

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Конкурентоспроможність підприємства

та шляхи її підвищення»

(на матеріалах ТОВ «Ді-Стар»)

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

Спеціальність 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Житник О.М.

Керівник: Кулакова С.Ю.

Рецензент: Чуб А.Л.

Полтава – 2023 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

15 . 06 . 2023 р.  С.Ю. Кулакова

Здобувач: 15 . 06 . 2023 р.  О.М. Житник

Керівник роботи: 15 . 06 . 2023 р.  С.Ю. Кулакова

Нормоконтроль: 15 . 06 . 2023 р.  С.Ю. Кулакова

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри _____ . _____ . 2023 р.  М.Б. Чижевська

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

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

 М.Б. Чижевська
«17» квітня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Житник Оксані Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи *Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення*
(на матеріалах ТОВ «Ді-Стар»)

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

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

затверджені наказом закладом вищої освіти від «20» березня 2023 року № 236-фа

2. Строк подання здобувачем роботи *19 червня 2023р.*

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 впускної кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності ТОВ «Ді-Стар». Розділ 3. Напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 21 аркуш представлений у
Додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
II розділ	Кулакова С.Ю.		

7. Дата видачі завдання 17.04.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	17.04.–07.05.2023	
2	Аналітична частина	08.05.–28.05.2023	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	29.05.–11.06.2023	
4	Рецензування та підготовка до захисту	12.06.–18.06.2023	
5	Захист випускної роботи бакалавра	19.06.–25.06.2023	

Здобувач


 (підпис)

Житник О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Кулакова С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри і декана факультету (завідувача відділення).
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Житник О.М. «Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення» (на матеріалах ТОВ «Ді-Стар»). 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», 2023.

Робота містить 187 сторінок, 33 таблиці, 28 рисунків, 92 найменувань використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження роботи є ТОВ «Ді-Стар», провідне промислове підприємство з виробництва абразивних інструментів та будівельних девайсів.

Предметом дослідження є господарська діяльність товариства, головні складові конкурентоспроможності підприємства та методи забезпечення належної ринкової конкурентоздатності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» та формування рекомендацій щодо її підвищення.

У роботі досліджено теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства, розглянуто теперішній стан, проблеми та перспективи розвитку переробної промисловості України, проведено аналіз основних економіко-фінансових показників підприємства і визначено характерні ознаки розвитку суб'єкта господарювання. Також було здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства й визначено шляхи її підвищення.

Дослідження проведено з використанням загальнонаукових методів пізнання: системного підходу, економічного аналізу, порівняння, узагальнення.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом товариства під час формування політики управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: виробниче підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, переробна промисловість, фактор конкурентної переваги.

ABSTRACT

Zhytnyk O.M. «Competitiveness of the enterprise and ways to increase it» (based on the materials of «DI-STAR» Ltd.). 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», 2023.

The work contains 187 pages, 33 tables, 28 figures, 92 titles of literature, Appendices.

The object of the work research is «DI-STAR» Ltd., a leading industrial enterprise for the production of abrasive tools and construction devices.

The subject of the study is the economic activity of the company, the main components of the enterprise's competitiveness and methods of ensuring proper market competitiveness.

The purpose of the final qualification work is to analyze the competitiveness of «DI-STAR» Ltd. and to formulate recommendations for its improvement.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the enterprise's competitiveness, considers the current state, problems and prospects of the development of the processing industry of Ukraine, analyzes the main economic and financial indicators of the enterprise, and identifies the characteristic signs of the development of the business entity. The level of competitiveness of the enterprise was also evaluated and ways of its improvement were determined.

The research was conducted using general scientific methods of cognition: system approach, economic analysis, comparison, generalization.

The obtained results can be used by the management of the company during the formation of the company's competitiveness management policy.

Key words: manufacturing enterprise, competitiveness, competitive advantages, processing industry, factor of competitive advantage.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства	12
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність, складові та значення в діяльності підприємства.....	12
1.2. Систематизація факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства	27
1.3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	38
1.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	46
Розділ 2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності ТОВ «Ді-Стар»	57
2.1. Сучасний стан і перспективи розвитку переробної промисловості України.....	57
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства	71
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства	91
2.4. Стан охорони праці.....	101
Розділ 3. Напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар».....	108
3.1. Аналіз і оцінювання конкурентоспроможності підприємства .	108
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх обґрунтування	124
Висновки та пропозиції.....	131
Глосарій	136
Список використаної літератури	140
Додатки	152
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Ді-Стар» за 2019 рік	153

Додаток Б. Фінансова звітність ТОВ «Ді-Стар» за 2020 рік.....	158
Додаток В. Фінансова звітність ТОВ «Ді-Стар» за 2021 рік	163
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	168

ВСТУП

Пришвидшення процесу євроінтеграції та інтернаціоналізації України може забезпечити розвиток переробного виробництва. Дана галузь промисловості є однією із ключових серед усіх сфер народного господарства. Сприяння розвитку переробної промисловості дозволить модернізувати вітчизняне бізнес-середовище, поживати обмін передовими технологіями з провідними країнами Європейського Союзу, підвищити рівень професійної кваліфікації виробничого та управлінського персоналу підприємств. Усе це в результаті забезпечить загальне соціально-економічне піднесення України.

При цьому важливо пам'ятати, що рушійною силою економіки ринкового типу являється конкуренція. Вона змушує товаровиробників та інших учасників ринку покращувати стратегії власної господарської діяльності з метою здобуття конкурентних переваг. Конкурентоспроможність у свою чергу виступає узагальнюючим індикатором успіху суб'єкта господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості посилюється через її прямий вплив на ефективність діяльності окремих господарюючих одиниць та забезпечення сталого розвитку економіки держави загалом.

Дослідженням характерних особливостей і факторів розвитку переробної промисловості займалося чимало вчених, серед яких можна назвати: М.П. Денисенко, Н.Я. Кутаренко, С.О. Іщук, Н.Ю. Лесюта та інші. Свою увагу на вивченні поняття «конкурентоспроможності підприємства» зосереджували такі учені як І.З. Должанський, О.П. Єлець, Н.Е. Красностанова, Д.О. Радкевич, М.О. Дергалюк, І.Ю. Єпіфанова, П.Р. Діксон, Р.С. Шеретнік та інших. Методи оцінювання та напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства досліджувалися М.Портером, М.Лортером, П. Брінь, О. Шпак, Р. Скриньковський та інші.

Мета виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у дослідженні конкурентоспроможності підприємства та визначенні шляхів її підвищення.

Відповідно до обґрунтованої актуальності теми та сформованої мети дослідження, було визначено наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методичні основи конкурентоспроможності, складових її формування та факторів впливу;
- визначити методичні основи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- провести економічний аналіз результатів діяльності підприємства, і, як наслідок, охарактеризувати тенденції його розвитку;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати рекомендації щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Ді-Стар», яке є одним із лідерів українського та закордонного ринків алмазно-абразивних інструментів та девайсів для проведення будівельних робіт.

Предметом дослідження є аналіз умов господарювання підприємства та оцінювання складових забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар».

Під час виконання випускної роботи було використано наступні загальнонаукові методи дослідження: теоретичного узагальнення, структурно-логічний, термінологічного аналізу, групування, порівняння, аналізу і синтезу, метод економічного аналізу, узагальнення. У дослідженні також використано метод SWOT-аналізу та комплексного оцінювання конкурентоспроможності.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугують: нормативні акти підприємства, фінансова та статистична звітність ТОВ «Ді-Стар». Окрім цього, дослідження ґрунтується на нормативно-правових актах, статистичних матеріалах Державної служби статистики України, наукових працях вітчизняних і закордонних учених, статтях періодичних фахових видань, ресурсах мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, глосарію, списку використаної літератури та додатків.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар».

Публікації. Основна тема дослідження була висвітлена у тезах «Переробна промисловість України та шляхи посилення її конкурентоспроможності в умовах війни», які були представлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВОЄННІ ЧАСИ ТА ОПІСЛЯ». Також вивчення стану переробної промисловості відображено у науковій статті: Васюта В.Б. Інноваційне підприємництво як фактор розвитку переробної промисловості // В.Б. Васюта, О.М. Житник//. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 94-98.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність, складові та значення в діяльності підприємства

Ринкову трансформацію можна назвати надзвичайно важливим етапом сталого економічного розвитку нашої держави. Одним з основоположних елементів формування вітчизняної ринкової економіки є економічна конкуренція. Її механізм активно реагує навіть на мінімальні зміни, які відбуваються на ринку. Тому конкуренція здійснює постійний вплив на підприємницьке середовище, і змушує підприємців шукати шляхи підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих затрат, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій.

Українське законодавство трактує економічну конкуренцію як змагання між господарюючими суб'єктами задля здобуття на основі власних досягнень переваг над конкурентами. У результаті цього споживачі та інші суб'єкти підприємництва можуть обирати між кількома продавцями і покупцями відповідно. Важливою характеристикою є те, що окремий суб'єкт господарювання не може самостійно визначати умови функціонування усього ринку [5]. Сучасна конкурентна боротьба сприяє розвитку підприємств шляхом запровадження інноваційного виробництва та нових методів управління, що дозволяє досягати стійких конкурентних переваг і високого рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність виражається тільки в конкурентній боротьбі і через конкуренцію як концепцію, яка представляє сутність ринкових відносин, і виступає важливою ланкою усєї системи ринкової економіки. Серед найбільш комплексних і видатних теорій конкуренції, які вплинули на розвиток

економічної науки, можна виокремити концепцію порівняльних переваг Д. Рікардо та деякі теорії: «невидимої руки» А. Сміта, Й. Шумпетера про підприємця та інновації, конкурентної стратегії М. Портера.

Конкуренція, на думку Адама Сміта, являється рушієм економічного зростання і ефективним інструментом найкращого розподілу ресурсів. Науковий доробок Давида Рікардо відображається у створеній моделі досконалої конкуренції і характеристиці того, як дана система працює у довгостроковій перспективі. Важливою умовою реалізації цієї теорії є формування ціни на продукцію виключно під дією попиту та пропозиції, тобто, ціна має бути результатом конкурентного змагання товаровиробників. Економіст Йозеф Шумпетер акцентував свою увагу на інноваціях як вирішальних факторах формування конкурентоспроможності. Зокрема він вважав, що підприємство може забезпечити конкурентоспроможність необхідного рівня завдяки інвестиціям в нові ринкові можливості за умови зниження ризику невизначеності.

Визнаним фахівцем в області вивчення економічної конкуренції є Майкл Портер, який визначає три можливі варіанти стратегій поведінки суб'єкта підприємництва: абсолютного лідерства у витратах; диференціації асортименту продукції; концентрація на окремій групі споживачів, видах продуктів чи сегменту ринку. Реалізація будь-якої з названих альтернатив дозволяє підприємцю досягнути найліпших результатів. Портер також описує сутність конкуренції і пояснює яким чином підприємства стають успішними на міжнародних ринках. Учений переконаний, що це відбувається завдяки інноваціям [37, с. 118-119]. Отже, розглянуті теорії конкуренції вирішували актуальні проблеми становлення ринкової системи на відповідних історичних етапах. Варто зазначити, що постійних змін зазнавали й погляди на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1).

Щоправда не дивлячись на існування різних теорій пов'язаних із категорією «конкурентоспроможність підприємства» у наш час все ще немає загальноприйнятого визначення даного поняття, яке б враховувало й задовольняло інтереси всіх ринкових гравців. При цьому відсутність консенсусу

щодо трактування досліджуваної економічної категорії ускладнює певною мірою обрання інструментів управління нею, що може справляти негативний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 1.1 – Еволюція економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства

Теорія	Представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму	(Т. Мен, А. Монкретьєн та інші)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим, забезпечуючи активний торговельний баланс
Теорія вартості	А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкості товару (Д. Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги	А. Маршалл	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна – наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю
Теорія конкурентних переваг	М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства	Г. Хамел, К. К. Прахалад	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства

У цілому велика кількість науковців характеризує поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходячи з різних переконань:

– Трактування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має відображати внутрішній й зовнішній аспекти його функціонування, не згадуючи про вироблювану продукцію;

– Визначення конкурентоспроможності відбувається з фокусуванням виключно на товарній складовій цього поняття. Так, наприклад, під конкурентоспроможністю розуміється здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію або послугу;

– Тлумачення змісту конкурентоспроможності повинно містити у собі одночасно товарну та виробничу складові. Зокрема, конкурентоспроможність можна інтерпретувати як відносну характеристику, яка показує рівень відмінності підприємства від конкурентів у розрізі задоволення споживачів продукцією певного виду, а також ефективності виробничого процесу [84, с. 38].

Економіст Бела Баласса сформулював свого часу найбільш стисле визначення конкурентоспроможності підприємства як «здатність продавати». У своїй науковій практиці чималу увагу вчений приділяв вивченню не лише підприємницькій діяльності, а й конкурентоспроможності країни у розрізі зовнішньої торгівлі. Таким чином, концепція «здатності продавати» Баласси передбачає три головні елементи, серед яких:

– конкурентна позиція підприємства не орієнтована на час, а порівнює зміну конкурентоспроможності суб'єкта з часом;

– конкурентоспроможність держави відповідає конкурентоспроможності всіх її підприємств;

– конкурентоспроможність країни трактується як здатність виробляти конкурентоспроможні продукти та успішно продавати їх на зовнішніх ринках [88, с. 230-231].

– Зокрема, другий елемент можна пояснити думкою Карла Веллєрта про те, що трактування, пов'язані з підприємством, часто просто переносяться на окремі сектори чи всю економіку держави. Тому конкурентоспроможність галузі чи держави розуміється як сукупність конкурентоспроможності окремих компаній [91]. У свою чергу деякі дослідники конкурентоспроможність підприємства визначають як стійку здатність забезпечити або розширити прибуткові частки ринку. Таке формулювання дає зрозуміти, що аналіз конкурентоспроможності включає також і динамічну складову. Тобто, для характеристики конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта вирішальними є не лише існуючі частки ринку, але й ринковий потенціал.

Більш детальний розгляд підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» відображений у таблиці 1.2. Зауважимо,

що часто конкурентоспроможність ототожнюють з конкурентною перевагою. Однак вони мають деякі відмінності, які необхідно враховувати під час аналізу здатності підприємства продовжувати свою діяльність безперервно.

Таблиця 1.2 – Тракткування категорії «конкурентоспроможність підприємства» за різними науковими підходами

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
<i>Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин</i>		
Л. І. Пронкіна, О. М. Гавриш	властивість об'єкта, що має визначену частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних і інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єктові, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів	Пронкіна Л. І., Гавриш О. М. [58]
П. Р. Діксон	показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень	Patrick Dixon [89]
А. Дементьєва	сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)	Дементьєва А. [36]
Ю. Б. Іванов	це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги	Іванов Ю.Б. [14]
А. А. Мазаракі	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання	Мазаракі А. А. [17]
<i>Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію</i>		
С. П. Ярошенко	здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні	Ярошенко С. П. [24]

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Джерело
Т. В. Гринько	синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг	Гринько Г.В. [9]
А. Печінкин, В. Фомін	складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та утримати позицію на конкурентному ринку в певний період за умови конкуренції з іншими аналогічними товарами	Печінкин А. [56]
Р. С. Хемані, Д. М. Шапіро	здатність виробляти товари та послуги, які задовольняють попит на міжнародних ринках, водночас забезпечуючи громадянам високий рівень життя та можливість підтримувати його в довгостроковій перспективі	Khemani R.S., Shapiro D.M. [87]
<i>Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами</i>		
С. І. Архієреєв, В. В. Мешкова	комплексна відносна характеристика підприємства, що ґрунтується на здатності підприємства організувати та здійснювати власну діяльність більш ефективно, ніж інші конкурентні суб'єкти на ринку в даний проміжок часу, та спроможності віднайти й акцентувати увагу на елементах діяльності, які виконуються краще або взагалі є унікальними по відношенню до підприємств-конкурентів та визнаються ринком.	Архієреєв С. І., Мешкова В. В. [25]
В. Стівенсон	характеризує наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний	William J. Stevenson, Mehran Hojati [92]
І. М. Злидень	спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг	Злидень І.М. [40]
В. Ф. Оберемчук	комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів	Оберемчук В.Ф. [54]
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська	рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	Шершньова З. Є., Оборська С. В. [22]

Отже, проведений понятійно-категоріальний апарат дає підстави стверджувати, що значна когорта науковців і практикуючих економістів висуває наступні характерні ознаки досліджуваної категорії: існує прямий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукції і конкурентоспроможністю підприємства, зокрема остання залежить від здатності вироблюваного продукту конкурувати з аналогами на ринку; за умов конкуренції конкурентоспроможність виступає індикатором ефективності ведення підприємницької діяльності, що також відображається у фінансово-економічних показниках; вона слугує інструментом порівняння, який дозволяє показати кількість і якість конкурентних переваг підприємства над підприємствами-конкурентами; конкурентоспроможність господарюючої одиниці варто розглядати як комплексну економічну категорію.

Уваги вартує той факт, що дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства триває й у наш час, дослідники продовжують висловлювати нові теорії та припущення. Як приклад, українські науковці все частіше розглядають дану конкурентоспроможність крізь призму маркетингової складової господарської діяльності. Наразі акцентування відбувається на таких аспектах як збутова політика та просування товарів. Щоправда більш обґрунтованим є розгляд усього маркетингового комплексу компанії, а не окремих його елементів. Такий підхід посприяє знаходженню спільних точок з поглядами закордонних економістів, які трактують конкурентоспроможність підприємства як безперервне збільшення її вартості [51].

Ураховуючи усе вище зазначене можемо узагальнити підходи до класифікації видів конкурентоспроможності:

1) за територіально-географічною ознакою виокремлюють міжнародну (зовнішню) і національну (внутрішню) конкурентоспроможність, а також конкурентоспроможність у межах окремих державних регіонів;

2) за ознакою масштабу економічного об'єкту виділяють конкурентоспроможність продукту, підприємства, галузі, економічної системи держави;

3) за ознакою часу конкурентоспроможність може бути та, яка визначена на певну дату або проміжок часу у минулому періоді, поточна та конкурентоспроможність у перспективі.

Безсумнівно, що формування конкурентоспроможності підприємства являється певним безперервним процесом. Як і зазначалося раніше, сучасна економічна наука схиляється до того, що конкурентоспроможність продукції характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства-виробника. У свою чергу конкурентоспроможність підприємства окреслює його загальний фінансово-економічний стан. Стан економічного положення бізнес-одиниці визначає можливість та вектори реалізації інноваційної діяльності суб'єктом господарювання. При цьому розуміється, що інноваційний підхід до виробництва здатен забезпечити високий рівень конкурентоспроможності продукції, яку виготовляють [59, с. 84]. Однак даний науковий підхід є певною мірою неточним, адже конкурентоспроможність підприємства, власне як і конкурентоспроможність продукції, є результатом багатьох факторів. Спираючись на зазначені економічні об'єкти на рисунку 1.1 відобразимо ієрархію конкурентоспроможності, притаманну абразивній промисловості.

