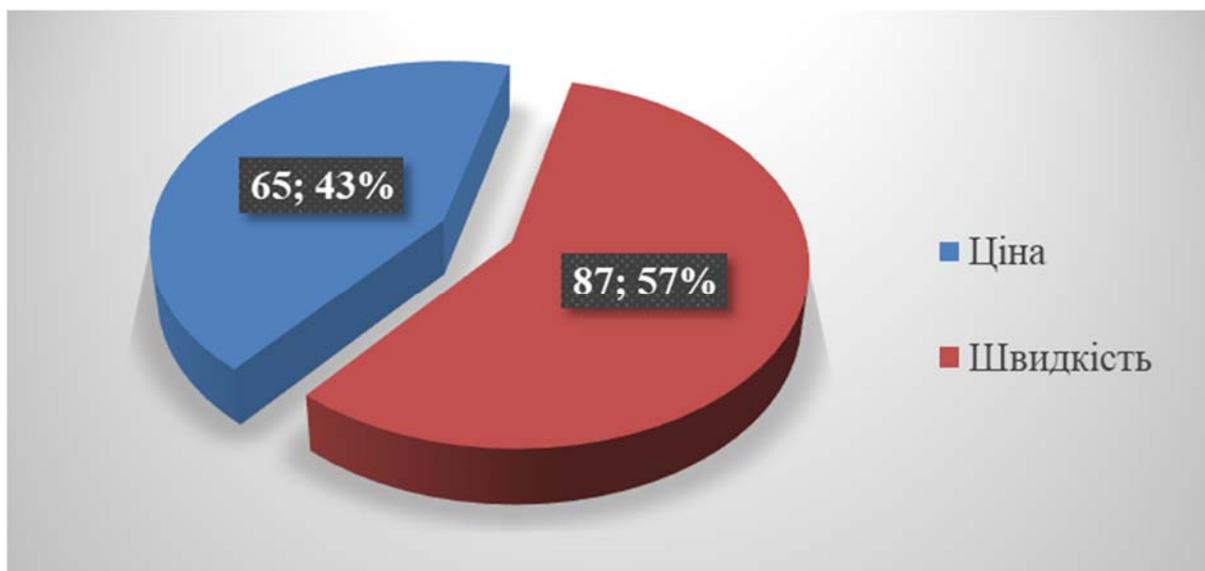


Рисунок 3.5 – Розподіл користувачів Інтернет-послуг за пріоритетною вимогою до Інтернет-зв'язку

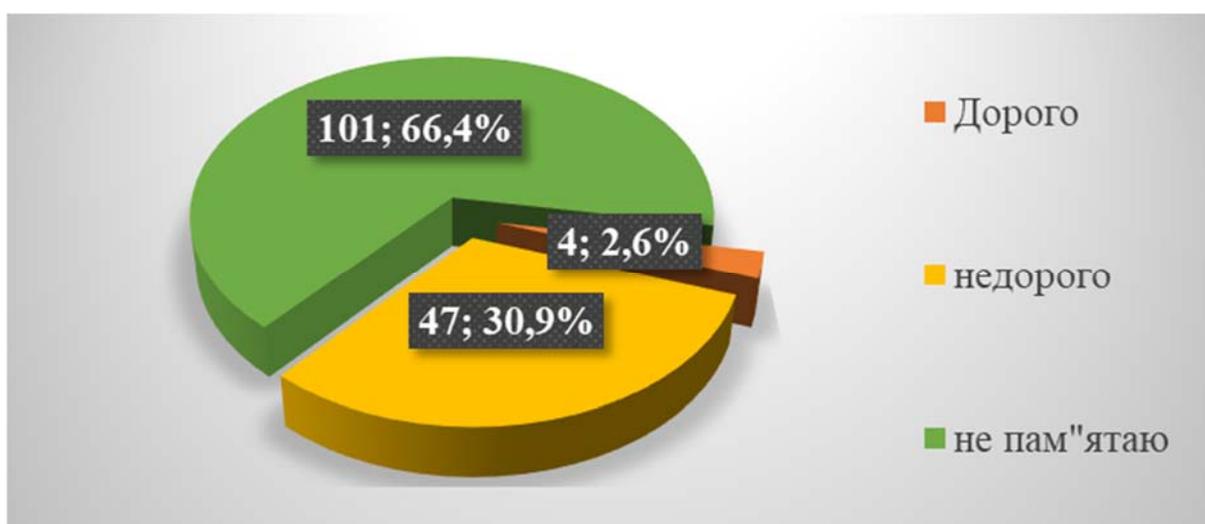


Рисунок 3.6 – Відношення споживачів до вартості підключення Інтернет-послуг

Способи підключення користувачів до Інтернету відображено на рис. 3.8.

Спираючись на проведенне дослідження користувачів Інтернет-зв'язку та аналізуючи ринок ІТ, можна зробити висновок, що при визначенні конкурентних стратегій Інтернет-провайдера необхідно орієнтувати на відносно молодих осіб, які переважно мешкають у багатоквартирних будинках, для яких важлива швидкість Інтернету, якість послуг та їх вартість.