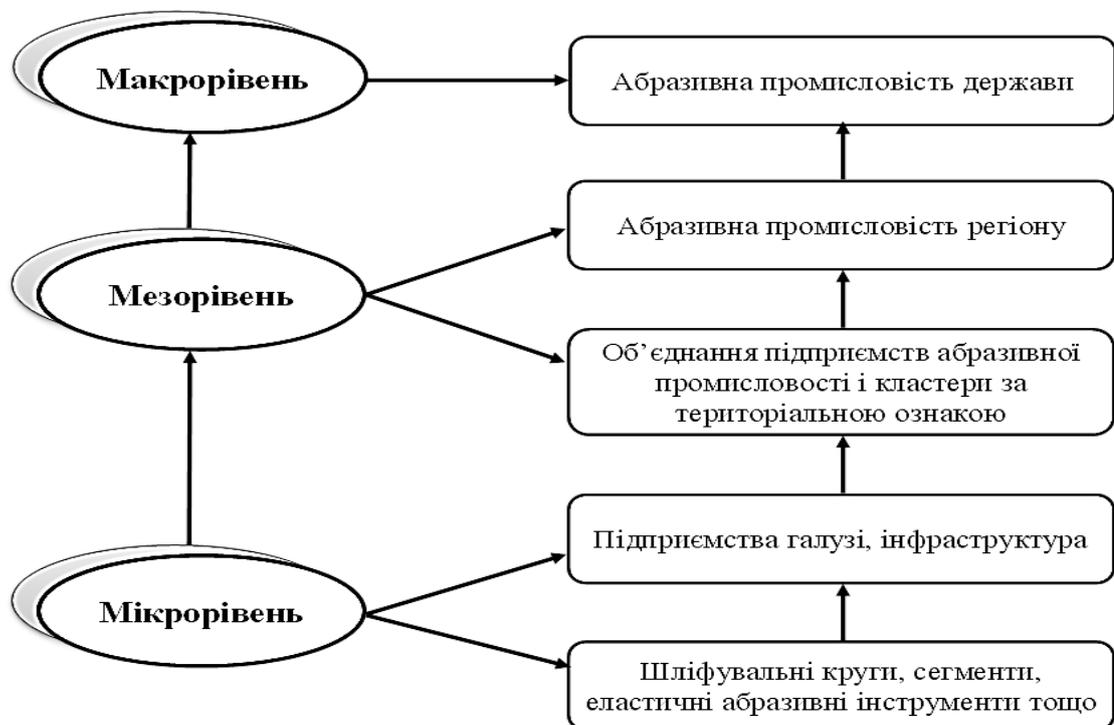


Рисунок 1.1 – Структура рівнів конкурентоспроможності у абразивній промисловості

З рисунку 1.1 ми бачимо, що конкурентоспроможність продукції виступає однією з базових передумов формування високого конкурентного рівня підприємства. Проте більшу наукову та практичну цінність для економіки все ж має вивчення конкурентоспроможності підприємства. Це пов'язано з тим, що усі наступні рівні в ієрархії конкурентоспроможності визначаються конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта. До того ж конкурентоспроможність виготовлюваної продукції є важливим але не єдиним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Широкого поширення в економічній науці набувала класифікація рівнів конкурентоспроможності підприємства авторства Р. Хейса, С. Вілрайта та Д. Кларка. Вони виділяли чотири головні рівні, а саме:

- підприємства першого рівня характеризуються нейтральністю щодо управління діяльністю зі сторони керівників. Керівництво переконане, що їм варто лише виробляти продукцію та збувати її на ринку, не переймаючись при цьому встановленням переваг у порівнянні з конкурентами. Керівники підприємства впевнені у належній технічності своєї продукції і вдало сформованій політиці збуту. Досягти успіху такий суб'єкт господарювання може виключно за знаходження своєї ринкової ніші;

- підприємствам другого рівня притаманна націленість на досягнення відповідності нормам і стандартам, які визначають головні конкуренти господарюючої одиниці. Однак такий підхід може бути неефективним, і за умов посилення конкуренції на окремо взятому ринку підприємство вимушене відходити від «еталонних» стандартів;

- підприємства третього рівня основу своєї конкурентоспроможності вбачають в управлінській функції, зокрема у якості та ефективності організації управління виробничою діяльністю;

- до четвертого рівня належать підприємства світового класу. Такі компанії готові змагатися з конкурентом незалежно від того, у якій країні він функціонує та які конкурентні переваги має [13, с. 50-52].

Відмінності в наукових підходах до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна пояснити наступним:

– при формуванні визначення дефініції дослідники намагаються відразу ж перерахувати чинники конкурентоспроможності підприємства. Однак автори включають до свого переліку різні складові і надають цим елементам різну пріоритетність;

– розуміння поняття відбувається або через змістовну, або через функціональну ознаку;

– визначення конкурентоспроможності підприємства часто відбувається шляхом прирівняння її до понять «конкурентний статус», «конкурентна позиція», «конкурентний рівень», які несуть у собі дещо інший зміст;

– ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукту перешкоджає комплексному вивченню першої. Варто пам'ятати, що конкурентоспроможність продукції є лише складовим елементом конкурентоспроможності компанії і не відображає її сутності повністю;

– розгляд конкурентоспроможності підприємства вчені здійснюють крізь призму різних масштабів: локального, регіонального, національного та міжнародного ринків [25, с. 212].

Щоправда, не дивлячись на розходження у поглядах на визначення сутності дефініції, науковці все ж мають спільність при виокремленні властивостей конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

Із рисунку 1.2 ми бачимо, що конкурентоспроможності притаманні різні властивості, кожна з яких характеризує певний аспект досліджуваної категорії:

1) відносність: окреслює необхідність присутності на ринку конкурентів для існування конкурентоспроможності підприємства. Це пов'язано з тим, що конкурентоспроможність прийнято визначати за допомогою порівняння обраних показників з аналогічними показниками певного конкуруючого суб'єкта;

2) динамічність: вказує на тимчасовість досягнутого рівня конкурентоспроможності. Таким чином, будь-що (найменші коливання на ринку,

диверсифікація діяльності компанії-конкурента, поява нової техніки та технологій тощо) може призвести до погіршення або покращення показника конкурентоспроможності підприємства;

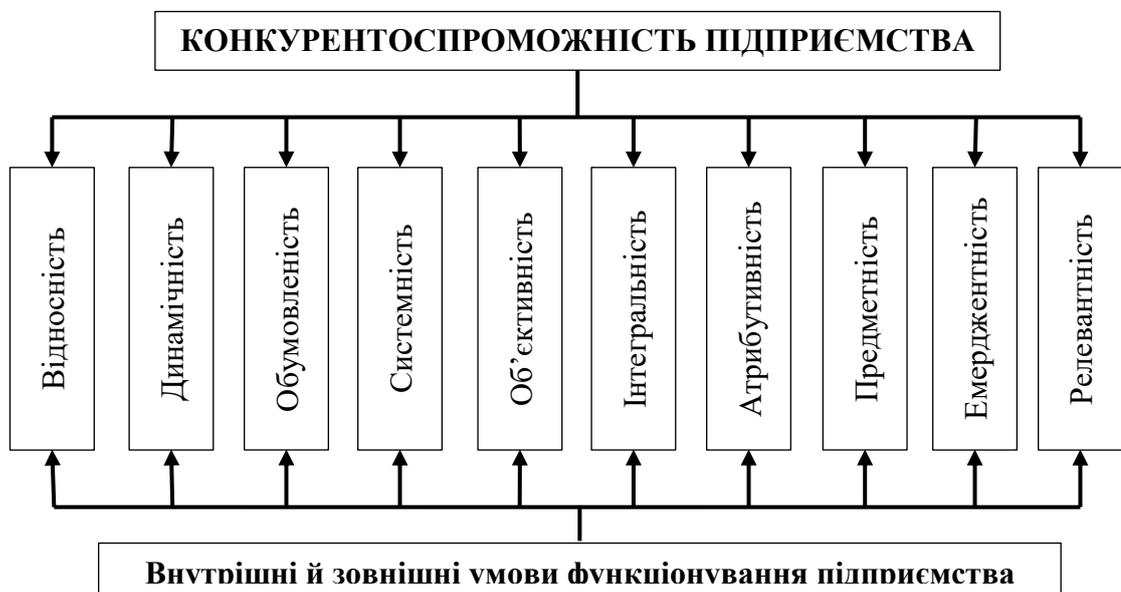


Рисунок 1.2 – Властивості економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства»

3) обумовленість: характеризує певну обмеженість підприємства щодо методів забезпечення та покращення власної конкурентоспроможності, що викликано специфікою умов функціонування ринку кожного окремого виду продукції;

4) системність: дана властивість полягає у тому, що конкурентоспроможність підприємства є категорією, яка потребує наявності процесу безперервного моніторингу всієї сукупності взаємопов'язаних чинників її формування;

5) об'єктивність: ця властивість апіорі притаманна будь-якому аспекту діяльності підприємства. Керуючись об'єктивністю, компанія має змогу приймати раціональні управлінські рішення та розвиватися;

6) інтегральність: конкурентоспроможність являється комплексним показником, а отже характеризує підприємство за всіма функціональними областями [27, с.104];

7) атрибутивність: під цією властивістю розуміється виокремлення унікальних характеристик, котрі слугують основою конкурентних переваг підприємства;

8) предметність: конкурентоспроможність є комплексною категорією тому необхідно визначати усі параметри, які впливають на формування конкурентоспроможності конкретного підприємства;

9) емерджентність: конкурентоспроможності притаманні характеристики, які не властиві її окремим елементам;

10) релевантність: ця властивість означає, що на підприємстві можливим є здійснення управління конкурентоспроможністю та контролю ефективності реалізації прийнятих рішень.

Надалі зазначимо, що важливість оцінювання та управління конкурентоспроможністю полягає у тому, що встановлення та раціональне використання конкурентних переваг дозволяє отримати синергійний ефект, який відображається у тому числі й на покращенні фінансового стану підприємства. Виготовлення і чітко спланована система збуту продукції з високим рівнем конкурентоспроможності є одними з вагомих чинників підвищення загальної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що у свою чергу посилює його здатність протидіяти конкурентам.

Розглядаючи сутність конкурентоспроможності підприємства, варто зазначити також про поняття «потенціал конкурентоспроможності». Наприклад, на думку Кузнєцова, потенціал конкурентоспроможності становить собою як наявні, так і приховані можливості підприємства щодо залучення і застосування факторів виробництва з метою отримання найкращого результату за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Однак наведене трактування є недостатньо чітким, оскільки не наводить переліку бодай основних складових частин потенціалу [44, с. 50]. Отже, необхідно здійснити визначення структурних елементів потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Ідентифікувати елементи потенціалу конкурентоспроможності можна за функціональною ознакою (рис. 1.3). Виокремлюють суб'єктні та об'єктні, а також

внутрішні та зовнішні складові. Зокрема, об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною частиною потенціалу. Вони споживаються і відтворюються в процесі виробництва. До суб'єктних складових потенціалу конкурентоспроможності відносять науково-технічний, управлінський, маркетинговий потенціали та потенціал організаційної структури управління.



Рисунок 1.3 – Функціональна структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Отже, потенціал конкурентоспроможності підприємства становить собою комплекс наявних ресурсів та можливостей розвитку, які дають підприємству змогу здобувати нові конкурентні переваги, у порівнянні з іншими ринковими суб'єктами. Також сказати, що потенціал конкурентоспроможності компанії – це сукупність внутрішніх і зовнішніх конкурентних можливостей підприємства, раціональне використання котрих дозволяє суб'єкту господарювання вести конкурентну боротьбу з помітним позитивним результатом для себе [65, с. 469]. Більш детально складові елементи потенціалу конкурентоспроможності охарактеризуємо в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика елементних складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Складова	Характеристика складової
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.
Потенціал відтворення	сукупність матеріальних, технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів, якими володіє підприємство та використовує або може додатково залучити для простого і розширеного відтворення факторів виробництва.
Інфраструктурний потенціал	збалансовані з потребами виробництва можливості допоміжних та обслуговуючих цехів, служб і господарств щодо забезпечення необхідних умов для діяльності основних цехів і підрозділів підприємства.

Поняття «потенціал конкурентоспроможності» окреслює взаємодію використання економічних ресурсів, можливостей розвитку та ефективності управління для досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства. Важливість вивчення потенціалу конкурентоспроможності можна пояснити декількома аспектами:

- він відображає комплекс властивостей, які підприємство накопичило під час становлення своєї діяльності, і які забезпечують його теперішнє функціонування й перспективи розвитку. Фактично, у даному випадку, потенціал конкурентоспроможності набуває сутності «ресурсу»;

- потенціал конкурентоспроможності певною мірою збігається з поняттям «резерв». Зокрема, він відображає рівень існуючих та потенційних можливостей, а також встановлює межу між реалізованими і нереалізованими евентуальними ресурсами;

- він акцентується на пошуку можливостей розвитку підприємства у майбутньому. Саме тому потенціал конкурентоспроможності становить собою єдине ціле стійкого і змінного станів діяльності суб'єкта підприємництва.

Особливістю потенціалу конкурентоспроможності підприємства є те, що він характерний для суб'єктів господарювання будь-якої форми власності та будь-якого масштабу діяльності. Розвиваючи такий потенціалу, компанія неодмінно зміцнює свої ринкові позиції, що призводить до посилення її загальної конкурентоспроможності. [29].

Отже, можемо резюмувати, що вивчення існуючих підходів до трактування сутності конкурентоспроможності дозволяє виділити декілька головних положень. Відтак, визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» переважно носить загальний характер, а ураховуючи важливість даного показника для успішного функціонування на ринку суб'єкта господарювання, необхідним є проведення більш ґрунтовних досліджень. До того ж при розгляді цієї категорії потрібно враховувати специфіку галузі, у якій функціонує компанія.

Загалом же конкурентоспроможність відіграє важливе значення для життєздатності підприємства та ефективності його діяльності, оскільки завдяки їй забезпечується здатність бізнес-одиниці до конкуренції на ринку із виробниками аналогічної продукції. Разом з тим конкурентоспроможність дозволяє керівництву компанії розуміти, який рівень компетенції вона має та наскільки він відрізняється від рівня підприємств-конкурентів.

1.2. Систематизація факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

З'ясувавши економічну сутність та значення конкурентоспроможності для життєздатності підприємства й максимізації отримання позитивних фінансових результатів перейдемо до розгляду факторів, які впливають на конкурентоспроможність. У цілому забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта становить собою комплекс упорядкованих та обґрунтованих дій, які націлені на підтримку й покращення достатньої кількості конкурентних переваг, що дозволяє досягати стратегічних цілей діяльності компанії. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як процес відбувається під дією різних принципів: наукової обґрунтованості, безперервності, гнучкості, цілеспрямованості, альтернативності, одночасності й сумісності, аналітичності, оперативності, керованості тощо. Таким чином, концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємницької одиниці включає у себе наступні положення:

- одна з основних задач цього процесу полягає у формуванні високого рівня конкурентоспроможності у першу чергу продукції, а потім уже й усього підприємства;

- відбір критеріїв конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має відбуватися з урахуванням часового періоду, на який здійснюється планування;

- управління є надзвичайно важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки стале функціонування усіх

підсистем компанії та координація їх взаємодії гарантує високий рівень конкурентних переваг [12, с. 247].

Безсумнівним є те, що досягти конкурентоспроможності підприємство може лише шляхом адаптації до постійно мінливої конкурентної ситуації на ринку. Вільфрід Крюгер розділяв три аспекти впливу ринку на конкурентоспроможність:

1) структура ринку: від неї в більшій мірі й залежить рівень конкурентоспроможності. Ринкова структура включає кількість конкуруючих господарюючих суб'єктів і їхні сильні сторони, а також відносини зі споживачами та постачальниками;

2) поведінка ринку: ця категорія включає в себе, наприклад, наскільки інтенсивною є конкуренція, які реалізуються бізнес-практики або які методи конкуренції використовують учасники ринкової системи;

3) фаза ринку: вона характеризує конкурентну ситуацію загалом. Прикладом цього може бути фаза розширення або стагнації.

Окрім впливу економічних законів ринку на формування конкурентоспроможності, важливо зосередитися також на господарському механізмі. Господарський механізм є відкритою й часто непостійною системою. Вагоме місце серед цього механізму належить економічній його складовій, яка діє на основі економічних інтересів підприємця та містить у собі сукупність засобів і методів ведення бізнесу, нормативів, економічних показників. Отже, можна сказати, що економічний механізм господарюючого суб'єкта сприяє формуванню необхідних умов для налагодження зовнішніх зв'язків, тобто взаємодії компанії з іншими ринковими гравцями, і отримання в результаті високих фінансових показників. При цьому особливу увагу керівництву підприємства доцільно звертати на розвиток внутрішньої частини економічного та господарського механізмів.

На рисунку 1.4 відобразимо основні складові господарського механізму, що дозволяє краще зрозуміти місце механізму забезпечення конкурентоспроможності серед інших підсистем, які задіяні у господарській діяльності підприємства.

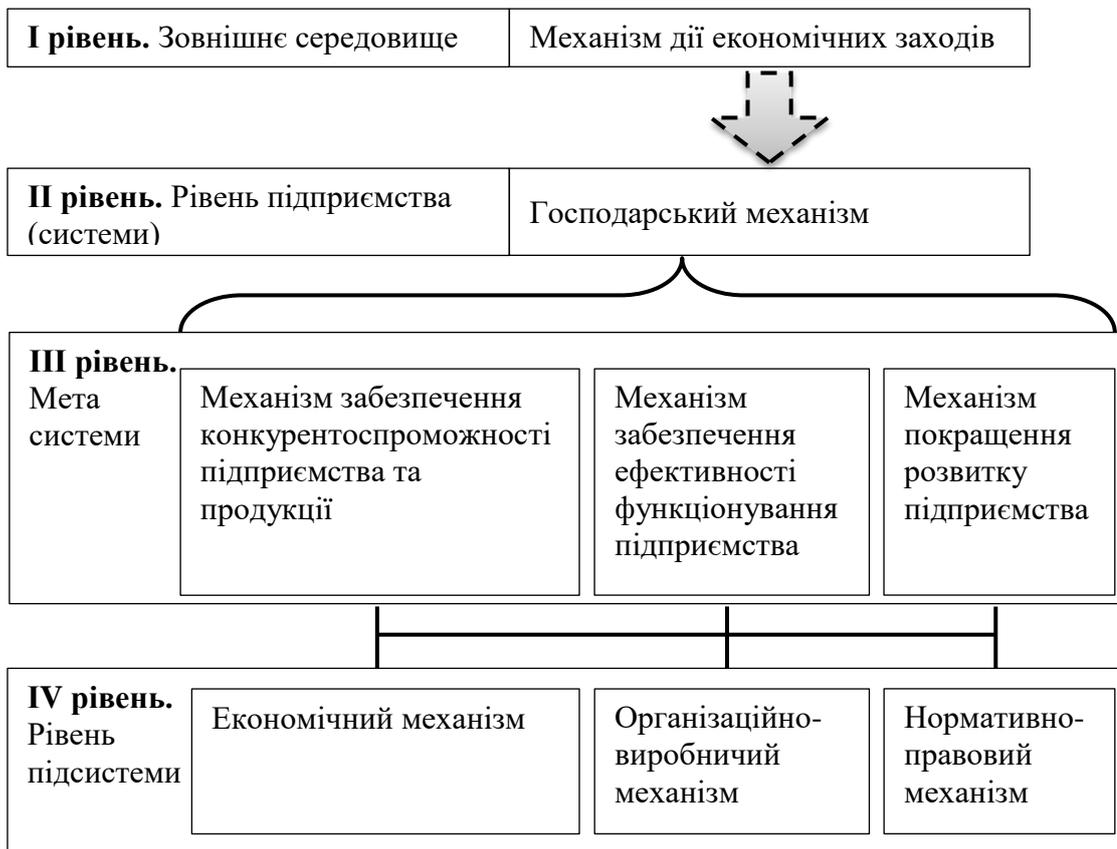


Рисунок 1.4 – Місце забезпечення конкурентоспроможності підприємства в структурі господарського механізму

Таким чином можемо дійти висновку, що механізму забезпечення конкурентоспроможності відводиться вагоме місце серед складових господарської системи підприємства [55, с. 94-95].

Усе вище згадає дає можливість трактувати механізм забезпечення конкурентоспроможності як комплекс економічних методів і інструментів управління підприємницькою діяльністю, які узгоджують взаємодію факторів внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства з бізнес цілями підприємця. Дослідивши наукову літературу, нам вдалося побудувати узагальнену структуру даного механізму (рис. 1.5).

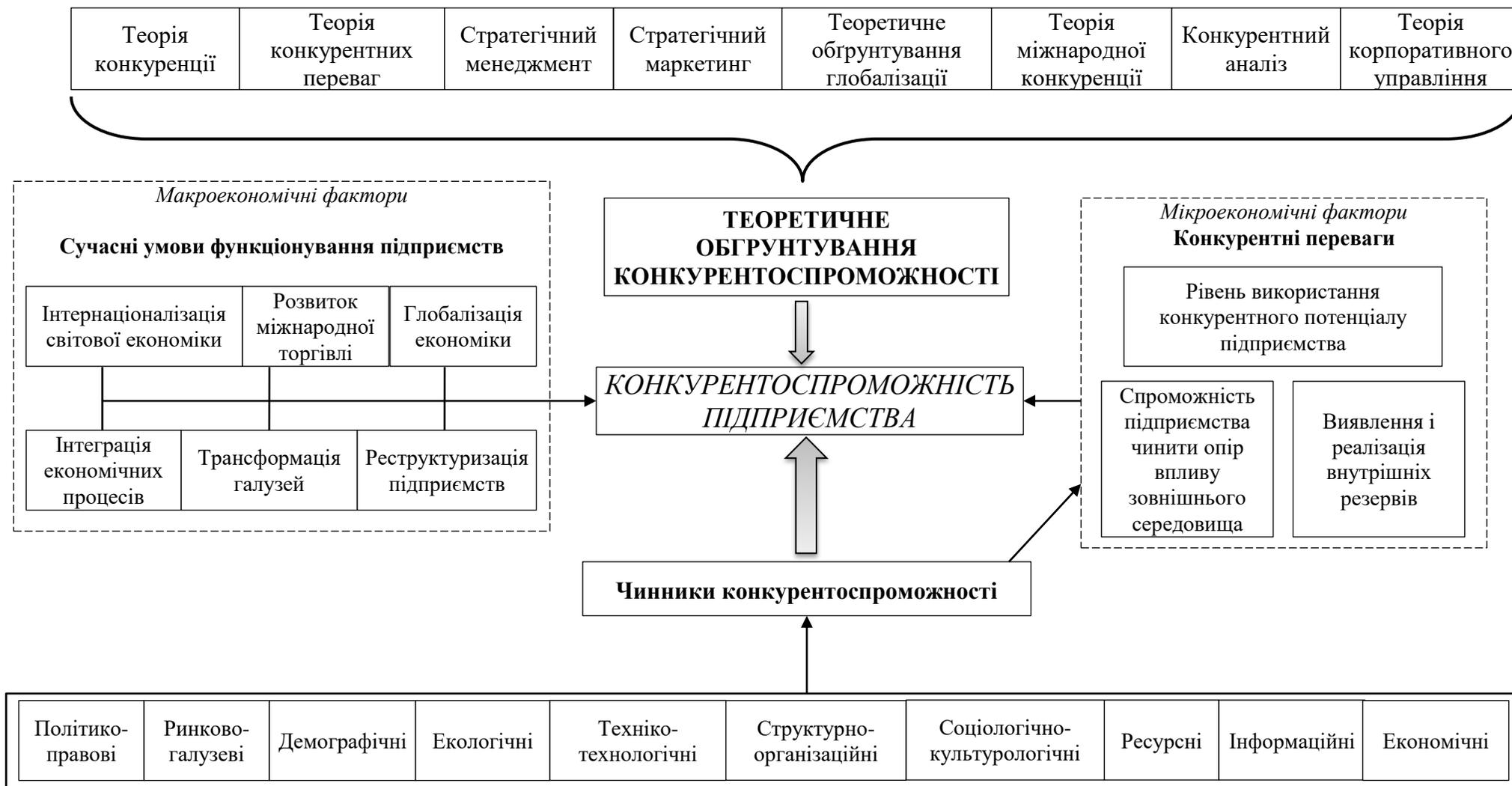


Рисунок 1.5 – Структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Структура механізму формування конкурентоспроможності вказує на те, що врахування макроекономічних і мікроекономічних факторів дозволяє керівникам вибудувати гнучку систему управління. Тому підприємство здатне швидко адаптуватися до змін стану ринкового середовища і приймати рішення, які впливають на розмір її ринкової частки. Конкурентоспроможність компанії формується під дією чинників внутрішнього та зовнішнього оточення, тож здійснимо їх розгляд.

Однак у першу чергу зазначимо, що під факторами розуміються рушійні сили, причини або передумови появи й функціонування то чи іншого явища. Також фактор можна описати як рушій, котрий своїм впливом призводить до настання певних наслідків. Відповідно фактори, або чинники, конкурентоспроможності – це обставини, які у певній мірі впливають на кількість та характер конкурентних переваг, тим самим визначаючи рівень показнику конкурентоспроможності підприємства [43, с. 213].

Отже, чинники конкурентоспроможності визначаються з огляду на напрямок виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання та загальних тенденцій розвитку економіки держави. Виходячи з економічної сутності факторів, вони здійснюють як абсолютний, так і відносний вплив на величину виробничих затрат і обсяги реалізації виготовлюваної продукції.

Сьогодні існує велика кількість чинників, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства. Науковці висловлюють різні погляди на те, яким чином доцільно здійснювати їх класифікацію. У таблиці 1.4 ми наведемо найбільш популярну систематизацію факторів конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4 – Загальна систематизація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від сфери походження	<ol style="list-style-type: none"> 1. науково-технічні; 2. організаційно-економічні; 3. соціальні; 4. екологічні; 5. політичні.

Класифікаційна ознака	Види факторів
За характером спеціалізації	1. загальні; 2. специфічні; 3. індивідуальні.
За тривалістю дії	1. постійні; 2. тимчасові.
Залежно від ступеню корисності	1. стимулюючі; 2. дестимулюючі.
Залежно від рівня обумовленості	1. природні (первинні); 2. похідні (вторинні).
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	1. неконтрольовані державою (мегарівень); 2. контрольовані державою, неконтрольовані підприємством (макрорівень); 3. контрольовані підприємством (мікрорівень).
За джерела виникнення	1. внутрішні; 2. зовнішні.

Не дивлячись на такий широкий спектр класифікаційних ознак, найбільший інтерес сучасної економічної науки зосереджений на факторах, які виділяють за джерела виникнення. Тобто, особливу увагу приділяють вивченню зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності. У широкому розумінні внутрішні фактори це ті, які знаходяться майже у цілковитій залежності від рішень керівництва. Відповідно протилежними їм є зовнішні чинники так як вплив на них керівника підприємства є мінімальним, а то і взагалі відсутнім. Розглянемо кожен з видів чинників більш детально.

Під зовнішніми факторами конкурентоспроможності прийнято розуміти сферу соціальних, економічних та організаційних відносин, які сприяють створенню продукції з вищим рівнем цінової та нецінової привабливості. На думку деяких вітчизняних авторів [47, с. 191], зовнішні чинники становлять собою комплексну систему, головними суб'єктами якої є підприємства, національні й міжнародні інституції, та яка функціонує під впливом умов економічного, суспільного та природного характеру.

Таким чином, до зовнішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності можна віднести наступні: заходи державної політики, правове середовище, економічні та соціальні умови функціонування підприємства, рівень

монополізації економіки, ресурсний потенціал економіки, стан товарних ринків, розвиток ринкової інфраструктури (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Характеристика факторів зовнішнього впливу на конкурентоспроможність підприємства

Фактори	Характеристика факторів
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

Класифікація факторів забезпечення конкурентоспроможності важлива зокрема й для проведення у подальшій оцінюванні впливу встановлених чинників. Відтак, оцінювання ефекту дії факторів зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання зазвичай відбувається у стандартизованому вигляді. Спершу окреслюються місія й цілі діяльності підприємства. Уже на наступному кроці здійснюється етап діагности, зокрема, проводиться оцінювання чинників, що призводять до змін різних аспектів потенціалу конкурентоспроможності суб'єкту підприємництва. На рисунку 1.6 зобразимо взаємодію факторів зовнішнього середовища та потенційних драйверів, або по-іншому рушіїв, розвитку конкурентоспроможності компанії [86, с. 38].



Рисунок 1.6 – Взаємозв’язок факторів зовнішнього середовища та драйверів конкурентоспроможності підприємства

Особливістю факторів зовнішнього середовища є те, що вони діють об’єктивно щодо діяльності підприємства. Саме тому можливість прямого впливати організації на зовнішні чинники є обмеженою. Разом з тим реальні умови формування конкурентоспроможності суб’єкта господарювання належать до рівня внутрішнього середовища функціонування підприємства. Щоправда здійснювати вплив на дані фактори керівник може з різною мірою ефективності.

Перш за все зазначимо, що внутрішні чинники – це об’єктивні категорії, які характеризують здатність підприємства забезпечувати власну конкурентоспроможність. До них зазвичай зараховують: потенціал маркетингових служб; ресурсний потенціал; виробничо-технологічний потенціал; інвестиційний

потенціал; кадровий потенціал; інноваційний потенціал. Кожен із зазначених потенціалів має власні складові елементи, що відобразимо в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Фактори внутрішнього впливу на формування конкурентоспроможності підприємства

Групові фактори	Складові факторів
Виробничий потенціал	Виробничий потенціал
	Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів
	Система менеджменту якості та ефективність її функціонування
	Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу
	Наявність власних переробних виробництв
Ресурсний потенціал	Витрати ресурсів на одиницю готової продукції
	Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції
	Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників
Технологічний потенціал	Рівень технологічного оснащення виробництва
	Рівень впровадження досягнень НТП
Кадровий потенціал	Прогресивність оплати праці
	Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад
	Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту
	Підвищення кваліфікації кадрів
Інноваційний потенціал	Ефективна конкурентна стратегія підприємства
	Наявність стратегічних конкурентних переваг
	Рівень інноваційної привабливості
	Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень
Інвестиційний потенціал	Наявність власних фінансових ресурсів
	Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів
	Рівень довіри потенційних інвесторів
Маркетинговий потенціал	Наявність маркетингової служби
	Імідж підприємства
	Наявність розгалуженої системи збуту
	Якість продукції
Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів

Серед внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта особлива роль належить рівню організації системи управління, стан підготовки менеджерів, здатність правильно вести бізнес в

умовах ринку, що постійно змінюється. Ці фактори вважаються одними з ключових серед тих, які формують конкурентоспроможність підприємства на ринку [84, с. 39].

Як ми розуміємо, підприємство не існує відокремлено від інших суб'єктів господарювання, і кожен із ринкових учасників у конкурентній боротьбі прагне зайняти кращу позицію. При цьому організація може досягти справжнього успіху за умови перетину її пропозицій й можливостей виробництва необхідної продукції та потреб споживачів. Тому на рисунку 1.7 покажемо які фактори формування конкурентоспроможності підприємства є головними з позицій споживача та виробника.



Рисунок 1.7 – Фактори конкурентоспроможності виробничого підприємства з позиції споживача та замовника

Із рисунку 1.7 ми бачимо, що важливими факторами для споживача є якість продукцію, її ціна, а також рівень співпраці з виробником цієї продукції. Зі свого боку підприємство-виробник у процесі забезпечення конкурентоспроможності своїх товарів переважно спирається на техніко-технологічний аспект виробництва. Технології, які підприємство використовує у виробничому процесі, встановлюють кількість і якість виробничих фондів, склад і рівень кваліфікації працівників, сприяють налагодженню комунікації між більшістю відділів підприємства. Усі ці чинники визначають величину виробничої потужності організації, суму оборотних коштів, які потрібні для забезпечення виробництва.

Однак окрім формування потужної інноваційної виробничо-технічної бази важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є побудова відповідної системи управління. Отже, з поміж внутрішніх фактор конкурентних переваг вирішальну роль має стан менеджменту. У даному випадку йдеться в тому числі про потребу у менеджерах з відмінною кваліфікацією, досвідом, комунікативними навичками та аналітичним мисленням.

Сучасна компанія, яка прагне підтримувати свою конкурентоспроможність, на нашу думку, має прагнути виборювати першість не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку. Тож, французькі економісти А. Олів'є, А. Дайана і Р. Урсе вважали, що підприємство може досягти належного рівня конкурентоспроможності лише завдяки наступним факторам [20, с. 143]:

- 1) діяльність організації має ґрунтуватися на концепції продукту й послуги;
- 2) продукт підприємства повинен відповідати якісним показникам аналогічних товарів лідерів ринку. При цьому якість продукції визначається через опитування і порівняльні тести;
- 3) ціна продукту з можливою націнкою;
- 4) фінансові ресурси мають бути власними та позиковими;
- 5) торгівля – з точки зору комерційних методів і засобів діяльності;
- 6) наявність післяпродажного обслуговування, для створення бази лояльних клієнтів;

7) приділення уваги зовнішньоторговельним можливостям підприємства, у тому числі з метою налаштування відносин із владою, ЗМІ та громадськістю;

8) застосування методів передпродажної підготовки, для переконання споживачів у тому, що підприємство може задовольнити усі їх потреби [20, с. 143]

Зазначимо, що найбільшою загрозою розвитку вітчизняних підприємств є «висока інерційність» зовнішнього середовища, тому ігнорування будь-яких змін цього оточення робить застосовувані методи менеджменту неефективними. Останнє призводить до погіршення конкурентних позицій компанії на ринку, оскільки механізм забезпечення її конкурентоспроможності є частиною загальної управлінської системи [10, с. 225].

Отже, механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства є важливим складовим елементом усього його господарського механізму. Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів формування конкурентних переваг дозволяє менеджерам підприємства прийняти раціональні рішення щодо стратегії поведінки на ринку, встановити можливості збільшення ринкової частки та провести порівняльний аналіз з основними перевагами конкурентів. У цілому вагомим чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: переважання вироблюваної продукції над продуктами конкурентів за якісними показниками; принцип оптимізації витрат; побудова гнучкої системи управління.

1.3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Економіка ринкового типу диктує жорсткі умови, виконуючи які сучасні підприємства можуть досягати справжнього успіху. Однак конкурентоспроможності високого рівня недостатньо для гарантування підприємству стійкої лідируючої позиції на ринку. Як було з'ясовано у попередніх пунктах конкурентоспроможність характеризується тимчасовістю, тобто, даний показник може динамічно змінювати своє значення. Тому

підприємствам необхідно здійснювати регулярний аналіз своїх конкурентних позицій. Особливо гострою є проблема кількісного оцінювання показника конкурентоспроможності компанії, адже від отриманих результатів залежить перегляд і оновлення конкурентної стратегії.

Конкурентоспроможність підприємства пояснюється наявністю певної переваги над іншими. Саме таке бачення досліджуваної категорії мав Х. А. Фасх'єв. Відповідно до такого твердження, суб'єкт господарювання можна називати конкурентоспроможним якщо він перевершує своїх ринкових опонентів. Проте доцільно зазначити деякі уточнення. Варто розуміти, що усі підприємства ринку певного виду продукції не можуть водночас мати перевагу по відношенню один до одного. Тому, більш коректно говорити, що підприємство володіє якимось ступенем, або рівнем, конкурентоспроможності. Якщо компанія займає навіть найменшу частку ринку, то вона є конкурентоздатною, однак рівень її конкурентоспроможності є нижчим, ніж у її конкурентів. Таким чином, процес оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на порівняльній оцінці, яку в економіці називають «рівень (ступінь) конкурентоспроможності» [59, с. 85]. У таблиці 1.7 наведемо характеристику трьох підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які спираються на принцип порівняння.

Таблиця 1.7 – Характеристика порівняльних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва підходу	Сутність	Методи оцінювання
Маркетинговий	передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та інші	широко застосовуються матричні методи (матриці ADL, BCG, GE / McKinsey).
Факторний	полягає у виявленні та оцінці ключових факторів успіху в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Різні дослідники по-різному трактують ці фактори.	дві основні групи методів: – засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;

Назва підходу	Сутність	Методи оцінювання
	На думку М. Портера, на створення конкурентних переваг підприємства впливають: а) приналежність підприємства до певної галузі; б) використання конкурентних стратегій; в) ланцюг створення вартості продукції.	– засновані на теорії ефективної конкуренції.
Комплексний	передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка здійснюється на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності. Тобто, конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.	таксономічний метод, метод радара, метод бенчмаркінгу, метод сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства

Спираючись на різноманітні наукові підходи до розподілу методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, з кількісної чи якісної точки зору, здійснимо класифікацію існуючих методів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінювання	Якісні, кількісні
За способом відображення кінцевого результату	Матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні, логістичні
За можливістю прийняття управлінських рішень	Поточні, стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні, експертні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні, комплексні
Залежно від об'єкта оцінювання	Оцінювання конкурентоспроможності персоналу, організації або продукту
Залежно від мети оцінювання	Визначення конкурентних переваг, позиціонування у групі, динаміка позицій у групі
Залежно від показників і змінних, що використовуються в аналізі	Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства; методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства

Особливу увагу приділимо другій групі методів, оскільки вони, на нашу думку, є найбільш точними та зручними для демонстрації (рис. 1.8). У першу чергу розглянемо групу матричних методів, із назви яких випливає, що базис їх сутності полягає у побудові матриць [62, с. 23]. Під останніми розуміють математичний об'єкт, що зазвичай подається у вигляді двовимірної таблиці, на перетині стовпчиків і рядків якої знаходяться її елементи. Однією з найвідоміших в економіці є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Матриці цінні тим, що допомагають проаналізувати окремі аспекти функціонування організації, зовнішніх умов діяльності, конкурентної позиції та встановити шляхи майбутнього розвитку.

Чимало поширення сьогодні набули графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Основою методів цієї групи є побудова «багатокутника конкурентоспроможності», або по-іншому ще «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Графічні методи відомі перш за все завдяки наочності та відносній простоті [63, с. 1015]. При цьому недоліком цих методів можна назвати те, що вони встановлюють сумарної величини показника конкурентоспроможності підприємства. До того ж графічні методи відображають поточний рівень конкурентоспроможності, спираючись на наявні дані, відтак спрогнозувати з їх допомогою майбутні зміни неможливо.

Індексним методам оцінювання конкурентоспроможності підприємства притаманна більша комплексність. Саме тому використання цих методів відбувається переважно за чітко продуманим алгоритмом. У якості бази для проведення порівняльного аналізу можна застосовувати різні галузеві стандарти, показники ринкових лідерів або навіть ретроспективні значення досліджуваного господарюючого суб'єкта.

Для групи аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства характерним є виконання розрахунково-аналітичних дій із початковими даними. Такі розрахунки можуть бути як простими, так і складними, усе залежить від обраної методики дослідження.

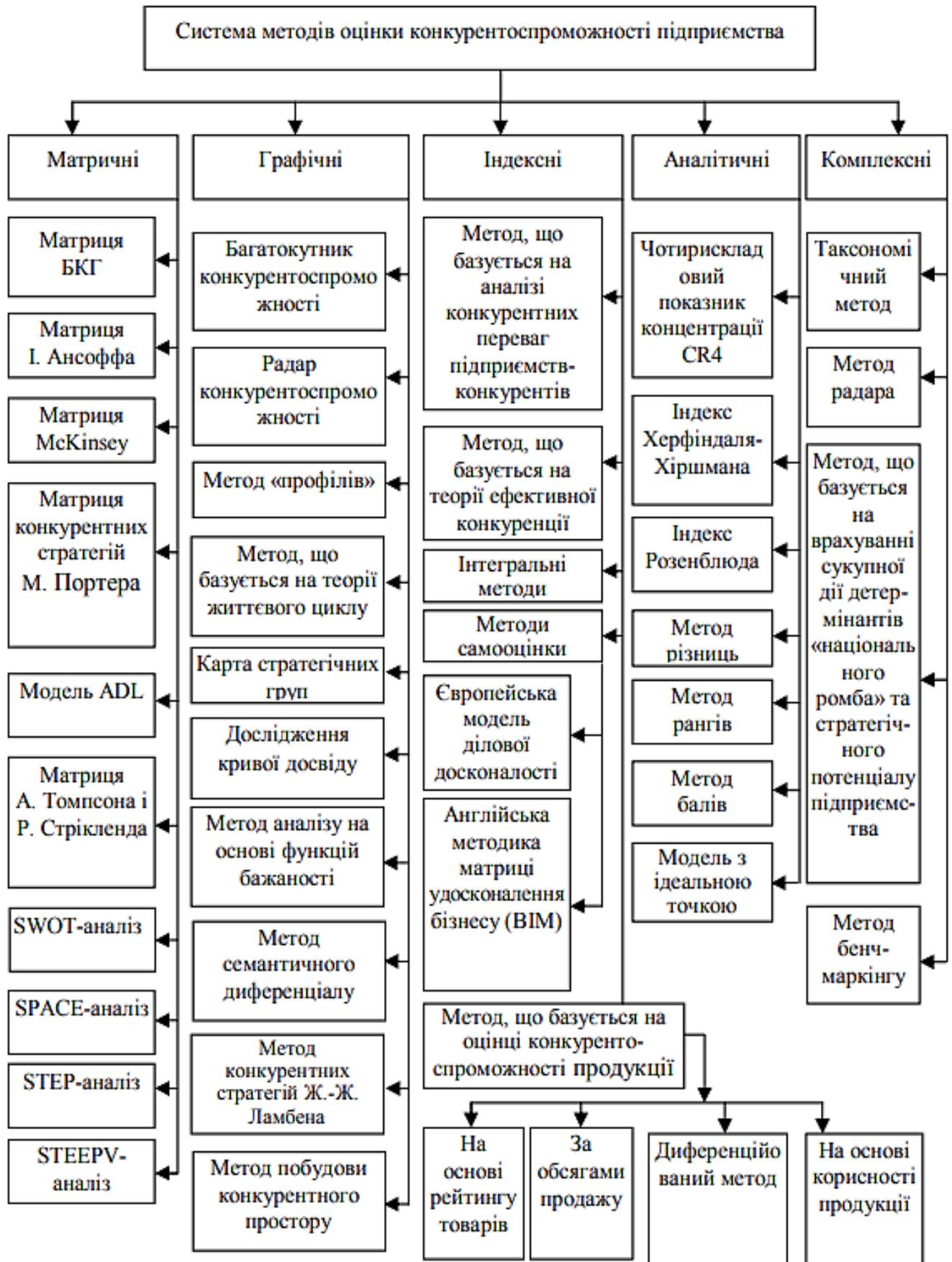


Рисунок 1.8 – Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за способом відображення кінцевого результату

Однак найбільш вичерпними методами оцінювання рівня конкурентоспроможності прийнято вважати групу комплексних методів. Ці методи спрямовані на розбір широкого діапазону найголовніших показників діяльності підприємства. Перевага групи комплексних методів аналізу полягає у високій достовірності інформації щодо конкурентних переваг і вразливих місць господарюючого суб'єкта. Точність результатів забезпечується аналізом ґрунтового спектру порівняльних показників [25; 48, с. 158-160]. Часто фахівці поєднують використання комплексного підходу та інтегральних методів.