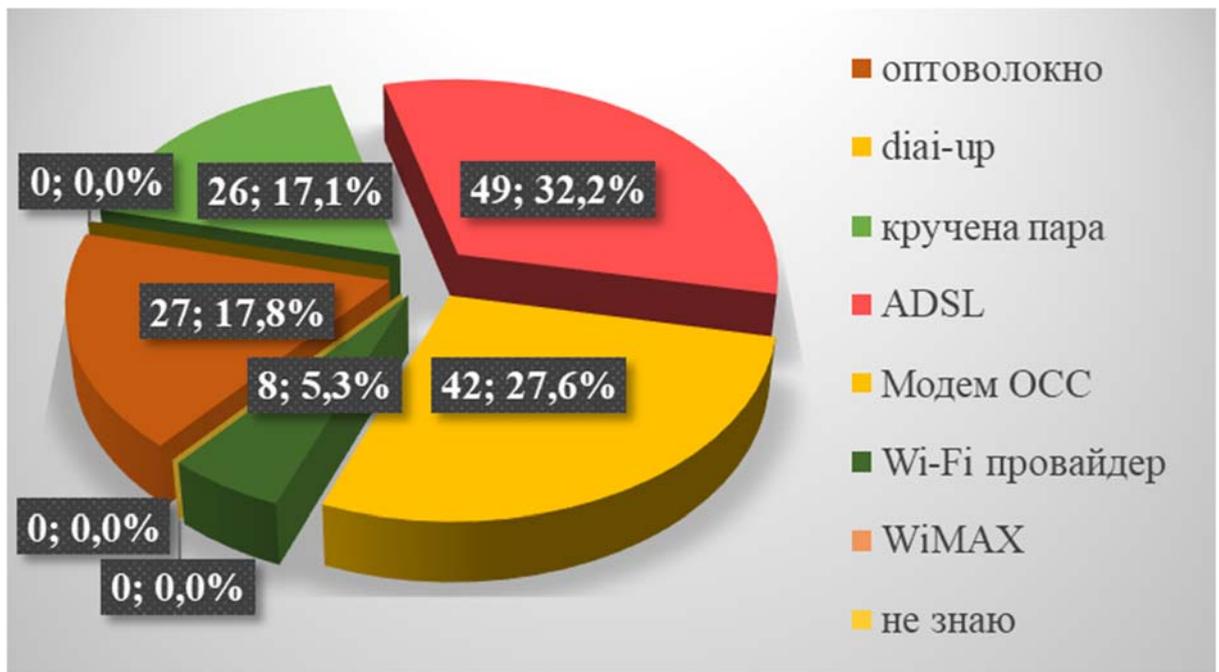


Рисунок 3.8 – Розподіл користувачів Інтернет-послуг за способом підключення до Інтернет-зв'язку

Виходячи із результатів проведеного дослідження для розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства упор має бути зроблений на наступні аспекти:

1. Підвищення якості обслуговування

Сервіс – критичний фактор, який сприяє формуванню лояльності покупця. Підвищення якості обслуговування – це одне із основних джерел зростання продажів. Якість сервісу залежить від швидкості, точності надання послуг, характеру спілкування зі споживачем, а також можливості задовільнити потреби клієнта.

Підвищення якості обслуговування клієнтів дозволить формувати довгострокові відносини з вже наявними клієнтами та залучати нових. Ефективна робота співробітників із базою даних клієнтів та використання веб-порталів для централізації замовлень допоможе покращити якість обслуговування клієнта та зменшити час оброблення замовлень.

Для цього пропонуємо:

- Провести навчання персоналу технічної підтримки за послугами підприємства;
- Збільшити чисельність персоналу в технічній підтримці;
- Збільшити кількість програм для утримання абонента (надання знижок, пропозиція закритих тарифних планів тощо).

2. Заміна існуючого обладнання на більш сучасне обладнання.

Якість наданої послуги перебуває не на необхідному рівні. Основною проблемою є фізично та морально зношене обладнання.

Більшість абонентів беруть обладнання в оренду, оскільки оренда пропонується на вигідних умовах (1 грн. в місяць), але велика частина обладнання, що пропонується в обслуговування, вже було у використанні. З цієї причини модеми часто виходять з ладу, потребують постійного переналаштування та не можуть забезпечити високошвидкісний інтернет.

3. Зниження щомісячної абонентської плати

В ТОВ «АВАТОР ІСП» постійно розробляються нові тарифні плани на вигідних умовах, але дані тарифи надаються лише для нових абонентів. На підприємстві існує велика кількість абонентів, котрі користуються послугами підприємства більше 2-х років, а вартість за послугою досить висока. І коли абонент бажає перепідключитись на інший тарифний план за більш низькою ціною, на жаль, співробітники підприємства не можуть запропонувати відповідний тарифний план.

Таким чином, реалізація запропонованих даних заходів позитивно позначиться на діяльності підприємства, оскільки вона призведе до зростання його ключових показників, а також до підвищення задоволеності клієнтів і співробітників компанії.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин однією з найважливіших проблем зовнішньої та вітчизняної економіки є управління конкурентоспроможністю підприємства. Її рішення визначає можливості створення сильних позицій не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку. За умови, що етапи життєвого циклу товару враховуються при управлінні конкурентоспроможністю, він може значно розширити його економічно вигідне існування та досягти підвищення рівня доходу на всіх стадіях розвитку. Ось чому ця тема є актуальною для подальших досліджень.

Сучасний стан української економіки, позиції, які більшість українських підприємств займають у абсолютно неформованому конкурентному середовищі, безпосередньо свідчать про існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і іноземних компаній. Очевидно, що ця тенденція посилиться, і тоді можливість перемогти у змаганні стає одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності. Впровадження механізму управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах є відносно новою, багатогранною та багатопрофільною проблемою. У різних сферах його прояви існують у маркетингу, інноваціях, виробництві, кадрах, фінансовому, правовому, стратегічному управлінні та економічних відносинах. Його рішення стимулює розвиток науки і техніки, сприяє міжнародному співробітництву, підвищує ефективність суспільного виробництва.

Щоб вижити, підприємствам потрібно постійно контролювати та реагувати на всі зміни, що відбуваються в їх конкурентному середовищі, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності своєї продукції, і, відповідно, підтримувати свою ринкову позицію. В умовах жорсткої конкуренції ринкове становище підприємства визначається його

конкурентними перевагами, і вони стають визначальним фактором його комерційного успіху.

Все це визначає надзвичайну актуальність теми підсумкової кваліфікаційної роботи бакалавра.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «АВАТОР ІСП», його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління виробничою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

На першому етапі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства (розглянуто наукові підходи до визначення сутності економічних категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та їх взаємозв'язок, фактори конкурентоспроможності продукції підприємства).

Дослідивши класичні підходи до визначення конкуренції, погоджуємось з думкою Кірцнера, який зазначає, що конкуренція є процесом, а не ситуацією. Він залежить від свободи тих, хто володіє найбільш прогресивними ідеями або має сильніше бажання прислужитися ринку та пропонує кращі можливості для протидії п'яти основним конкурентним силам. Виграш у конкурентній боротьбі одержує конкурентоздатне підприємство за допомогою управління своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами в рамках законодавства.

Первинну ланку системи формування конкурентоспроможності становить конкурентоспроможність товару. Товар є базовим предметом конкуренції, оскільки саме він опосередковує відтворювальний процес кожного підприємства і саме через нього відбувається контакт підприємств один з одним та з споживачем на ринку. Конкурентоспроможність товару визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів – аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального

споживача та за рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, а також визначають відповідність товару вимогам ринку та можливість його збуту на конкретному ринку.

Основними ознаками конкурентоспроможності є:

– відносний (порівняльний) характер. Конкурентоспроможність проявляється тільки шляхом порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

– релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що конкурентна позиція даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

– динамічність критерію конкурентоспроможності, що характеризує положення економічного суб'єкту на ринку як результат його конкурентної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає в розрахунку, інтерпретації і оцінці комплексу показників, що характеризують стан ринкового середовища і різні сторони діяльності підприємства, які формують його конкурентоспроможність. У вітчизняній практиці відсутня єдина, загальноприйнята методика визначення та оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства, але більшість існуючих методів оцінки можна класифікувати за такими ознаками: за характером оцінювання, за рівнем охоплення усіх складових функціонування підприємства, за глибиною оцінювання тощо. В роботі проведений порівняльний аналіз найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності продукції.

На сучасному етапі розвитку західної наукової думки великої популярності набув вартісний підхід до оцінки конкурентоспроможності.

Будь-яка економічна система функціонує і розвивається під впливом незліченного ряду факторів. Дія одних помітно і може бути визначальним для того чи іншого явища або процесу. Дія інших не можна оцінити, а їх вплив можна назвати незначним. Проте так чи інакше кінцевий результат

досліджуваного явища формується під сумарною дією всіх чинників без виключення, а виключення самою незначною із складових може привести до нового результату. Вплив якісних характеристик товару на конкурентоспроможність продукції досить великий. Саме цим впливом обумовлена залежність від вигляду продукції групи факторів, що формують конкурентоспроможність даної продукції. Саме тому деталізація факторів на загальному рівні (тобто для різних видів товарів) можлива лише в межах певних укрупнених груп.

Жодна фірма неспроможна досягти конкурентних переваг за всі комерційним характеристикам товару і засобів його просування ринку. Необхідні вибір пріоритетів і вироблення стратегії, найбільше відповідної тенденціям розвитку ринкової ситуації та найкращий спосіб використовує сильні боку своєї діяльності.

Важливою складовою роботи було дослідження діяльності підприємства, оскільки це дозволило практично ознайомитися з економічним станом підприємства та організаційними основами його діяльності. Під час виконання роботи проведено характеристику організаційного та правового статусу ТОВ «АВАТОР ІСП». Підприємство, яке розглядалось у даній кваліфікаційній роботі, займається у сфері телекомунікаційних послуг.

У практичній частині була наведена характеристика ТОВ «АВАТОР ІСП», розглянуто організаційно-правові основи функціонування підприємства, було проведено дослідження щодо основних економічних та фінансових показників його діяльності.

Щодо аналізу основних економічних та фінансових показників об'єкту дослідження, то за аналізований період можна спостерігати зріст середньої вартості сукупного капіталу у 15,5 разів: із 80,8 тис. грн. до 1225,0 тис. грн. Натомість протягом 2017-2019 рр. вартість власного капіталу в мінусовому значенні, що свідчить про те, що діяльність підприємства у даний період повністю фінансується за рахунок позикових та залучених джерел фінансування.