Порядок реалізації процесу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства відображено на рисунку 1.9. Зауважимо, що побудований алгоритм носить ознайомчий характер. Тобто, він відображає загальний порядок дій, однак не конкретизує методи чи перелік показників, які варто застосувати. Останнє визначається у кожному випадку індивідуально, відповідно до стану ринку та виду діяльності суб'єкта господарювання.

Рисунок 1.9 також вказує на те, що при проведенні оцінювання конкурентоспроможності перше, що необхідно зробити – це визначити мету оцінювання, перелік факторних параметрів, основних конкурентів. Щодо факторів оцінювання, то їх підбір має відбуватися з урахуванням особливостей галузі функціонування підприємства та головних чинників впливу внутрішнього середовища. Однак відбір необхідних параметрів оцінювання на сьогоднішній день значно ускладнюється обмеженістю доступу до потрібної інформації. Це пояснюється тим, що переважну більшість даних підприємство відносить до складових комерційної таємниці. Тому цілком можна погодитися з висновком дослідниці В. А. Павлової, яка говорила, що велика кількість процесів, що відбуваються у межах підприємства, не підлягають їх статистичному оцінюванню, яке можна використати для порівняльного аналізу результатів діяльності компанії з результатами її конкурентів.

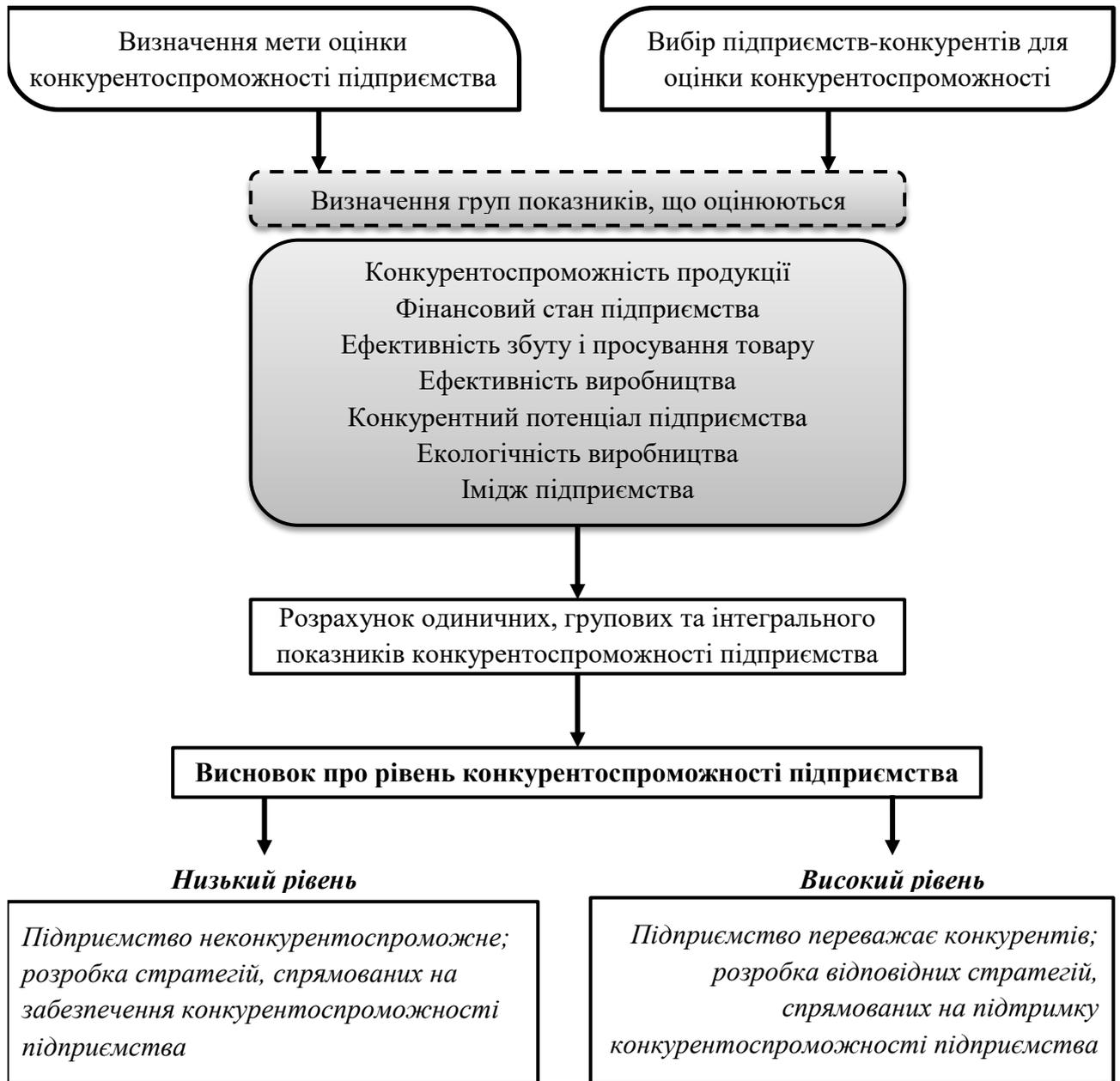


Рисунок 1.9 – Загальний алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікація відображена на рисунку 1.8 свідчить про те, що сучасні методи оцінювання ступеня конкурентоспроможності підприємства дозволяють економістам аналізувати велике розмаїття факторних параметрів. Завдяки цьому є можливість надавати комплексну характеристику результатам діяльності суб'єкта господарювання, і на основі цієї характеристики визначати напрямки покращення конкурентних позицій досліджуваного об'єкта.

У процесі встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства використовують певні чисельні показники. Вони можуть вказувати на те, наскільки стійкою є позиція компанії на ринку, чи дозволяють її виробничі потужності й надалі задовольняти попит споживачів, або чи вдається компанії досягти своїх стратегічних цілей. Серед таких показників можна виділити наприклад наступні:

- співвідношення вартості реалізованої продукції та її обсягу за поточний період;
- profit to sales: співвідношення прибутку до сумарної вартості продажу. Зростання цього показника свідчить про підвищення конкурентоспроможності;
- sales to finished goods: співвідношення загальної вартості продажу до вартості нереалізованої продукції, характеризує зниження попиту на вироблювані товари;
- salesto inventories: співвідношення сумарної вартості продажу та вартості матеріальних запасів необхідних для виробництва. Зменшення величини даного коефіцієнту говорить про сповільнення обігу запасів;
- sales to receivables: співвідношення обсягу дебіторської заборгованості до її суми.

Таким чином, можемо зробити висновок, що здебільшого підприємство, яке несе менші виробничі затрати, у результаті отримує прибуток більшого розміру. За таких умов суб'єкт господарювання має фінансові ресурси потрібні для нарощування обсягів виробництва продукції, модернізації застосовуваної техніки та покращення виробничої технології [50, с. 122].

Окрім методики здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведеної на рисунку 1.9 існують також інші погляди на це питання. Як приклад, Е. І. Цибульська, Р. Л. Лупак і Т. Г. Васильців виокремлюють такі шість етапів процесу оцінювання рівня конкурентоспроможності:

- 1) Визначення основних конкурентів на досліджуваному ринку;
- 2) Зібрання необхідних даних і приведення їх до порівняльного вигляду;

3) Визначення типу ринку та встановлення конкурентних переваг усіх суб'єктів;

4) Потрібно визначити рівень інтенсивності конкуренції та ступінь монополізації ринкового середовища;

5) Проаналізувати конкурентне положення досліджуваного підприємства;

6) Побудувати конкурентну карту ринку та виявити стратегічні позиції компанії [25, с. 214, 217-218].

Отже, вивчення основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства дає підстави сформулювати декілька положень. Наприклад, особливу зацікавленість викликають методи, які засновані на теорії ефективної конкуренції. Під час використання таких методів оцінці підлягає ефективність виробничого процесу, збутова політика та фінансовий стан підприємства. Результати, отримані після аналізу, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо посилення конкурентних переваг. У свою чергу методи, які засновані на концепції якості й ціни продукції, формують неповноцінну оцінку ступеня конкурентоспроможності, оскільки вони не беруть до уваги зовнішні економічні фактори впливу на діяльність підприємства.

Особливістю матричних методів дослідження конкурентоспроможності є те, що вони забезпечують отримання точних результатів лише за умови наявності достовірних даних щодо головних економічних показників діяльності компанії.

Комплексні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства найповніше репрезентують величину впливу факторів на його конкурентоздатність. Комплексний підхід до аналізу дозволяє визначати головні проблеми розвитку компанії та шляхи покращення її конкурентної стратегії.

1.4. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день надзвичайно важливо не лише володіти теоретичним розумінням методології оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, а й вміти використовувати обрані методи на практиці. Правильність проведених

досліджень прямо впливає на прийняття керівництвом рішень щодо змін у стратегії конкурентного позиціонування. При цьому характерологічними індикаторами, які вказують на гостру необхідність підготовки та реалізації програми дій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть слугувати:

- посилення конкурентної боротьби, у результаті чого підприємство втрачає свою позицію на ринку;

- попит на продукцію починає зростати меншими темпами, а то й взагалі знижується. Згасання споживчого попиту скоріше за все приведе до зменшення частки ринку, яку обіймає компанія;

- поява докорінно нових технологій виробництва, що відбувається завдяки науково-технічному прогресу, зазвичай призводить до появи нової продукції, а відповідно й формування нових ринків;

- нераціональне використання виробничих ресурсів з тих чи інших причин знижує якість вироблюваної продукції та/або значно підвищує її собівартість. Таким чином, рівень конкурентоспроможності самої продукції стає нижчим;

- продукція підприємства стає менш конкурентоспроможною в силу підвищення якості та/або зменшення затрат на виготовлення аналогічних продуктів підприємствами-конкурентами;

- низька рентабельність або збитковість діяльності компанії, що підвищує ризик банкрутства та інші [18, с.114-115].

Таким чином, за наявності будь-якої з наведених передумов потрібно проводити комплексне оцінювання рівня конкурентоспроможності, визначати «вузькі місця» діяльності. Далі, спираючись на усі ці елементи, спеціалістам доцільно сформулювати програму підвищення конкурентоспроможності. Успішність реалізації такої програми буде залежати у тому числі від здійснення належних спрямованих впливів, тобто, від якості побудованої на підприємстві системи управління.

Процес управління конкурентоспроможністю можна назвати важливим складовим елементом загальної системи менеджменту підприємства. У цілому

даний процес націлений на створення, підтримку й розвиток конкурентних переваг. Отже, мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні життєздатності суб'єкта господарювання як учасника конкуренції, не дивлячись на вплив економічних і соціально-політичних чинників.

Як і будь-який економічний процес управління рівнем конкурентоспроможності підприємства відбувається відповідно до дії декількох принципів, а саме: комплексності, системності, об'єктивності, динамічності, безперервності, оптимальності, наукової обґрунтування та ранжування об'єктів управління. Детальну характеристику кожного з них наведемо в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Характеристика головних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип управління	Сутність
Комплексність	результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.
Системність	основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту.
Об'єктивність	результати дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.
Динамічність	основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.
Безперервність	процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер, оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності.
Оптимальність	об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Принцип управління	Сутність
Принцип наукової обґрунтованості управління	передбачається врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління.
Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю	визначається важливість, вагомість, ранг об'єктів за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності.

Варто також визначити об'єкта управління конкурентоспроможністю. Ним виступає поточний рівень конкурентоспроможності, який у даний момент часу є достатнім для забезпечення стабільної роботи підприємства, але у випадку коливань потребує додаткового контролю. У свою чергу суб'єктами є ті зацікавлені особи, які прагнуть реалізувати мету процесу управління. Таким чином до останніх можна віднести:

- власник компанії. Він за будь-яких умов господарювання бере неопосередковану участь у визначенні стратегічних цілей діяльності [66]. До того ж власник завжди прагне розвитку підприємства задля реалізації власних економічних інтересів (отримання прибутку);

- вищий адміністративно-управлінський персонал підприємства;

- лінійні менеджери, які очолюють операційні підрозділи компанії.

Управлінці цього рівня відповідають за ефективне виконання програм дій по формуванню висококонкурентних переваг;

- менеджери-економісти або фахівці консалтингових компаній, яких за додаткову плату залучають до формування стратегій посилення конкурентоспроможності підприємства;

- державні органи та інші відомчі структури.

Вивчивши наукову літературу, можемо навести думку А. С. Віхановського, який стверджував, що в умовах постійних динамічних змін ринку, та економічного середовища у цілому, першість в конкурентному суперництві не обов'язково отримує підприємство з великим масштабом виробництва й високим

показником фінансової стійкості. Тобто, на думку вченого, переможцем може стати мале підприємство, якому здатне оперативніше здійснювати адаптацію до нових умов господарювання.

Зазначимо також, що підприємство не має зупинятися при досягненні певних стратегічних цілей, для підвищення своєї конкурентоспроможності йому потрібно визначати можливості здобуття нових конкурентних переваг. Власне, у цьому твердженні відображається стратегічна сутність процесу управління рівнем конкурентоспроможності компанії. С. Клименко трактує поняття «конкурентні стратегії» як комплекс програм зосереджених на адаптації підприємства до мінливих умов ведення конкурентної боротьби та посилення його довгострокового положення на конкретному ринку. Надання переваг при виборі оптимальної конкурентної стратегії може відбуватися виходячи з рівня компетентності управлінців суб'єкта господарювання та стану його інформаційної бази.

Підприємство може досягти успіху й мати ресурси для майбутнього розвитку за умови правильного обрання підходу до формування конкурентної стратегії, визначення конкурентних переваг. Однак для зазначеного керівництво компанії повинно володіти чітким розумінням сутності й ролі конкурентного потенціалу в її функціонуванні. Тож, відповідно до стратегічної точки зору, конкурентним потенціалом підприємства прийнято визначати наявні переваги внутрішнього та зовнішнього характеру над іншими конкуруючими суб'єктами даної сфери діяльності, а також розвиток даних переваг у подальших періодах. Мета формування потужного конкурентного потенціалу полягає у забезпеченні стійкого конкурентного позиціонування компанії на ринку.

Із зазначеного стає зрозуміло, що конкурентний потенціал продиктовується можливостями внутрішнього середовища підприємства щодо підвищення своєї конкурентоспроможності та зовнішніми факторами, котрі можуть впливати на процес реалізації стратегії ведення конкуренції як позитивно, так і негативно. Таким чином розвиток конкурентного потенціалу компанії можливий лише за умови узгодження внутрішніх і зовнішніх чинників його формування.

Характерним при цьому є те, що посилення конкурентного потенціалу неодмінного призводить до підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розвитку його конкурентного потенціалу

		Напрями розвитку конкурентного потенціалу на основі використання внутрішніх можливостей	Формування конкурентного потенціалу на основі використання зовнішніх можливостей і ресурсів
Компоненти конкурентного потенціалу	<i>Маркетинговий потенціал</i>	організація та проведення маркетингових досліджень на базі власного відділу маркетингу;	аутсорсинг маркетингу
		дослідження когнітивних процесів споживача та впливу на формування споживчої свідомості;	
		вдосконалення інформаційної системи маркетингу;	
		впровадження CRM технологій;	
		розвиток маркетингового мислення.	
	<i>Інноваційний потенціал</i>	прискорення циклу НДДКР виробництва;	аутсорсинг інноваційних процесів
		організація науково-дослідних лабораторій на базі підприємства;	
		залучення співробітників різного рівня в процес розробки інновацій.	
	<i>Ресурсний потенціал</i>	прискорення оборотності оборотних активів;	аутсорсинг фінансів; аутсорсинг трудових ресурсів; виробничий аутсорсинг; організація мережевої взаємодії; поглинання і злиття.
		оптимізація витрат;	
		реінвестування чистого прибутку в оновлення основних виробничих фондів;	
		впровадження системи контролю якості;	
		розвиток організаційної культури підприємства;	
		зниження плинності кадрів;	
		підвищення кваліфікації співробітників;	
		розвиток програм щодо соціальної підтримки персоналу;	
вертикальна і горизонтальна інтеграція.			
<i>Теоричний потенціал</i>	формування нематеріальної системи мотивації співробітників підприємства;	пошук незадоволених потреб; пошук вільних ринкових ніш і сегментів; стимулювання збільшення споживання за рахунок інтенсифікації маркетингових зусиль.	
	створення комфортної творчої та психологічного середовища всередині компанії;		
	формування креативних груп.		

Із таблиці 1.10 ми бачимо, що формування конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання відбувається під дією маркетингового, інноваційного, ресурсного та творчого компонентів. Усі ці компоненти міцно взаємопов'язані одне з одним. Так, наприклад, творчий та інноваційний потенціали мають точки перетину в сфері генерування та пропонування з приводу виробництва нової продукції або ж використання нових технологій. Разом з тим творчий та маркетинговий компоненти поєднують свої зусилля задля пошуку нових шляхів просування товарів і налагодження взаємодії зі споживачами. Щодо ресурсного потенціалу, то він формує матеріальну базу підприємства, у тому числі забезпечуючи наявність ресурсів необхідних для розвитку маркетингового та інноваційного напрямів діяльності, і нематеріальну базу в якості людських ресурсів, потребу в яких має творчий компонент конкурентного потенціалу компанії.

Розвиток конкурентного потенціалу підприємства потребує комплексного підходу до налагодження системи управління всіма його складовими частинами для отримання синергічного ефекту. Усе це варто брати до уваги в процесі розробки стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

У більш широкому розумінні потенціал конкурентоспроможності можна розподілити на внутрішню та зовнішню складові. Останній зокрема забезпечує стійкість господарюючого суб'єкта за настання несприятливих умов економічного середовища, нейтралізувати вплив його негативних чинників, а головне реалізувати сприятливі можливості через залучення ресурсів інших учасників бізнесу.

Внутрішня складова конкурентного потенціалу передбачає поєднання маркетингового, інноваційного, логістичного, виробничого, фінансового, кадрового та інформаційного аспектів підприємницької діяльності. Таким чином, внутрішній потенціал конкурентоспроможності відображає здатність виробничого підприємства до створення та реалізації внутрішніх конкурентних переваг. За умови раціональної побудови системи управління компоненти внутрішнього

конкурентного потенціалу слугують потужною базою підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства [26, с. 51].

Питання підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств складається з наступних аспектів: технологічного, організаційного, економічного, соціального, юридичного та комерційного. У загальному розумінні вони становлять собою систему формування конкурентоспроможності підприємства, котра включає в себе оперативний, тактичний та стратегічний рівні, що зображено на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 – Ієрархічна модель конкурентоспроможності промислового підприємства

Оперативний рівень зосереджений на досягненні високого показника конкурентоспроможності продукції. Під час оцінювання останнього прийнято використовувати експертний, кваліметричний та комплексний методи.

Функціонал тактичного рівня спрямований на забезпечення конкурентоспроможності усього підприємства. Тому для визначення показника конкурентоспроможності часто застосовуються різні методи комплексного оцінювання економіко-фінансової діяльності суб'єкта підприємництва.

Стратегічний рівень відповідає за інвестиційну привабливість компанії. У якості критерія конкурентоспроможності виступає показник росту вартості підприємства. Головними методами оцінювання у даному випадку є порівняльний, витратний, дохідний та опціональний [55, с. 94].

Досягнення високого значення ступеня конкурентоспроможності неможливе без попереднього формування досконалої стратегії функціонування підприємства. Розробка та реалізація подібної програми дій може включати наступні етапи:

- 1) встановлення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 2) дослідження зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства;
- 3) на базі інформації отриманої на попередніх етапах, визначення сильних і слабких сторін діяльності, а також загроз та можливостей розвитку компанії, тобто, проводиться SWOT-аналіз;
- 4) створення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 5) моделювання сценаріїв настання декількох ймовірних варіантів;
- 6) оцінювання конкурентоспроможності підприємства за кожного сценарію розвитку подій та відносно обраної стратегії;
- 7) обрання та реалізація однієї зі стратегій [11, с. 60-61].

Власне бачення побудови комплексної системи підвищення конкурентоспроможності підприємства наводив науковець Ю. Ф. Ярошенко (рис. 1.11). дана система включає в себе три хоч і автономні, але взаємозалежні й взаємообумовлені підсистеми: забезпечення адаптації до умов зовнішнього середовища, забезпечення гнучкості структури управління й виробничої системи та ефективного використання потенціалу підприємства та ринку [10, с. 235-236].

Виходячи з системи, зображеної на рисунку 1.11, до ключових шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна віднести:

- підвищення якості системи менеджменту;
- вдосконалення зв'язків із макросередовищем;
- здійснення стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» компанії;
- сприяння посиленню інноваційної діяльності підприємства;
- впровадження нових інформаційних-комунікативних технологій;
- покращення технологій, які використовуються у фінансовій діяльності підприємства;

- аналіз ресурсомісткості кожного виду продукції за стадіями його життєвого циклу й упровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

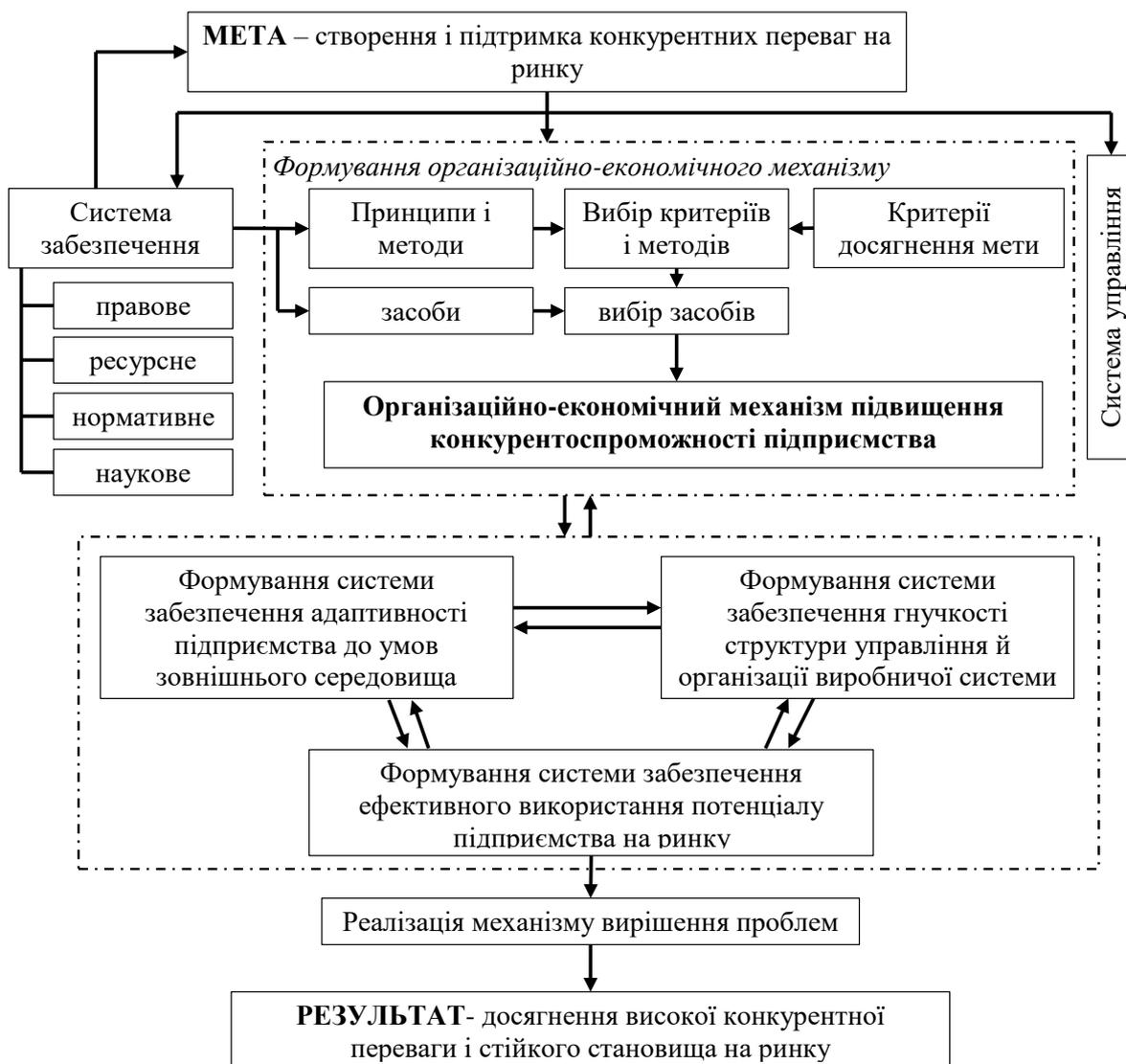


Рисунок 1.11 – Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

Отже, перший розділ кваліфікаційної роботи був присвячений теоретико-методичним основам дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз науковий літератури показав, що на сьогоднішній день відсутній єдиноприйнятний підхід до трактування поняття «конкурентоспроможність

підприємства». Тому кожен вчений-економіст вкладає у визначення цієї категорії своє власне бачення її сутності та значення.

Складовими потенціалу конкурентоспроможності підприємства є виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий, інформаційно-інноваційний, інфраструктурний потенціали та потенціал відтворення.

Конкурентоспроможність формується під впливом сукупності факторів, які можна систематизувати за декількома ознаками: характером спеціалізації, тривалістю дії, сфери походження, рівня обумовленості, ступеню контролюючого впливу з боку держави або ж рівня корисності

Механізм формування конкурентоспроможності є багатоаспектним тому необхідним є створення обґрунтованої політики управління цим механізмом. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає визначення та розвиток конкурентних переваг забезпечення життєздатності підприємства за умов динамічної ринкової ситуації.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать посилення інноваційної діяльності, вдосконалення маркетингової стратегії та модернізація обладнання.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІ-СТАР»

2.1. Сучасний стан і перспективи розвитку переробної промисловості України

Найбільш важливим структурним елементом економічної системи України виступає промисловість. На неї приходить щонайменше третина основних засобів народного господарства та близько 30% працюючого населення. Промисловість слугує базисом становлення вітчизняної економіки, а головні показники ефективності функціонування цього сектору є індикаторами загального економічного розвитку країни. Відтак, дослідження структурних особливостей промислового сектору економіки та аналіз його кількісних характеристик відіграють особливе значення для формування держаної політики, націленої на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

На думку науковців, важливість переробної промисловості відображається у функціях, які вона фактично виконує. Це насамперед:

- стимулювання структурних змін у розрізі відтворювального чи зовнішньоекономічного аспектів функціонування самої галузі, суміжних секторів або національного господарства загалом;
- формування попиту на інновації та створення умов для їх впровадження;
- забезпечення попиту на різноманітні фінансові послуги, у тому числі кредити. Це сприяє розвитку банківської справи в державі;
- акцентування на інноваційному підході до підприємництва призводить до популяризації наукоємних і високотехнологічних видів діяльності;
- використання новітніх технологій у переробній промисловості провокує модернізаційні процеси також і в інших галузях економіки;

– інноваційний розвиток переробної галузі сприяє постійному розвитку професійної освіти в державі. Адже кадровий потенціал, зокрема забезпеченість висококваліфікованими працівниками, є важливою складовою формування конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку

– різна інтенсивність розвитку окремих галузей переробної промисловості визначає експортну спеціалізацію держави, або певних регіонів [28, с. 134].

Для промислового сектору економіки характерним є нерівномірний розподіл потужностей по регіонах (рис. 2.1). Концентрація підприємств переробної галузі зазвичай спостерігалась у Харківській, Дніпропетровській, а до 2014 року й у Донецькій та Луганській, областях, на які сукупно припадало близько 40% виробництва промислової продукції [39, с. 248].

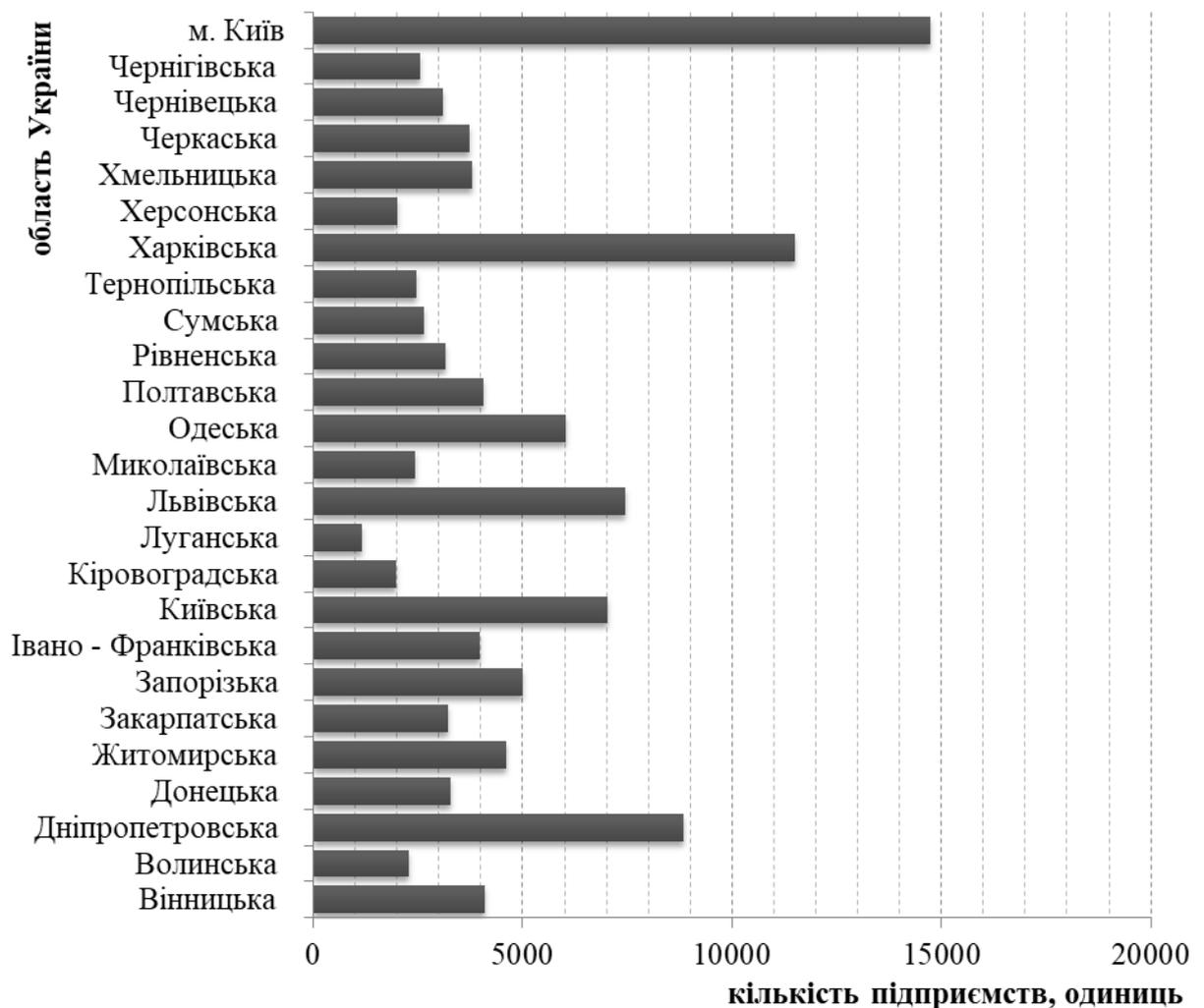


Рисунок 2.1 – Кількість діючих підприємств переробної промисловості України за регіонами у 2020 році [75]

Як високорозвинені держави, так і країни що розвиваються, погоджуються з тим, що переробна промисловість є ключовим рушієм сталого економічного розвитку у наш час [19, с. 8]. І беручи до уваги активізацію процесу євроінтеграції в Україні, на нашу думку, доцільно досліджувати стан вітчизняної промисловості, порівнюючи її з промисловим сектором країн Європейського Союзу (ЄС). Тому використовуючи дані Державної служби статистики України [75] та Євростату (англ. European Statistical Office, Eurostat) [83] побудуємо порівняльну гістограму кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні, Німеччині, Італії, Франції та Польщі (рис. 2.2) за період 2011-2020 років.

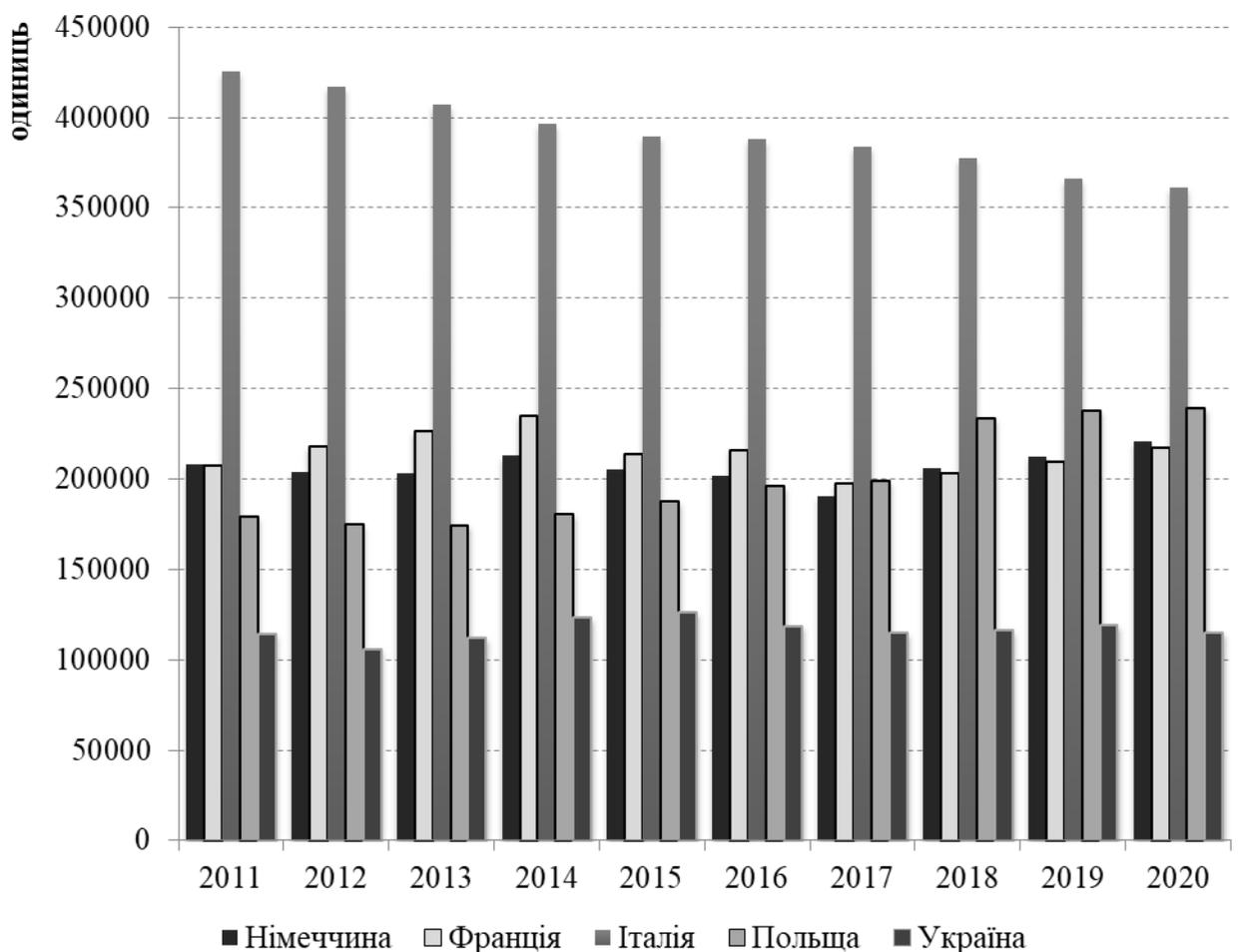


Рисунок 2.2 – Кількість підприємств переробної промисловості в країнах ЄС і Україні протягом 2011-2020 років

Таким чином, із рисунку 2.2 ми бачимо, що кількість підприємств переробної промисловості у провідних країнах ЄС є значно більшою, ніж в Україні. Безумовним лідером за кількістю суб'єктів господарювання у даній

галузі є Італія. Однак зауважимо, що це не робить переробну промисловість Італію найбільш ефективною та конкурентоспроможною. Відтак, у економіках деяких європейських держав спостерігається свого роду дисонанс, оскільки їх високотехнологічне виробництво є низькоефективним. Як наслідок у структурі споживання продукції переробної промисловості таких країн першість мають імпортовані товари.

До ряду імпортозалежних держав ЄС можна віднести Угорщину, Словаччину, Словенію, Бельгію, Чехію та Литву. Зокрема, у 2017 році валова додана вартість випуску продукції переробної промисловості Чехії складала 26,82%. При цьому переробна галузь чеської промисловості характеризується переважанням підприємств з високим і середнім технічним рівнем виробництва [41, с. 68].

Отже, ми розуміємо, що кількість діючих підприємств не є достатнім показником для повноцінної характеристики успішності функціонування будь-якої галузі економіки. Тому на рисунку 2.3 порівнюємо економічні результати функціонування переробної промисловості за показником доданої вартості за факторними витратами Німеччини, Франції та Італії.

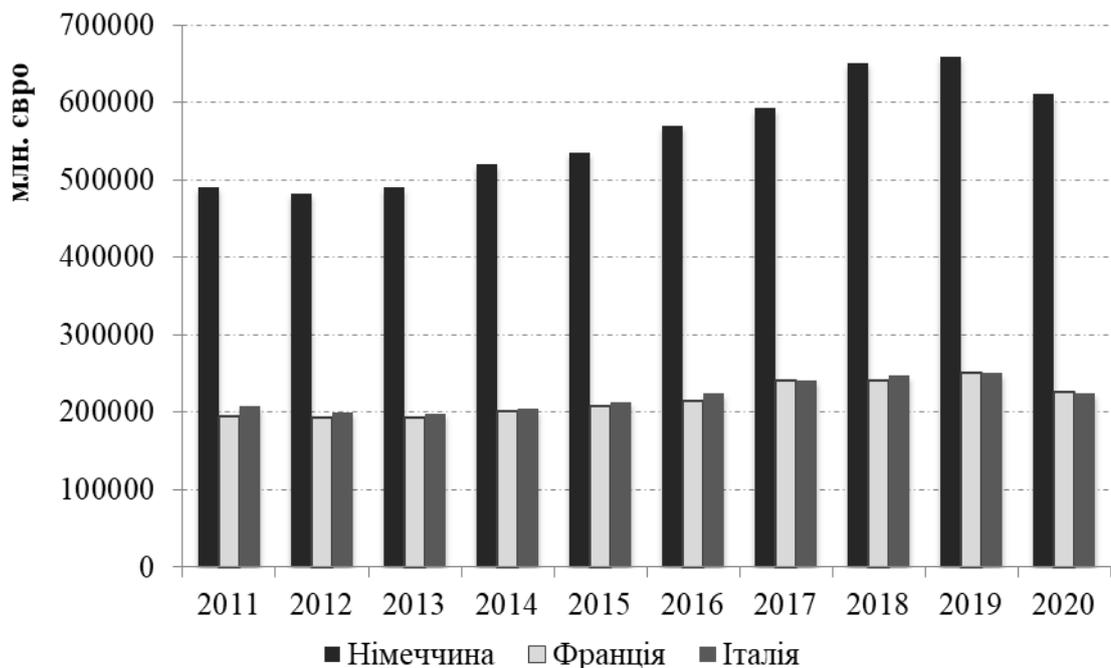


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу доданої вартості за факторними витратами переробної промисловості провідних країн Європи за 2011-2020 роки

Обрання саме цих держав ЄС для порівняння обумовлено тим, що вони належать до числа країн так званої «Великої сімки», або G7 (англ. Group of Seven). Відповідно вивчення їх досвіду є корисним для формування у майбутньому комплексної національної політики розвитку переробної промисловості.