Зазначені зміни у вартості капіталу відбулись за рахунок зміни вартості необоротних активів та обігових засобів: середні залишки оборотних активів зросли на +1208,05 тис. грн. (також у 45 разів) та при одночасному зменшенні вартості основних фондів за середньорічною вартістю на -54,4 тис. грн. (або майже у три рази).

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом аналізованого періоду поступово зростала: порівнюючи 2019 рік з 2017 роком на підприємство прибуло +1 особа, що у відсотковому відношенні становить +14%, але порівняно із 2018 роком приріст склав +5 осіб (або +166,7%). Проте зростає не лише чисельність персоналу, а і ефективність його використання. Так, якщо на початок періоду, в 2017 році, виробіток 1 працівника склав майже 139 тис. грн., то на кінець досліджуваного періоду вже 567,25 тис. грн., тобто зростання відбулось більш ніж у 4 рази.

Обсяг виробленої продукції має неоднозначну тенденцію, а саме у 2018 році порівняно із 2017 роком його величина зменшилась із 973,7 тис. грн. до 808,1 тис. грн. (тобто приріст склав -195,6 тис. грн. або 17%). У 2019 році порівняно із 2018 роком величина даного показника збільшилась на +3729,9 тис. грн. або у 5,6 рази, а результаті чого його значення складало вже 4538,0 тис. грн., що на 3564,3 тис. грн. або у 3,66 рази більш, ніж на початку періоду. Аналогічним чином змінювався чистий дохід від реалізації продукції підприємства.

Проте фінансові результати є задовільними лише у 2019 році, оскільки підприємство лише протягом цього періоду перебувало у прибутковій зоні своєї діяльності. Так, розмір валового прибутку, отриманого підприємством за 2017 рік, складав 452,3 тис. грн., в 2018 році сума отриманого збитку складала 77,4 тис. грн. та у 2019 році валовий прибуток дорівнював 1268,1 тис. грн. Дещо інша тенденція спостерігається при аналізі прибутку від операційної діяльності підприємства: у 2017 та 2018 рр. підприємство отримало збиток від операційної діяльності у розмірі 76,9 тис. грн. та 77,4 тис. грн. відповідно (тобто розмір отриманого збитку збільшився на 0,5 тис. грн.). У наступному 2019 році сума

отриманого прибутку від операційної діяльності складала 52,5 тис. грн., що с вже свідчить про перехід у прибуткову зону діяльності внаслідок покращення фінансового результату від операційної діяльності на 129,9 тис. грн. за значення попереднього року.

Оскільки прибутковість є основним критерієм оцінювання успішності виробничо-господарської діяльності кожного підприємства, був зроблений висновок про необхідність впровадження заходів, спрямованих на вихід підприємства із кризи.

У третьому розділі роботи було проведено оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку телекомунікаційних послуг м.Полтави.

Були визначені основні конкуренти підприємства, а також розраховані показники його конкурентоспроможності за наступними етапами:

- експертним методом визначені фактори успіху підприємства на ринку телекомунікаційних послуг та їх вагомість;
- надана бальна оцінка кожному фактору успіху ТОВ «АВАТОР ІСП» експертним шляхом;
- розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи із експертної оцінки та наведеного аналізу конкурентоспроможності можна зробити наступні висновки: сильними сторонами ТОВ «АВАТОР ІСП» є вартість підключення, оптимальне співвідношення «ціна / швидкість». Проте підприємство суттєво поступається за наступними показниками:

- Асортимент тарифних планів ТОВ «АВАТОР ІСП» значно поступається системі тарифних планів ТОВ «ALPHASCA» та ТОВ «ВАК» (існуючі системи тарифних планів конкурентів прості, зрозумілі та не потребують додаткових зусиль від абонентів; система тарифних планів ТОВ «АВАТОР ІСП» дозволяє знизити вартість лише послуг інтернету, отримати додаткові опції та вимагає щомісячної активації);

– Технічна підтримка ТОВ «АВАТОР ІСП» за якістю послуг, що надаються, значно нижче, а ніж у конкурентів за швидкістю реагування, за переліком безплатних послуг та потребує проведення модернізації системи технічної підтримки;

– Реклама ТОВ «АВАТОР ІСП» практично відсутня, представлена лише роздачою листівок про нові тарифні плани з упором на вартість без акцентування на якісних показниках послуг та індивідуальних особливостях. Відсутня програма підтримки іміджу підприємства.

– Суттєво відстає ТОВ «АВАТОР ІСП» від конкурентів за показником фінансової стійкості, що, безумовно, пов'язане із перебуванням досліджуваного підприємства у зоні збиткової діяльності протягом 2017-2018 рр.

Проведений розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП» та його конкурентів дозволив зробити висновки, що досліджуване підприємство, незважаючи на наявні переваги серед конкурентів, значно програє їх у конкурентній боротьбі. Даний факт вимагає розроблення та реалізації зваженої та ґрунтовної конкурентної стратегії поведінки підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП» дозволив визначити сильні, так і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

Також на основі дослідження користувачів Інтернет-зв'язку та аналізуючи ринок ІТ, був зроблений висновок, що при визначенні було конкурентних стратегій Інтернет-провайдера необхідно орієнтувати на відносно молодих осіб, які переважно мешкають у багатоквартирних будинках, для яких важлива швидкість Інтернету, якість послуг та їх вартість.

Виходячи із результатів проведеного дослідження для розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства упор має бути зроблений на наступні аспекти:

- Підвищення якості обслуговування;
- Заміна існуючого обладнання на більш сучасне обладнання.
- Зниження щомісячної абонентської плати

Таким чином, реалізація запропонованих даних заходів позитивно позначиться на діяльності підприємства, оскільки вона призведе до зростання його ключових показників, а також до підвищення задоволеності клієнтів і співробітників компанії.

ГЛОСАРІЙ

1. *Амортизаційні відрахування (амортизація)* – процес поступового перенесення вартості засобів виробництва (машин, обладнання, будівель і т.п.) у міру зносу на вироблений з їхньою участю продукт і включається у вартість і ціну виробленої продукції.

2. *Бюджет* – баланс грошових доходів і витрат суб'єктів господарської діяльності – держави, республік, областей, підприємств, установ і т.п. на певний період часу; затверджується в законодавчому порядку.

3. *Валова продукція* – економічний показник, що характеризує обсяг продукції, виробленої в тій чи іншій галузі матеріального виробництва, у вартісному (грошовому) виразі. Розраховується в порівнянних і поточних цінах. Даний показник включає всі елементи вартості товарної продукції, а також продукції, що не є товаром (незавершене виробництво).

4. *Валовий внутрішній продукт (ВВП)* – узагальнюючий економічний показник статистики, виражає сукупну вартість кінцевих товарів і послуг, створених усередині країни в ринкових цінах.

5. *Валовий дохід* – новостворена вартість, яка включає заробітну плату і чистий дохід. Визначається як різниця між виручкою і матеріальними витратами реалізованої продукції.

6. *Витрати виробництва* – сукупні витрати живої і матеріалізованої праці на виробництво продукції (товарів). Витрати виробництва розглядаються частіше за все як собівартість, що включає в себе поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт і послуг).

7. *Витрати обігу* – витрати живої і матеріалізованої праці в грошовій формі, які включаються у роздрібні ціни. Витрати обігу поділяються на чисті та додаткові, і пов'язані з реалізацією товарів.

8. *Власний капітал* – це вартість всіх засобів фірми, які належать їй на правах власності і використовуються для формування частки активів. Їм

господарюючий суб'єкт може оперувати при здійсненні операцій без будь-яких застережень.

9. *Готова продукція* – це продукція (виріб, напівфабрикат, робота, послуга), що повністю закінчена обробкою на даному підприємстві, пройшла всі стадії технічного випробування (якщо вимагають відповідні її особливості), відповідає технічним умовам і стандартам, не потребує подальшої обробки на цьому підприємстві і здана на склад.

10. *Економічні показники* — це джерела доходів та їх використання, майно домогосподарства, зайнятість членів домогосподарства.

11. *Ефективність діяльності підприємства* – комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

12. *Єдині оптові ціни* – оптові ціни, що встановлюються на однакові види промислової продукції – засоби виробництва і предмети споживання. Ціни, які регулюються урядом, міністерствами.

13. *Забезпечення конкурентоспроможності товару* – сукупність дій, спрямованих на попередження зниження заданого рівня конкурентоспроможності.

14. *Заробітна плата* – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

15. *Інвестиція* – господарська операція, яка передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно.

16. *Інвестований капітал* – це сума простих та привілейованих акцій за їхньою номінальною (об'явленою) вартістю, а також додатково вкладений капітал, який також може бути поділений за джерелами утворення.

17. *Інвестор* – суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

18. *Кадрова політика* – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу.

19. *Кваліфікація* – це рівень знань та трудових навичок, необхідний для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю.

20. *Керівник* — це працівник, який очолює підприємство, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

21. *Комплексний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, що представляє сукупність характеристик товару, які його конкурентоспроможність.

22. *Конкурентна перевага* – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

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

24. *Конкурентоспроможне управлінське рішення* – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи управління.

25. *Конкурентоспроможність країни* – здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства і забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення

26. *Конкурентоспроможність товарів і послуг* – це наявність переваг порівняно з аналогічними товарами і послугами інших виробників за техніко-економічними факторами.

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

28. *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.

29. *Конкурентоспроможність* – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

30. *Конкуренцій стратегія* – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

31. *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

32. *Контроль* – процес перевірки виконання прийнятих рішень та оцінки досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з очікуваним і поточне коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

33. *Критерій конкурентоспроможності товару* – кількісна і (або) якісна характеристика товару, використовувана для оцінки його конкурентоспроможності.

34. *Ліквідаційна вартість* – це сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство має отримати від реалізації (ліквідації) основних фондів після закінчення терміну їхнього корисного використання (експлуатації) за вирахуванням витрат, пов'язаних із реалізацією (ліквідацією).

35. *Маркетингова цінова політика* – це сукупність принципів та методів ціноутворення. Її сутність полягає у створенні оптимального рівня та структури

цін по товарам і ринкам. Вона є складовою маркетингової політики, важливим інструментом комплексу маркетингу і діє у взаємозв'язку з товарною, збутовою та комунікативною політиками. Домінантою маркетингової цінової політики продавця є рівень цін, прийнятний для покупців.

36. *Методи забезпечення конкурентоспроможності товару* – сукупність прийомів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товару.