Рисунок 2.3 показує, що німецька переробна промисловість є беззаперечним лідером у створенні доданої вартості. У той час як Італія, у якій кількість переробних підприємств значно більша, останніми роками створює доданої вартості у три рази менше, ніж Німеччина. Переробна промисловість Німеччини є більш ефективною з економічної точки зору в силу того, що вона зосереджена на використанні високотехнологічних виробництв, а відповідно й ступінь переробки сировини є вищим.

Тепер визначимо складні місця переробного сектору господарювання України. Для початку у таблиці 2.1, використовуючи дані Держстату [75], здійснимо аналіз доданої вартості за витратами виробництва української промисловості.

Таблиця 2.1 – Аналіз доданої вартості за витратами виробництва промисловості України за 2013-2020 роки

Рік	Усього, млн. грн	Добувна промисловість		Переробна промисловість		Постачання електроенергії		Водопостачання	
		млн. грн	у % до гр. 2	млн. грн	у % до гр. 2	млн. грн	у % до гр. 2	млн. грн	у % до гр. 2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2013	383661,7	107172,6	27,9	197352,2	51,4	69261,8	18,1	9875,1	2,6
2014	470950,5	95591,2	20,3	281305,6	59,7	85699,4	18,2	8354,3	1,8
2015	494556,8	84354,5	17,1	309613,7	62,6	91016,8	18,4	9571,7	1,9
2016	661586,5	161816,3	24,5	344454,6	52,1	144463,1	21,8	10852,5	1,6
2017	826613,7	211689,0	25,6	459713,5	55,6	140082,9	16,9	15128,3	1,8
2018	885109,1	242020,7	27,3	493255,3	55,7	135110,8	15,3	14722,3	1,7
2019	1006773,7	244407,9	24,3	492393,6	48,9	251469,6	25,0	18502,6	1,8
2020	948222,3	190914,3	20,1	552549,5	58,3	185203,6	19,5	19554,9	2,1

Таким чином, отримані дані свідчать про те, що переробний сектор є найважливішим складовим елементом вітчизняної промисловості. Відтак, переробна галузь постійно займає більш ніж 50% доданої вартості останньої, за

винятком 2019 року. Однак проаналізувавши кількість переробних підприємств у розрізі технологічних секторів (табл. 2.2) [75], отримуємо менш втішні результати.

Таблиця 2.2 – Аналіз розподілу підприємств переробної промисловості України за технологічними секторами

Рік	Загальна кількість підприємств, од.	Рівень використуваних у виробництві технологій							
		високий		середньовисокий		середньонизький		низький	
		од.	у % до гр. 2	од.	у % до гр. 2	од.	у % до гр. 2	од.	у % до гр. 2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2011	113983	2246	2	8648	8	42241	37	60848	53
2012	105873	1549	1	7159	7	38130	36	59035	56
2013	111901	1562	1	7686	7	40992	37	61661	55
2014	123108	1558	1	7639	6	43629	35	70282	57
2015	126217	1639	1	8052	6	43914	35	72612	58
2016	118527	1449	1	7886	7	41014	35	68178	58
2017	114773	1467	1	8332	7	39298	34	65676	57
2018	115949	1528	1	8883	8	39324	34	66214	57
2019	118935	1610	1	9384	8	40252	34	67689	57
2020	115133	1640	1	9587	8	39276	34	64630	56

Отже, для переробної промисловості України характерним є домінування підприємств з низьким технологічним рівнем виробництва. Тому можемо припустити, що потенціал конкурентоспроможності галузі використовується не повністю. Відповідно існують чималі резерви для підвищення економічної ефективності переробної промисловості.

Таким чином усе вищезазначене дозволяє стверджувати, що частка доданої вартості, виготовленої переробною промисловістю країни, є тим більшою, чим вищою є частка високо- та середньо-високотехнологічних підприємств у структурі галузі. Говорячи про Україну, то дієвими напрямками підвищення конкурентоспроможності переробної промисловості можна назвати оптимізацію її структури та створення належних умов для ведення інноваційного підприємства [41, с. 65].

Додатково на рисунку 2.4 ми відобразили структуру доданої вартості створеної у переробній промисловості у 2020 році за видами діяльності.



Рисунок 2.4 – Структура обсягу доданої вартості переробної галузі у 2020 році за видами діяльності

Відтак зазначимо, що серед усіх видів господарювання переробної промисловості найбільш вагомими є: виготовлення продуктів харчування, металургійне виробництво, виготовлення іншої неметалевої мінеральної продукції, машинобудування та вироблення готових металевих виробів.

Дані показані у таблиці 2.2 підтверджують тезис про те, що інноваційна діяльність є надзвичайно слабо розвиненою у переробних галузях економіки. Разом з тим суб'єкти господарювання, які все ж займаються запровадження інновацій у процес виробництва, фінансують такі заходи за рахунок власних коштів [60, с. 125]. Окрім цього, вчені визначають і інші чинники, котрі перешкоджають інноваційному розвитку промислових підприємств, а саме:

- недосконалість законодавства котре охоплює сферу інноваційної діяльності. Як приклад, норми підзаконних актів часто не відповідають високоідейним нормам чинних законів, що не дозволяє останнім починати діяти;
- відсутність чіткої державної програми дій націленої на підтримку інноваційних підприємств;
- загальне зниження рівня розвитку культури інноваційного підприємництва та інноваційної активності господарюючих суб'єктів;
- юридичні механізми захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності є неефективними;
- відсутність конкретної системи заходів щодо прогнозування та планування напрямків наукового, технологічного та інноваційного розвитку;
- при прийнятті закону про державний бюджет на поточний або наступний фінансовий рік поширеною практикою є нехтування та призупинення дії існуючих правових норм щодо фінансової підтримки підприємств, які займаються інноваційною діяльністю [49, с. 155].

Однак низький рівень використання інновацій є не єдиним фактором, який негативно впливає на розвиток переробної промисловості. Особливого потрясіння досліджувана галузь зазнала в умовах коронакризи, початку бойових дій на сході країни у 2014 році та запровадження воєнного стану через повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році [31, с. 122].

Війна, як і інші зазначені події, досить негативно впливає на загальний соціально-економічний устрій держави. Зокрема, внаслідок пошкодження та руйнування більшої частини фондів у опорних галузях промисловості, до числа яких належить чорна металургія, виробництво хімічної продукції та машинобудування, відбулося скорочення потужностей переробних видів діяльності. Як наслідок, частка цих галузей у структурі промислового сектору зменшилася і центр уваги змістився на менш технологічно розвинені сфери, такі як добувна, харчова та деревообробна. Важливо зауважити, що винятком слугувало машинобудівна галузь, оскільки її функціонування підтримувалося замовлення Міністерства оборони [72]. Тому на рисунку 2.5 побудуємо

гістограму, яка відобразатиме динаміку реалізованої продукції переробної промисловості за період 2018-2022 років [71; 75].

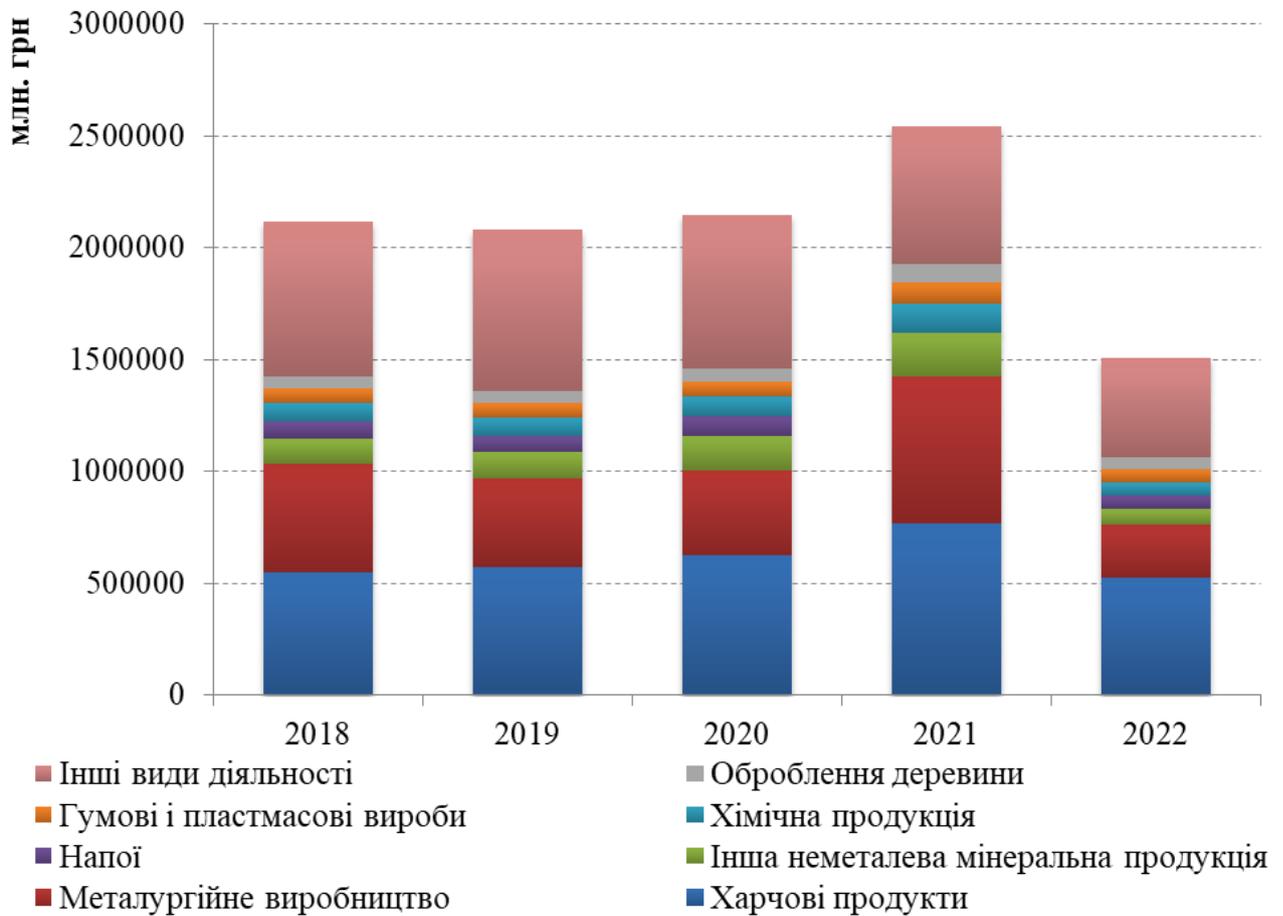


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу реалізованої продукції переробної промисловості за видами діяльності протягом 2019-2022 років

Таким чином зауважимо, що у 2011-2022 роках частка переробної галузі у загальному обсязі реалізації промислової продукції зазнавала змін. Так наприклад, у 2018 році цей показник становив 64%, наступного року зменшився на один відсоток, а уже в 2020 та 2021 роках складав 60,9% і 58,2% відповідно. Ці дані підтверджують факт домінування й вагомості переробної сфери серед інших галузей промисловості України. Однак вітчизняні переробні підприємства останніми роками зменшують рівень ділової активності в силу дії багатьох негативних чинників.

Не менш цікавим при дослідженні промисловості є розгляд такого показника як індекс промислового виробництва, часто його ще називають

індексом промислової продукції (ІПП). Він є відносним показником динаміки обсягу виготовлення промислової продукції, який сигналізує про його зростання або зменшення [70]. У таблиці 2.3 наведемо значення індексу промислової продукції переробної галузі з 2010 по 2022 роки.

Таблиця 2.3 – Індеси промислової продукції у переробній промисловості протягом 2010-2022 років.

Рік	ІПП, у % до попереднього року
2010	116,3
2011	109,7
2012	98
2013	92,7
2014	90,7
2015	86,9
2016	105,6
2017	105,2
2018	102,9
2019	100,9
2020	94,1
2021	102,4
2022	58,8

Отже, індекс промислового виробництва почав значно знижуватися ще у 2013 році. Надалі падіння прискорилося у 2014 та 2015 роках, і у результатів скорочення за ці три роки становило близько 30%. Основними чинниками, які призвели до падіння ІПП визнають запобіжні санкції, запроваджені росією у зв'язку з переговорами щодо підписання угоди про формування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Тому ще у 2013 році російська федерація обмежила імпорт продуктів харчування та певної продукції машинобудування українського виробництва.

У наступних 2014 та 2015 роках співпраця між російськими та українськими компаніями була перервана, а санкційна війна почала набирати все більших обертів, особливо зачіпаючи машинобудівну й хімічну галузі переробної промисловості України. У 2020 році через пандемію COVID-19, карантинні заходи та вплив світової економічної кризи падіння індексу промислового

виробництва у переробній сфері істотно пришвидшилося, і за рік сумарно становило 5,9% (рис. 2.6) [80, с. 11-12].

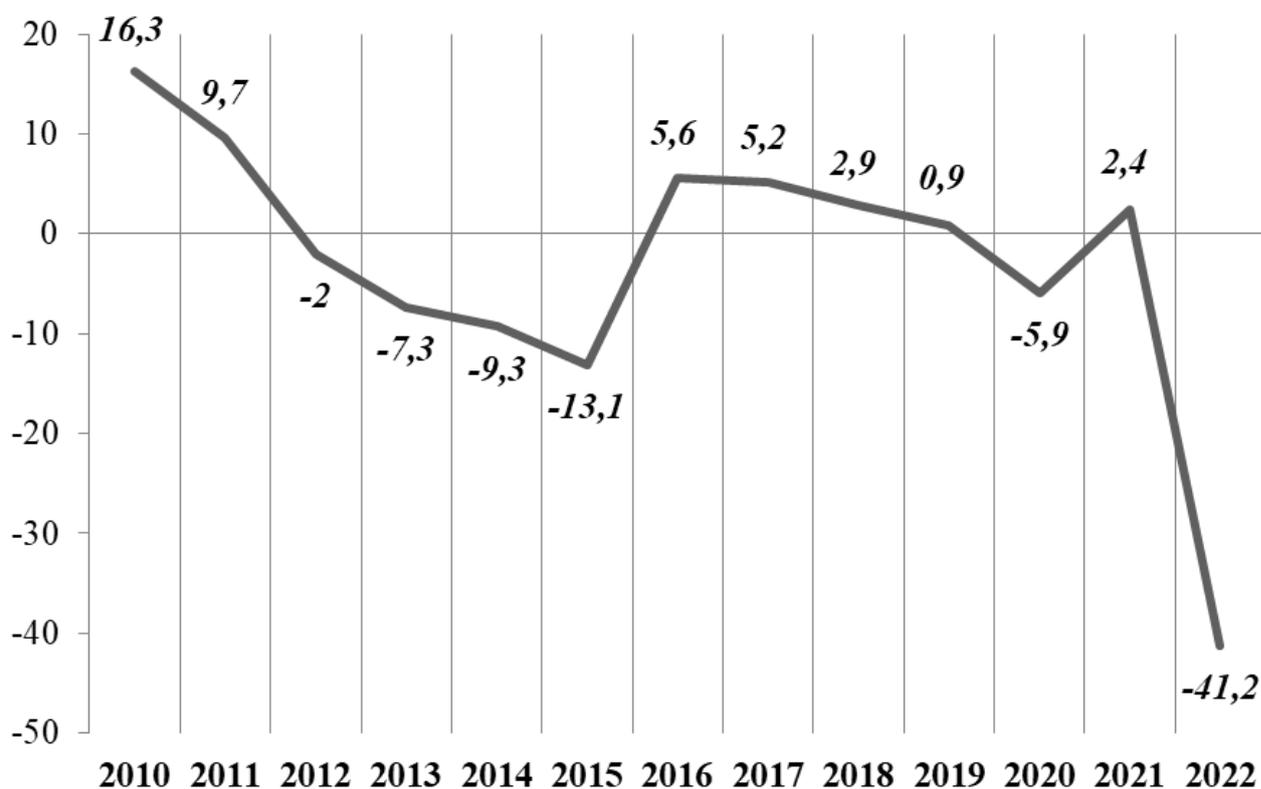


Рисунок 2.6 – Зміна Індексу промислової продукції у переробній промисловості протягом 2010-2022 років, у %

Отже, розуміємо, що вітчизняна переробна промисловість потребує модернізації та має бути сформована програма розвитку та підтримки цієї галузі. У світовій практиці державна підтримка стратегічних галузей, ключових технологій, а також сировини та матеріалів, необхідних для їх розвитку, залишається одним із найефективніших інструментів реструктуризації промисловості та збільшення її доданої вартості. Так наприклад, визначення пріоритетних галузей та їх послідовна підтримка є важливою передумовою «економічного дива» так званих «азійських тигрів». До цих країн належать Сінгапур, Республіка Корея, Гонконг та Тайвань. Зокрема, на Тайвані до критеріїв визначення стратегічних галузей відносять широкі зв'язки з іншими секторами народного господарства, високий конкурентний потенціал, технологічну інтенсивність, високе значення доданої вартості, низьку енергоємність та екологічність виробничого процесу.

Іншим прикладом слугує ЄС, який у 2009 році затвердив перелік з шести ключових технологій, які є найбільш перспективними для розвитку широкого спектру галузей економіки та підвищення загального економічного розвитку. До цього переліку увійшли передові промислові технології; новітні матеріали; технології наук про життя; мікро-, наноелектроніка та фотоніка; штучний інтелект; цифрова безпека та телекомунікації.

Говорячи про нашу країну, то варто зауважити, що у листопаді 2020 року Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості України, або Мінстратегпромом, був підготований проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання розвитку промислового комплексу України». Документом пропонується, серед іншого, закріпити перелік з 17 стратегічних галузей промисловості. До останніх зокрема відносили наступні галузі: оборонно-промислову, паливно-енергетичну, агропромисловий комплекс, гірничо-металургійну, транспортну, телекомунікацій та зв'язку, авіаційну та ракетно-космічну, машинобудівну, хімічну, харчову, легку, скляну, порцеляно-фаянсову, меблеву та деревообробну, поліграфічну, геологорозвідувальну, фармацевтичну, будівництво та виготовлення будівельних матеріалів. Слід зауважити, що включення такого широкого спектру сфер діяльності до переліку стратегічних галузей свідчить про відсутність в Україні чіткого розуміння перспективних напрямків спеціалізації на внутрішньому та світовому ринках, пріоритетів технологічного розвитку, наявного резерву матеріальних ресурсів та реальних перспектив для надання державної підтримки в цих галузях [72].

Однак станом на березень 2023 року дана постанова не була прийнята, а єдиний наразі чинний перелік стратегічних галузей промисловості можна знайти у відповідній постанові Кабінету Міністрів України [3]. Цей документ врегульовує питання діяльності та ведення Мінстратегпромом Державного реєстру імпортозаміщення щодо товарів, які необхідні усім стратегічним галузям промисловості. Відтак, у рамках цієї постанови стратегічними галузями визнаються оборонно-промисловий комплекс, авіаційна галузь, космічна, машинобудування, металургійна та хімічна сфери господарювання [72].