37. *Міжнародна економічна стратегія* – формування і реалізація довгострокової економічної політики, спрямованої на суттєве поліпшення соціально-економічних показників розвитку країни, стимулювання динамізму економічного розвитку на національному, регіональному та глобальному рівнях.

38. *Монопольна ціна* – різновид ринкової ціни товарів в умовах розвинутого капіталізму. Монопольна ціна включає в себе, як правило витрати виробництва і надприбуток.

39. *Мотивація* – процес стимулювання трудового колективу або окремого працівника до діяльності, що забезпечує досягнення найкращих її результатів.

40. *Нематеріальні активи* – права на об'єкти промислової та інтелектуальної власності.

41. *Нематеріальні ресурси* – частина потенціалу підприємства, здатна приносити економічну вигоду протягом тривалого часу, для якої характерні відсутність матеріальної основи та невизначеність розмірів майбутніх прибутків від її використання.

42. *Нормативна чиста продукція* – один з вартісних показників обсягу виробленої продукції, що характеризують внесок даного підприємства у виробництво знову створеної вартості. Елементами нормативної чистої продукції є нормативна зарплата і нормативний прибуток вироблених товарів і послуг.

43. *Обмежувальний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, заснований на характеристиках, що визначають можливість допуску об'єкта на ринок і до оцінки конкурентоспроможності.

44. *Оборотні засоби* – це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу.

45. *Оборотні фонди* – це частина засобів виробництва які одноразово беруть участь у виробничому процесі.

46. *Одиничний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, що представляє одну з простих (неподільних) характеристик товару, які сто конкурентоспроможність.

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

48. *Основні засоби* – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких становить більше одного року (або операційного циклу, якщо він триваліший за рік).

49. *Основні фонди* – це засоби праці, які приймають участь у виробничому процесі на протязі багатьох періодів, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, а їх вартість переноситься на вартість виготовленої продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

50. *Оціночний критерій конкурентоспроможності товару* – критерій конкурентоспроможності, заснований на характеристиках, що визначають міру конкурентоспроможності та конкурентні переваги.

51. *Первісна вартість* – це історична (фактична) собівартість основних фондів у сумі грошових коштів або справедливої вартості інших активів,

сплачених (переданих), витрачених для придбання (створення) основних фондів.

52. *Персонал підприємства* — це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність.

53. *Підприємництво* – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

54. *Планування* – визначення мети розвитку суб'єкта господарювання та засобів її досягнення, передбачення плану дій трудового колективу на певний період.

55. *Прибуток* — це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства.

56. *Продуктивність праці* – продуктивність виробничої діяльності людини, кількість продукції, яка виробляється за одиницю часу.

57. *Рентабельність* – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

58. *Ринок* – сфера дії сукупних економічних відносин, які створюються з приводу реалізації товару і послуг.

59. *Рівень конкурентоспроможності товару* – відносна характеристика товару, яка відображає у розглянутий період часу його відмінність від товару-конкурента як по ступені відповідності суспільним потребам, так і але витратам на їх задоволення.

60. *Робітники* – це категорія персоналу, яка безпосередньо зайнята у процесі створення матеріальних цінностей, виконання робіт та надання послуг.

61. *Розрахункова рентабельність* – один з показників ефективності роботи підприємства, об'єднання, що застосовуються при плануванні, оцінці виконання запланованих завдань цих підприємств. Визначається цей показник

відношенням розрахункового прибутку до середньорічної вартості основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів. Обчислюється у відсотках.

62. *Розрахунковий прибуток* – показник, що використовується в системі економічного стимулювання і для визначення взаємин суб'єктів господарської діяльності (підприємства, фірма тощо) з бюджетом і вищестоящою організацією. Розрахунковий прибуток обчислюється шляхом вирахування з отриманого прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг, плати за виробничі фонди, за трудові та природні ресурси, відсотки за короткострокові кредити.

63. *Сезонні ціни* – закупівельні й роздрібні ціни на деякі сільськогосподарські продукти (овочі, фрукти), реалізовані в різний час року (по сезонах).

64. *Собівартість продукції* – поточні витрати (уречевленої і живої праці) у грошовій формі на виробництво і реалізацію продукції з боку підприємств, об'єднань і т.п.

65. *Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства* – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

66. *Трудові ресурси* – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

67. *Узагальнений критерій конкурентоспроможності товару* – комплексний критерій конкурентоспроможності, за яким приймають рішення за результатами оцінки конкурентоспроможності товару.

68. *Управління* – систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

69. *Управління підприємством* – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

70. *Фонд оплати праці* — це кошти організацій, витрачені на заробітну плату, премії та додаткові заохочення працівникам за конкретний період часу.

71. *Фондовіддача* – це відношення обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

72. *Фондомісткість* – це відношення середньорічної вартості основних фондів до обсягу виготовленої продукції.

73. *Фондоозброєність* – це відношення середньорічної вартості основних фондів на середньооблікову чисельність промислово-виробничого персоналу.

74. *Формування конкурентоспроможності товару* – встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності товару на всіх етапах його створення і просування до споживача.

75. *Ціна* — це грошовий вираз вартості товару (продукції, послуги).

76. *Ціна виробництва* – перетворена форма вартості, що включає в себе середні витрати виробництва і середню величину прибутку на вкладений капітал при виробництві товарів в умовах вільної конкуренції підприємців.

77. *Ціна оптова (відпускна)* – ціна на товар, який продається великими партіями (оптом). Оптова ціна товару, як правило, не включає в себе витрати обігу, тобто витрати пов'язані з реалізацією товарів через торговельну мережу за роздрібними цінами.

78. *Ціна роздрібна* – ціна товару що продається в особисте споживання, представляє грошове вираження всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, транспортуванням і реалізацією готових виробів.

79. *Чинник конкурентоспроможності товару* – безпосередня причина, наявність якої необхідно і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності товару.

80. *Чистий дохід* – це прибуток підприємства, тобто різниця між валовим доходом і сумою витрат фірми.

81. *Чистий прибуток* – це залишилося у розпорядженні організації частина доходу, отримана після всіх вироблених для виробництва і реалізації продукції витрат, а також сплати обов'язкових платежів і податків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України: [Електронний ресурс]: закон України : [прийнято Верх. Радою 16 січня 2003 р.] : [за станом на 13 червня 2021 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
2. Про акціонерні товариства: закон України від 14.09.2008 р.. Дата оновлення: 27.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 15.06.2021).
3. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Дата оновлення: 13.02.2020 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 12.06.2021).
4. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
5. Ганін В. І. Аналіз господарської діяльності підприємства: методологія, організація, методика. Навчальний посібник. — Х. : Вид-во ТОВ «С. А. М.», 2013. — 308 с
6. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні / І. І. Білецька // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 80-87.
7. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи / І. І. Вініченко // Агросвіт. – 2013. – № 21. – С. 10-13.
8. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н. Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. – № 1. – С. 29-34.
9. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон; пер. с англ. – М. : ВИНОМ, 1998. – 560 с.
10. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : 2006. – 384 с.

11. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с
12. Ожегов С. И. Словарь русского языка : 6-е исправленное и значительно дополненное издание / С. И. Ожегов. – М. : Оникс 21 век, 2004. – 1198 с.
13. Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі : монографія / В. М. Осипов // За наук. ред. академіка Б.В. Буркинського. – Одеса : МПП "Евен", 2005. – 296 с
14. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с
15. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь : 5-е изд. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с.
16. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; [пер. с англ.] – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
17. Краткий словарь менеджера / Под ред. В. П. Грошева. – М., 1991. – 322 с.
18. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на внешнем рынке / М. О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 364 с.
19. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 348 с
20. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І. М. Злидень // Економіка : проблеми теорії і практики : Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 213: Т. І. – С. 75-81.

21. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с

22. Печінкин А. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників / А. Печінкин, В. Фомін // Маркетинг, 2000. – № 2. – С. 23-27

23. Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. – № 8. – С. 36-38.

24. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства : сутність поняття (проблематика питання) / А. В. Єрмак // Вісник "Економічної науки України". – 2005. – № 1. – С. 41-44.

25. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия : научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харків : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

26. Забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України на внутрішньому і зовнішньому ринках: Наукова доповідь / За ред. акад. УААН В.М. Трегобчука, чл.-кор. УААН Б.Й. Пасхавера. - К.: Ін-т екон. та прогноз., 2007. - 260 с.

27. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №4. – С. 5 – 8.

28. Стратегічне управління корпораціями, [текст] навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. - К. : «Центр учбової літератури», 2016.-480 с

29. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. - К. : КНЕУ, 2006. - 527 с.

30. Сусіденко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на ней впливають [електронний ресурс] / Ю.В. Сусіденко, М.А. Вознюк // Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua>

31. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 62–69.

32. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с

33. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації. [Навчальний посібник]/ Т.О. Кузьміна. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 450 с.

34. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с

35. Ладиченко К.І., Тронько В.В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку інформаційно-комунікаційних послуг /К. І. Ладиченко, В. В. Тронько – Дніпропетровськ: Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2014 р.

36. Про телекомунікації: закон України від 18.11.2003 № 1280-IV. Дата оновлення: 24.10.2020 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення: 12.06.2021).

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.21).

38. Про результати аналізу ринку послуг термінації голосового трафіку на телефонних мережах рухомого (мобільного) зв'язку телекомунікаційної мережі загального користування: рішення: рішення Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації № 455 від 01.10.2019 <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=422&id=8767&language=uk> (дата звернення: 12.06.2021).

39. Св'язь нового поколення. (2014). Forbes Україна. Узято з <http://forbes.ua/magazine/forbes/1380616-svyaz-novogo-pokoleniya> (дата звернення: 12.05.2021).

40. Рейтинг ТОП-500 компаній Центральної та Східної Європи, 2014: прес-реліз. (2014). Deloitte. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ukraine/Local%20Assets/Documents/CE%20Top%20500/top500_2014_ukr.pdf. (дата звернення: 12.05.2021).

41. Кулаков, В. О., Щебельська, В. О. (2013). Основні тенденції розвитку телекомунікаційної галузі: проблеми та перспективи. Вісник Донецького університету економіки та права, 1, 14–19., с. 17

42. Про охорону праці: закон України від від 14.10.1992 № 2694-XII. Дата оновлення: 27.02.2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 12.06.2021).

43. Кодекс законів про працю України: [Електронний ресурс]: закон України 10.12.1971 № 322-VIII: [за станом на 10 червня 2021 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.06.2021). (дата звернення: 12.06.2021).