Через обмежений внутрішній попит зовнішні ринки традиційно були важливими для української промисловості. У 2016 році промисловий експорт впав до рекордно низького рівня, близько 27,5 млрд доларів США, після чого поступово зріс до 36,2 млрд доларів США у 2017-2018 роках. Однак у 2019-2020 роках це зростання призупинилося і частка промислової продукції в загальному товарному експорті знизилася до 71-73%. Більше того, частка промислового експорту у ВВП впала до рекордно низького рівня (23,2%) у 2020 році. Однак у першому півріччі 2021 року, завдяки сприятливій світовій кон'юктурі, український промисловий експорт зріс на 24,3 млрд доларів США в номінальному виразі, а у структурі загального експорту товарів до 81,3%, і у відсотках до ВВП – до 32,4% [80, с. 6-7].

Таким чином, політичні та ринкові умови функціонування переробних підприємств останніми роками є досить нестабільними, що перешкоджає повноцінному розвитку цього сектору економіки. При цьому важливим є врахування поглядів самих підприємців, а саме розуміння їх бачення напрямів посилення конкурентоздатності вітчизняних компаній та визначення рівня вмотивованості до продовження своєї діяльності. Тому використовуючи дані Держстату [75] відобразимо результати опитування українських власників переробних підприємств стосовно їх очікування щодо перспектив розвитку ділової активності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності протягом 2019-2023 років

Період опитування	Січень-березень				
	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Оцінка конкурентної позиції на внутрішньому ринку</i>					
Покращилась	7	3	6	4	4
Не змінилась	82	81	82	70	84
Погіршилась	11	15	11	20	11
Немає відповіді	0	1	1	6	1
Баланс	-4	-12	-5	-16	-7

Період опитування	Січень-березень				
	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Оцінка конкурентної позиції на зовнішніх ринках у межах ЄС</i>					
Покращилась	5	2	3	2	2
Не змінилась	46	45	49	40	54
Погіршилась	5	10	8	16	9
Немає відповіді	44	43	40	42	35
Баланс	0	-8	-5	-14	-7

Бачимо, що найбільші падіння ділової активності вітчизняних переробних підприємств спостерігалися у 2020 та 2022 роках. Відповідно головними причинами цьому була коронакриза та протиепідемічні заходи, а також воєнні дії та території України.

Науковці-економісти визначають, що головними передумовами падіння обсягів реалізації продукції переробних галузей та відсутності цілковитої реалізації промислового потенціалу українських підприємств є низький рівень конкурентоспроможності інноваційного потенціалу промислових виробників, посилення конкуренції на національному та світовому ринках. Окрім цього констатується не достача у компаній фінансових ресурсів, необхідних для активного провадження інноваційної діяльності. При цьому труднощі є й у фінансуванні за рахунок залучення іноземного капіталу, що пояснюється слабкістю внутрішнього ринку та політичною нестабільністю [35].

Однак варто відмітити, що українська промисловість має значні конкурентні переваги завдяки багатим запасам мінеральних ресурсів, інфраструктурі, вигідному географічному розташуванню та перспективному споживчому ринку. Серед перспектив розвитку переробного сектору промисловості України можна виокремити збільшення обсягу попиту на продукцію переробної промисловості на внутрішньому ринку та експорту продукції до інших країн. Для цього необхідно підвищити конкурентоспроможність останньої за рахунок покращення якості та зниження її собівартості. Підвищуючи конкурентоспроможність виготовленої продукції як за

ціною, так і за якістю, українські підприємці мають змогу поступово відходити від давальницької схеми виробництва [39, с. 251].

Відсутність в Україні державної політики щодо комплексного використання пріоритетних для сталого функціонування економічної системи сировинних ресурсів не тільки обмежує потенціал розвитку інноваційних підприємств, а й призводить до необмеженого вивезення цінних ресурсів з держави.

Отже, можна зробити наступні висновки. Переробна промисловість виступає базисом життєздатності та конкурентоспроможності народного господарства України. Головними проблемами, які перешкоджають інноваційному розвитку цього сектору економіки є:

- тривала економічна криза;
- значні пошкодження або навіть руйнування переробних підприємств, погіршення енергетичної та логістичної інфраструктури країни внаслідок військової агресії російської федерації проти України;
- постійне підвищення цін на електроенергію для промислових споживачів;
- приплив молодих кадрів на переробні підприємства є незначним;
- високий рівень тінізації підприємницької діяльності;
- слаборозвинена інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств;
- не відповідність значної частки продукції міжнародним стандартам якості та безпеки тощо.

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Товариство «Ді-Стар» за формою власності є господарським товариством, а за організаційно-правовою формою виступає товариством з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Ді-Стар» (англ. «DI-STAR» Ltd.) – це виробниче промислове підприємство, яке спеціалізується на виробництві алмазних інструментів. У наш час алмазні інструменти являються найкращим видом знаряддя для машинної обробки бетону, каменю та інших неметалевих будівельних матеріалів.

Компанія «Ді-Стар» являється спільним українсько-італійським проектом. Таким чином, серед учасників товариства є як громадяни України, так і громадяни Італії.

ТОВ «Ді-Стар» знаходиться у місті Полтава за юридичною адресою вулиця Маршала Бірюзова, будинок 45 а. Підприємство функціонує керуючись нормами чинного законодавства, зокрема, згідно з статтею 11 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [8], установчим документом суб'єкта господарювання виступає статут. Досліджуване підприємство виступає правонаступником усього майна, усіх прав та обов'язків ТОВ «Діамантверк Україна», після реорганізації останнього шляхом приєднання до ТОВ «Ді-Стар».

Відповідно до пункту 1.6 статуту підприємства, «Ді-Стар» володіє відокремленим майном, самостійним балансом, печаткою із власним найменуванням, ідентифікаційним кодом, кутовим штампом та має рахунки в банківських установах. Компанія також володіє знаком для позначення власних товарів і послуг.

Для здійснення своєї статутної діяльності ТОВ «Ді-Стар» має право самостійно встановлювати розцінки в національній та іноземній валюті на вироблену продукцію та товари для перепродажу із урахуванням забезпечення самофінансування і самоокупності. Окрім цього, підприємству дозволено засновувати як в Україні, так і за кордоном свої філії, брати участь в міжнародних ярмарках і виставках, організовувати відрядження спеціалістів для ведення комерційних переговорів тощо.

Зауважимо, що досліджуване товариство самостійно здійснює господарську діяльність на основі замовлення споживачів із врахуванням попиту та ринкової кон'юнктури. Разом з тим не допускається втручання державних органів в комерційну діяльність компанії, якщо це суперечить чинному законодавству.

Джерелом формування майна підприємства є: грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших

кредиторів; капітальні вкладення та дотації з бюджетів; придбання майна іншого підприємства, організації; безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян.

ТОВ «Ді-Стар» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів господарської діяльності, а також веде статистичну звітність, що відповідає вимогам чинного законодавства. Окрім цього, товариство перебуває на обліку в Головному управлінні ДПС у Полтавській області, і в Головному управлінні регіональної статистики.

Варто зауважити, що товариство з обмеженою відповідальністю «Ді-Стар» отримує відповідні сертифікати, ліцензії та дозволи для реалізації тих видів діяльності, які цього потребують. Як приклад за попередньою оцінкою підприємство наразі має близько 6 діючих ліцензій, що свідчить про відповідальний підхід компанії до ведення власної справи.

ТОВ «Ді-Стар» виготовляє широку гаму продукції, що дає змогу пропонувати увесь спектр алмазних інструментів для будь-яких видів обробки каменю, будівельних та інших неметалевих матеріалів. Це обумовлює розвиток виробничого потенціалу компанії. До чинників успішності функціонування підприємства можна віднести:

- осучаснений процес виробництва, характерною рисою якого є використання високопродуктивного обладнання та інноваційних технологій;
- закупівлі імпортової високоякісної сировини та матеріалів;
- орієнтація на високопрофесійних і амбітних спеціалістів, які здатні працювати у сучасних динамічних умовах організації бізнесу.

Стратегічними пріоритетами ТОВ «Ді-Стар» визначаються стаке економічне зростання, забезпечення особливої уваги до клієнта, підтримка репутації провідного виробника на ринку алмазних інструментів, постійне нарощування обсягів виробництва та удосконалення методів просування торгових марок на усіх ринках.

Мета провадження господарської діяльності компанії «Ді-Стар» полягає у задоволенні потреб в його продукції та послугах, отриманні прибутку, і реалізації

на основ останнього інтересів учасників товариства, а також підвищення добробуту трудового колективу.

До головних цілей діяльності ТОВ «Ді-Стар» можемо віднести мобілізацію та залучення як юридичних, так і фізичних осіб до активного інвестування в економіку України капіталовкладень, задоволення потреб вітчизняного ринку й ринків інших країн у товарах високої якості. Окрім іншого, компанія націлена також на розширення напрямів розвитку виробничого та соціального характеру дочірніх підприємств. Предметом діяльності ТОВ «Ді-Стар», відповідно до статуту, виступає будь-яка господарська діяльність, котра не заборонена чинним законодавством України.

Таким чином, виходячи з визначеної мети, основних цілей та предмету підприємство «Ді-Стар» здійснює різноманітні напрямки діяльності. До них наразі можемо віднести наступні:

1. Оптова та роздрібна торгівля, посередництво в торгівлі:
 - Неспеціалізована оптова торгівля;
 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
 - Оптова торгівля іншими машинами та устаткуванням;
 - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет тощо;
2. Професійна, наукова та технічна діяльність:
 - Технічні випробування та дослідження;
 - Придбання та реалізація науково-технічної продукції, торгових марок, товарних знаків, патентів та «ноу-хау»;
 - Аналіз кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки та інші;
3. Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність:
 - Надання консультування з питань інформатизації;
 - Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням тощо;
4. Надання інформаційних послуг:

– Надання довідково-інформаційних, консультативних, посередницьких та маркетингових послуг;

– Веб-портали та інші;

5. Операції з нерухомим майном:

– Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

– Купівля та продаж власного нерухомого майна тощо;

6. Надання послуг;

7. Оренда, прокат і лізинг:

– Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, не віднесених до інших угруповань тощо;

8. Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції:

– Виробництво абразивних виробів;

– Виготовлення та реалізація продукції з використанням природних алмазів, дорогоцінних металів та сплавів на їх основі;

9. Виробництво готових металевих виробів;

10. Виробництво машин і устаткування;

11. Ремонт і монтаж машин і устаткування;

12. Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря;

13. Водопостачання, каналізація, поводження з відходами;

14. Торгівля автомобілями та мотоциклами, їх ремонт;

15. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність;

16. Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку;

17. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності за всіма вище згаданими напрямками;

18. Інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Однак головним видом діяльності ТОВ «Ді-Стар», за КВЕД 2010, є виробництво абразивних виробів, яке належить до класу 23.91. У процесі дослідження діяльності компанії ми встановили її основних конкурентів. Таким

чином, нам удалося з'ясувати, що вид діяльності класу 23.91 за КВЕД 2010 є характерним також для наступних підприємств розміщених у місті Полтава:

- Приватне акціонерне товариство "Крісталіст";
- Приватне підприємство «Діло-2007»;
- Приватне підприємство «Діло-76»;
- Приватне акціонерне товариство «Полтавський Алмазний Інструмент»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Алмазна компанія «Антарекс»;
- Приватне акціонерне товариство "КРИСТАЛІСТ"
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Біко механіка СРЛ».

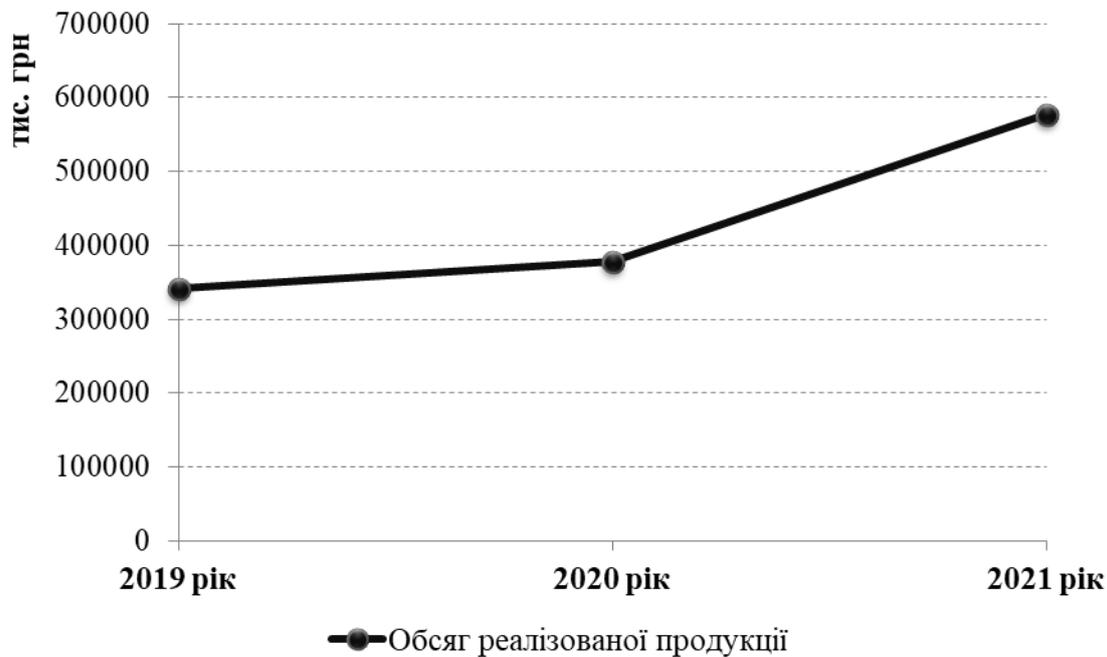
Далі проаналізуємо обсяги реалізованої продукції, товарів і послуг ТОВ «Ді-Стар» за найбільш вагомими видами економічної діяльності. Для цього скористаємося статистичною звітністю компанії. Зокрема, використаємо форму № 1-підприємництво (річна) «Структурне обстеження підприємства» за період 2019-2021 років. Результати проведених нами розрахунків наведено в таблиці 2.5.

Отже, протягом 2019-2021 років спостерігається тенденція до постійного збільшення сукупного обсягу реалізованої продукції, товарів і послуг (рис. 2.7). Зокрема, у 2021 цей показник становив 576742,5 тис. грн, що на 235956,8 тис. грн більше, ніж в 2019 році (340785,7 тис. грн) та на 198748,0 тис. грн більше у порівнянні з 2020 роком (377994,5 тис. грн). При цьому темп приросту обсягу реалізованої продукції у 2020 році склав 10,92%, а у 2021 році приріст по відношенню до попереднього року становив 52,58%.

Наступним етапом є аналіз структури реалізованої продукції ТОВ «Ді-Стар» за досліджувані роки. Користуючись даними таблиці 2.5, на рисунку 2.8 графічно відобразимо структуру реалізованої продукції підприємства за видами економічної діяльності. У звітному 2021 році переважання у структурі займало виробництво абразивних виробів (96,26%). У 2020 та 2019 роках даний вид економічної діяльності також займав найбільшу частку в загальному обсязі реалізації продукції, питома вага рівнялась 97,46% та 98,28% відповідно.

Таблиця 2.5 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, товарів і послуг за видами економічної діяльності ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки

Види економічної діяльності	Код за КВЕД-2010	Обсяг реалізованої продукції (товарів і послуг)						Абсолютне відхилення			
		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2021 до 2019		2021 до 2020	
		тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	у сумі	у ст-рі	у сумі	у ст-рі
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробництво абразивних виробів	23.91	334920,5	98,28	368386,3	97,46	555168,0	96,26	220247,5	-2,02	186781,7	-1,20
Неспеціалізована оптова торгівля	46.90	5796,3	1,70	9477,1	2,51	21230,5	3,68	15434,2	1,98	11753,4	1,17
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20	13,9	0,004	30,7	0,01	92,9	0,016	79,0	0,01	62,2	0,01
Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н. в. і. г.	77.39	55,0	0,02	100,4	0,03	251,1	0,044	196,1	0,03	150,7	0,02
Усього	–	340785,7	100	377994,5	100	576742,5	100	235956,8	0	198748,0	0



Рисунок

2.7 – Динаміка валового обсягу реалізованої продукції, товарів і послуг підприємства «Ді-Стар» протягом 2019-2021 років

Друге за величиною місце у структурі реалізованої продукції і послуг займає неспеціалізована оптова торгівля. За досліджуваний період її частка постійно зростала. Зокрема, у 2021 році неспеціалізована оптова торгівля займала 3,68% валового товарообороту, що рівняється 21230,5 тис. грн. У той час як у 2020 році питома вага цього виду діяльності становила 2,51%, а у 2019 році лише 1,70%.

Такі види діяльності як «надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» (клас діяльності 68.20 за КВЕД-2010) та «надання в оренду інших машин, устаткування та товарів» (клас діяльності 77.39 за КВЕД-2010) займають найменшу питому вагу у структурі товарообороту. Як приклад у 2021 році надання в оренду власного чи орендованого майна складало 0,02% (92,9 тис. грн), а надання в оренду інших машин становило 0,04% (251,1 тис. грн) у загальній структурі реалізації продукції і послуг.

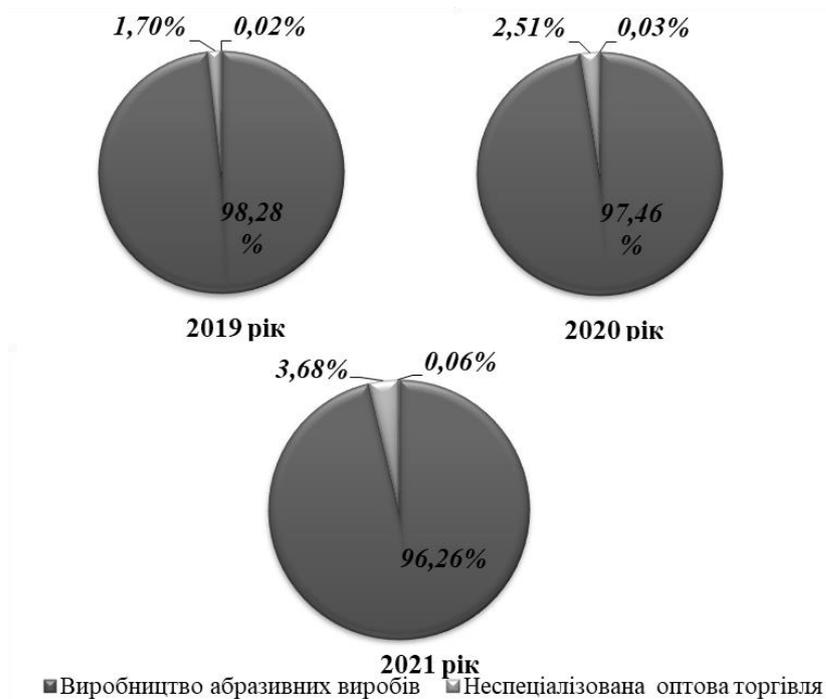


Рисунок 2.8 – Структура реалізованої продукції і послуг за видами економічної діяльності ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки

Оскільки виробництво абразивних виробів та неспеціалізована оптова торгівля являються найвагомими видами економічної діяльності для ТОВ «Ді-Стар», на рисунку 2.9 відобразимо динаміку обсягів товарообороту за ними. Побудована гістограма вказує на відчутне збільшення обсягу реалізації абразивних виробів у 2021 році в порівнянні з попередніми роками.