44. Zerniuk O.V. Nanotechnology as a Means of Forming Benefits for the Sustainable Development of Ukraines Economy / O.V. Zerniuk, A.O. Glebova, T.V. Pulina // International Journal of Engineering & Technology. – 2018. – Vol. 7, № 4.8. – P. 226-229. – DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.27246

45. Zhosan G. Distinctions and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises. Науковий вісник Полісся. – 2017. № 3 (11). Ч. 2. – С. 66–71. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-3(11)-66-71

46. Биба В.В. Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.

47. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підруч. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор, 2016. – 378 с.
48. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика //Економіка і регіон. – 2015. – №. 4. – С. 16-22.
49. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 33-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05).
50. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. No 11. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31
51. Гавриш, О. М., Федюнін, С. А., & Мартиненко, М. О. (2020). Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. Економічний простір, (156), 120-123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-21>
52. Гаєвська Л. М. Підприємницька діяльність: підручник / Л.М. Гаєвська, О.І. Марченко ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України – Ірпінь, 2019. –500 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні»).
53. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
54. Головчук В.О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. №1 (47). С. 63-69.
55. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22. – Ст.144.
56. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 304 с.
57. Гурина К.А. теоретичні основи категорії «конкурентоспроможність підприємства» //економічна теорія та історія економічної думки. – 2017. – С. 63.

58. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 9. С. 202–205.

59. Державіна Д.М. Удосконалення конкурентної стратегії інтернет-компанії з використанням інструментів маркетингу: дис. – Запорізький національний технічний університет, 2017.

60. Джеджула В.В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств / В.В. Джеджула // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №4. – С. 5-8.

61. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства: навч. посіб. Х.: ХНАДУ, 2018. 292 с.

62. Економіка підприємства: навч. посіб. / уклад.: Н.В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К.В. Пічик. – Київ : НаУКМА, 2018. – 304 с.

63. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. О.С. Іванілова. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 728 с.

64. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. О.С. Іванілова. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 728 с.

65. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 620 с.

66. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 620 с.

67. Закон України «Про охорону праці» // <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

68. Зось-Кіор М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / М.В. Зось-Кіор, К.О. Брижань // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". – 2017. – № 6. – С. 62–65.

69. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.

70. Каплун І.В., Погода Н.В. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Інвестиції : практика та досвід. 2016. №12. С. 74-78.

71. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.

72. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 320 с.

73. Клименко Н.А., Штанько І.І. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ФІКСОВАНОГО ІНТЕРНЕТУ УКРАЇНИ. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. №8. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.8.25

74. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

75. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

76. Красняк О.П., Мищак В.О. конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40

77. Кузьмин, В. М. Економіка підприємства: навчальний посібник / В.М. Кузьмин. - 2-е вид, перероб. та доп. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. 195 с.

78. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

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

80. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс] / Наталія Олійник, Юлія Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 3-12. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018>

81. Основи охорони праці: підручник/ М.С. Одарченко, А.М. Одарченко, В.І. Степанов, Я.М. Черненко. – Х. ь-Издат, 2017. – 334 с.

82. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1.

83. Петрова І. Л., Розвелт В. Ж. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства // Бизнес Информ. – 2018. – №. 8 (487).

84. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства / Пилипенко С.М. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. - №10. – С. 425-456.

85. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л.М. Таранюка.– Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. –572с.

86. Підприємництво: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко [та ін.]. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. – 228с.,

87. Податковий кодекс України. URL <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page1>

88. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями) / Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 49. – Ст. 164. – 37 с.

89. **Про інноваційну діяльність:** Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України; Верховна рада України. – 2002. – № 36. – 12 с.

90. Прохорова В.В. Управління конкурентною стійкістю підприємств: [монографія] / В.В. Прохорова, С.П. Кобець. – Х.: УПА, 2016. – 198 с.

91. Пуцентейло П.Р. конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка, 2015. №4 (59). С. 80-86.

92. Савицька О.М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5378>.

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

94. Самойлик Ю.В. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств в контексті європейської інтеграції / Ю.В. Самойлик, О.А. Волошина // Глобальні та національні проблеми економіки: електр. наук. фах. вид. - Миколаїв: Миколаївський нац. ун-т, 2016 – № 9.: <http://global-national.in.ua/>

95. Самойлик Ю.В. Проблема конкурентоспроможності української продукції на ринку ЄС / Ю.В. Самойлик, О.А. Волошина, А.О. Миргородська // Економічний форум : наук. журн. – 2016. – № 1. – С. 47-53.

96. Стрій Л.О., Толкачова Г.В., Гаджиев Е. Оператори зв'язку України: аналіз стану динаміки розвитку в нових умовах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 169-175. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/30.pdf

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

98. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73–79.

99. Черниш І.В. Процес управління конкурентоспроможністю підприємств / І.В. Черниш, Л.Ю. Кузьменко, М.С. Новаковська // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2019. – № 24. – С. 151-162.

100. Чичуліна К.В. Вплив розвитку інновацій на конкурентоспроможність підприємств України / К.В. Чичуліна, А.М. Ульченко. Глобальні та національні проблеми економіки. № 18. 2017. : <http://global-national.in.ua>

101. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 3. С. 15–18.

102. Шульга, М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації, 2020. (12), 135-141. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>

103. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270–274.