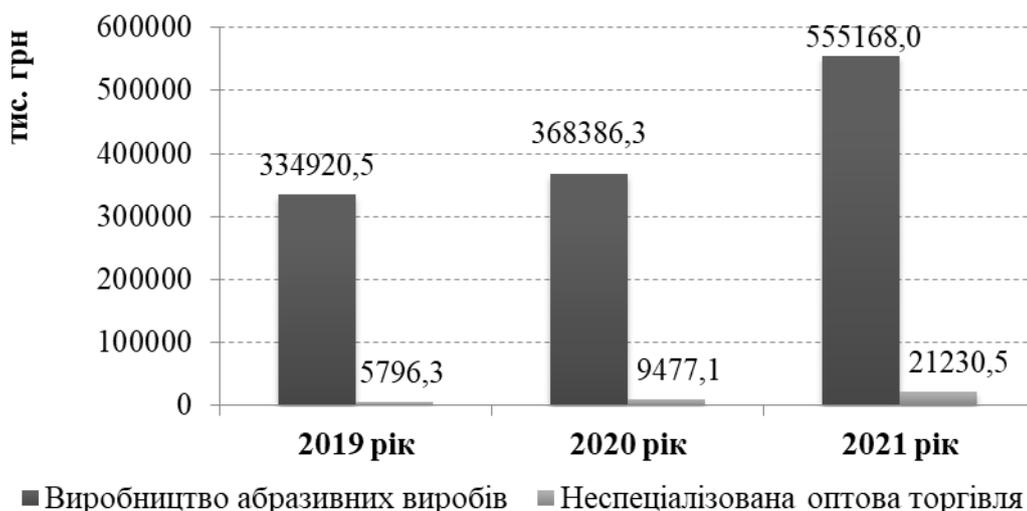


Рисунок 2.9 – Динаміка обсягів реалізованої продукції за видами економічної діяльності ТОВ «Ді-Стар» протягом 2019-2021 років

Так, у 2020 році сума реалізації даного виду продукції складала 368386,3 тис. грн, що на 9,99% більше ніж у 2019 році (334920,5 тис. грн). У 2021 році товарооборот абразивних інструментів становив 555168,0 тис. грн, що на 65,8% більше в порівнянні з 2019 роком, і на 50,7% або 186781,7 тис. грн більше, ніж у 2020 році.

Сфера діяльності «Ді-Стар» зосереджена на розробці, виробництві, дистрибуції та збуті алмазних інструментів, пристосувань та верстатів для будівельної галузі. Таким чином, серед видів продукції, які виробляються на ТОВ «Ді-Стар» можна виокремити:

1) Алмазні відрізні диски:

- для кутошліфувальної машини (КШМ);
- для плиткорізів;
- для електрорізів і бензорізів;
- для каменерізів;
- для штроборізів;
- для швонарізчиків;
- для стінорізних машин;

2) Алмазні фрези:

- для КШМ;
- для промислових шліфувальних машин;
- для ручного застосування;

3) Сегментні свердла алмазні:

- для свердлильних установок;
- для шуруповертів;
- для дрилів;
- для КШМ;
- для перфораторів;
- для дрилів алмазного свердління;
- для дрилів алмазного свердління з мікроударом;

4) Девайси (устаткування):

- дрилі алмазного свердління;

- дрилі алмазного свердління з мікроударом;
- дрилі;
- плиткорізи;
- КШМ;
- шуруповерти;
- свердлильні установки.

Таким чином, загалом продукцію ТОВ «Ді-Стар» можна розподілити на чотири основні асортиментні групи, серед яких «алмазні відрізні диски», «алмазні фрези», «алмазні свердла» та «девайси». Характерно те, що найбільший приріст продажів продукції у 2021 році забезпечили наступні товарні групи:

- «Круги 1A1R». Завдяки збільшенню попиту на диски 125мм для КШМ для різання кераміки, приріст продажу становив 67,7%;
- «Сегментні диски 1A1RSS». Приріст збуту склав 38,9%. Така динаміка є результатом реалізації програми Президента України «Велике будівництво», що посприяла збільшенню обсягів дорожнього будівництва та ремонту, а також будівництва об'єктів соціальної інфраструктури;
- «Свердла». Приріст даної категорії становив 38,8%. Факторами підвищення ефективності продажу були: активне будівництво, поліпшення стану ринку послуг та збільшення частки використання у процесі будівництва свердл для сухого свердління отворів [74].

Надалі проаналізуємо кількість виробленої та реалізованої продукції ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки. Результати аналізу та проведених розрахунків відобразимо у таблиці 2.6. Зокрема, відповідно до Номенклатури продукції промисловості (НПП), підприємство «Ді-Стар» займається виробництвом жорен, кругів шліфувальних, каменів гострильних і продукції з алмазів агломерованих, що відповідає коду 23.91.11.20.

Дані таблиці 2.6 дають підстави стверджувати, що у 2021 році, порівняно з минулим 2020 роком, відбулося збільшення обсягу виготовлення продукції на 292959,0 кг., що рівнялось 37,0%. У кількісному вимірі різниця становила 74,0%, або 245979,8 тис. грн.

Таблиця 2.6 – Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Ді-Стар» протягом 2019-2021 років

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості	Кількість виробленої продукції						Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	кг.	тис. грн	кг.	тис. грн	кг.	тис. грн	кг.	тис. грн	кг.	тис. грн	кг.	тис. грн
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Жорна, камені гострильні, круги шліфувальні та вироби подібні, без обрамлення (каркасу), з алмазів агломерованих синтетичних або природних (крім жорен та каменів гострильних для шліфування, точіння або подрібнення)	709969	339837,3	791552	332558,3	1084511	578538,1	704877	334920,5	841707	368386,3	1023091	555168

Продовження таблиці 2.6

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р.			
	Кількість виробленої продукції		Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини	
	кг.	тис. грн	кг.	тис. грн
А	13	14	15	16
Жорна, камені гострильні, круги шліфувальні та вироби подібні, без обрамлення, з алмазів агломерованих синтетичних або природних	292959	245979,8	181384	186781,7

Загальна вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у 2020 році складала 368386,3 тис. грн (841707 кг.), що на 33,6% (186781,7 тис. грн) менше, аніж у 2021 році. Адже за результатами 2021 року обсяг реалізованої продукції з власної сировини був рівний 555168,0 тис. грн (1023091,0 кг.). У 2019 році цей показник становив 704877,0 кг., або 334920,5 тис. грн. Усі зміни графічно зобразимо на рисунку 2.10.

Варто розуміти, що ТОВ «Ді-Стар» – це сучасне передове виробниче підприємство, яке займається виготовленням інструментів із алмазним напиленням. У наш час «Ді-Стар» є власником чотирьох торгових марок. Із останнього випливає, що компанія охоплює досить відчутну нішу на ринку алмазних та будівельних інструментів.

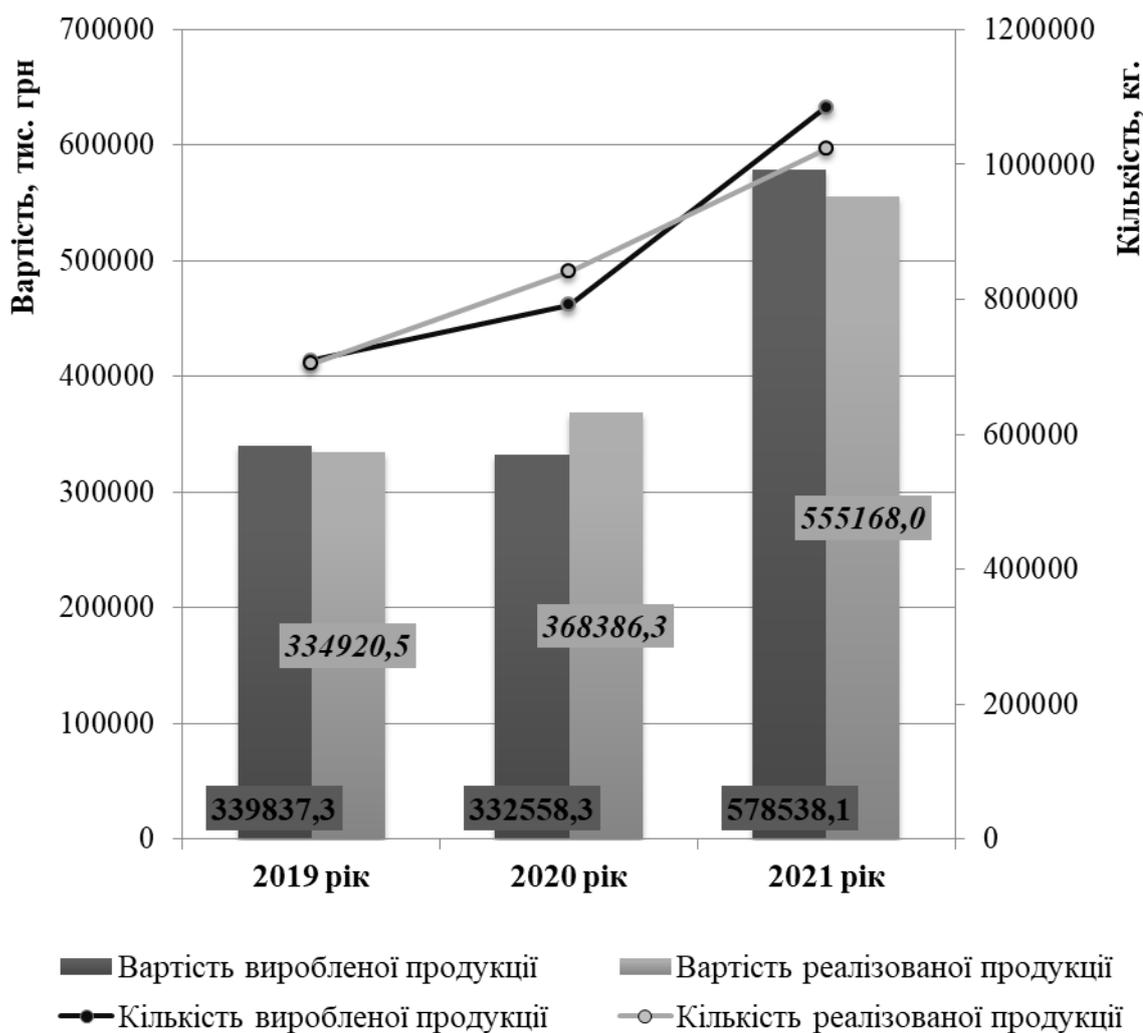


Рисунок 2.10 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки у вартісному та кількісному вираженні

У якості додаткового напрямку аналізу виробництва та реалізації продукції, ми провели більш детальну оцінку торгових марок, якими володіє ТОВ «Ді-Стар». Разом з тим спеціалісту економічного напрямку досить важливо розумітися на асортиментних групах підприємства. Тому далі у таблиці 2.7 відобразимо порівняльний аналіз існуючих брендів підприємства «Ді-Стар». Зокрема, було вивчено асортимент усіх торгових марок, і визначено слоган кожної з них.

Отже, характеристика торгових марок, які є власністю компанії «Ді-Стар», показує нам настільки широким є спектр вироблюваних товарів підприємством.

Таблиця 2.7 – Характеристика торгових марок ТОВ «Ді-Стар»

Назва бренду	Логотип торгової марки	Слоган торгової марки	Вид продукції, що виробляється
1	2	3	4
Distar		Професійний алмазний інструмент	Відрізнi алмазні диски для КШМ, алмазні відрізнi диски для плиткорізів, алмазні відрізнi диски для нарізувача швів і бензорізів, алмазні фрези для УШМ і для промислових шліфувальних машин, сегментні свердла алмазні для свердлильних установок, алмазні свердла для ручних електричних дрилів, спеціальні алмазні диски для стаціонарних верстатів.
ADTnS		Передові алмазні технології та сервіс	Інструменти для свердління залізобетону, різання залізобетону стінорізними машинами, швонарізчик, бензоріз, змінні сегменти для свердління, стінорізних і інших дисків, послуги сервісу і реставрації інструменту.
Baumesser		Професійний інструмент за ціною побутового. ТМ Baumesser – інструмент, виготовлений зі знанням справи.	Диски, фрези на кутошліфувальні машини для різних будівельних матеріалів, диски для плиткорізів, бензорізів та швонарізчиків.

1	2	3	4
Mechanic		Надійний помічник майстра	Пилевидаляючі насадки на електроінструменти, насадки для позиціонування електроінструменту, шаблони для свердління, колектори для збирання пилу, стійки шліфувальні, каменярні трафарети, верстати-плиткорізи.

Спільним для кожного бренду є клієнтоорієнтованість, амбіційність та націленість на інноваційний шлях розвитку. Як приклад, на сьогоднішній день ТОВ «Ді-Стар» застосовує 7 передових технологій виробництва:

- Hydrogen Inert Technology – спікання продукту відбувається в захисно-відновлювальних середовищах;
- Hydrogen Inert Technology Line – спікання продукту проводять в захисно-відновлювальних середовищах на конвеєрній стрічці;
- Hot Forged Technology – спікання виробу відбувається в металевих пресформах при тиску та за високих температура в автоматичному циклі;
- Double Hot Pressing – процес подвійного пресування за умови наявності високого температурного режиму;
- DIAFIX – алмазні зерна розміщуються в алмазоносному шарі орієнтовно;
- Laser Welding – надміцний шов утворюється завдяки тому, що промінь лазера проварює стик між сегментом та корпусом;
- Contact Welding – приварювання алмазних сегментів до корпусу фрез в автоматичному циклі [69].

Варто також зауважити, що ТОВ «Ді-Стар» приділяє значну увагу не лише маркетинговому позиціонуванню бренду на ринку, а й ціноутворенню. Адже формування раціональної цінової політики компанії є одним з головних чинників її успішного існування й отримання бажаних фінансово-економічних результатів. У розрізі поставленого питання ми вирішили проаналізувати декілька товарних позицій, а точніше порівняти ціни на обрані товарні одиниці за декілька років

(табл. 2.8). Для здійснення порівняльного аналізу ми використали дані зі збірників (прайсів) [69] та офіційних web-сайтів торгових марок [67; 68].

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз цін на окремі товарні позиції ТОВ «Ді-Стар» за роками

Назва товарної одиниці	Торгова марка	Вартість, грн			Зміна ціни (2021 р. до 2020 р.), грн
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	
А	1	2	3	4	5
1A1RSS UNIVERSAL (125 mm, 3d)	Distar	353	353	385	32
1A1R HARD CERAMICS (230 mm, 5d)		615	615	750	81
TURBO SUPER MAX (232 mm, 7d)		1052	1052	1095	43
Круг полірувальний STANDARD (100 mm, №800)	Baumesser	144	144	170	26
ФРЕЗА АЛМАЗНА GS-S МШМ (95 mm, №00)		954	890	1020	130
ФРЕЗА АЛМАЗНА DGS-S BETON UNI (100 mm)		433	433	530	97
СВЕРДЛЮ АЛМАЗНЕ DDS-W 250X450-20X1 1/4 UNC DLD 450 RS7	ADTnS	8355	7288	8115	827
МОДУЛЬ DLD 30/40 RS7 (32mm)		499	453	566	113
ПИЛА АЛМАЗНА CLW RM-X 800X5		16225	15761	18042	2281
AIRSLIDER 90X115-125	Mechanic	763	818	995	177
AQUADUSTER 162		575	575	640	65
TileTEMPLATE		420	393	445	52

Із отриманих результатів ми можемо зробити висновок, що у 2020 році ціни на більшість товарів торгових марок зменшилися. У 2021 році відбувся протилежний процес – подорожчання товарів. На нашу думку, це можна пояснити незначною зміною асортименту й попиту, вартістю матеріалів необхідних для виробничого процесу. Зазначимо, що середня величина змін ціни у відсотковому значенні 2021 року було більш відчутним серед марок Baumesser, ADTnS, Mechanic. Продукція Distar виявилася більш ціностійкою з роками. Причина може полягати у тому, що Baumesser, ADTnS, Mechanic є більш вузькоспеціалізованими

та інноваційними брендами. Додатково про позиціонування окремих товарних позицій торгових марок Distar, Baumesser та ADTnS зазначено також у додатку Г.

За часи своєї десятирічної підприємницької діяльності ТОВ «Ді-Стар» збільшила свою площу. Виробнича частина містить у собі цехи з виготовлення алмазного інструменту, дослідницькі відділи, тестові лабораторії та складські приміщення. Подібне оснащення дозволяє виробляти підприємству протягом кожного місяця близько 50000 дисків та 200000 різних сегментів. При цьому ТОВ «Ді-Стар» зацікавлена у кваліфікованих співробітниках, тому працівники компанії займаються підвищенням рівня кваліфікації. Таким чином, усе вище назване дозволило підняти якість виготовлення алмазних дисків на високий рівень.

Ураховуючи масштаби діяльності «Ді-Стар» та складність виробничого процесу, важливим аспектом аналізу діяльності підприємства являється вивчення процесу організації праці у середині фірми. Тому на рисунку 2.11 ми зобразимо загальну організаційну структуру властиву компанії ТОВ «Ді-Стар».

Вищим органом управління підприємства є збори учасників. Вони складаються з учасників або призначених ними представників. Останні можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Контроль за фінансовою і господарською діяльністю виконавчого органу підприємства здійснює ревізійна комісія. Голова та члени цієї комісії призначаються зборами учасників товариства з їх числа в кількості трьох осіб.

Загальне керівництво компанією здійснюється виконавчим органом – генеральним директором. З дати створення фірми й до сьогодні цю посаду обіймає Арустамян Аветик Суренович, який являється і одним із учасників товариства. Цікаво, що свого часу він обіймав різні посади: інженера, начальника дослідницької лабораторії, а потім і заступника директора з якості на «Полтавському заводі штучних алмазів і алмазного інструменту». Це засвідчує наявність у вищого керівництва підприємства «Ді-Стар» тривалого професійного досвіду та професіоналізму високого рівня.

Як ми бачимо з рисунку 2.11, генеральний директор компанії має 4 головних заступники: з комерційних, фінансових і технічних питань та питань маркетингу. Фінансовий директор також вважається діючим керівником товариства й займається вирішенням фінансових питань. Комерційний керівник є відповідальним за належне виконання комерційних функцій. Технічний директор у свою чергу має у підпорядкуванні конструктора, технологів, начальників виробництв. Вони займаються розробками, формують інвестиційні плани, вирішують яке обладнання необхідно купувати та у які напрямки доцільно вкладати кошти. Більш детально про головні функції, які виконуються тим чи іншим структурним підрозділом, зазначимо в таблиці 2.9 [74].

Таблиця 2.9 – Основні відділи організаційної структури та опис діяльності ТОВ «Ді-Стар»

№	Структурні підрозділи або посадові особи	Основні завдання та функції
А	1	2
1	Генеральний директор, директори: технічний, фінансовий, комерційний	Загальне керівництво підприємством.
2	Відділ бухгалтерського обліку і звітності	Здійснення бухгалтерського та податкового обліку..
3	Фінансова служба	Організація фінансової діяльності; Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності; Економічне планування.
4	Комерційна служба	Ринково-організаційна, збутова та зовнішньоекономічна діяльність.
5	Відділ маркетингу та реклами	Стимулювання збуту; Організація маркетингової, рекламної та інноваційної діяльності; Випробування нової продукції.
6	Провідний інспектор з кадрів, провідний інженер з охорони праці	Формування кадрової політики; Підготовка кадрів; Охорона праці та екологічний менеджмент.
7	Помічник генерального директора з інфраструктури	Здійснення господарського обслуговування підприємства; Забезпечення охорони та безпеки на підприємстві.
8	Технічна служба	Здійснення технологічної підготовки виробництва; Розробка та впровадження нових технологічних процесів у виробництво.
9	Група забезпечення	Організація закупівель сировини і матеріалів, забезпечення виробництва всіма видами матеріальних ресурсів.

А	1	2
10	Відділ технічного контролю	Реалізація вхідного контролю матеріалів; Проведення періодичних випробувань.
11	Відділ інформаційних технологій	Інформаційне забезпечення; Забезпечення технічного захисту інформації; Системне обслуговування комп'ютерних мереж.
12	Ремонтно-технічна служба	Ремонтно-технічне обслуговування технологічного обладнання; Виконання ремонтно-енергетичних робіт.
13	Виробництво відрізних кругів, інноваційних продуктів, сегментне та механообробне	Виробництво алмазної продукції та устаткувань.
14	Складське господарство	Організація складської діяльності.
15	Відділ транспорту	Транспортне забезпечення діяльності підприємства.
16	Референт з основної діяльності	Координація внутрішньої управлінської діяльності; Документаційне забезпечення підприємства.

Отже, товариство з обмеженою відповідальністю «Ді-Стар» є передовиком у виробництві алмазних інструментів, і разом з тим гідним представником української бізнес-сфери. Виробничий етап на підприємстві є складним, поступовим, багатоетапним. Однак високий професіоналізм як керівництва компанії, так і її працівників, інноваційний підхід до виробництва й застосування якісних матеріалів забезпечують виготовлення конкурентоспроможної продукції високої якості.

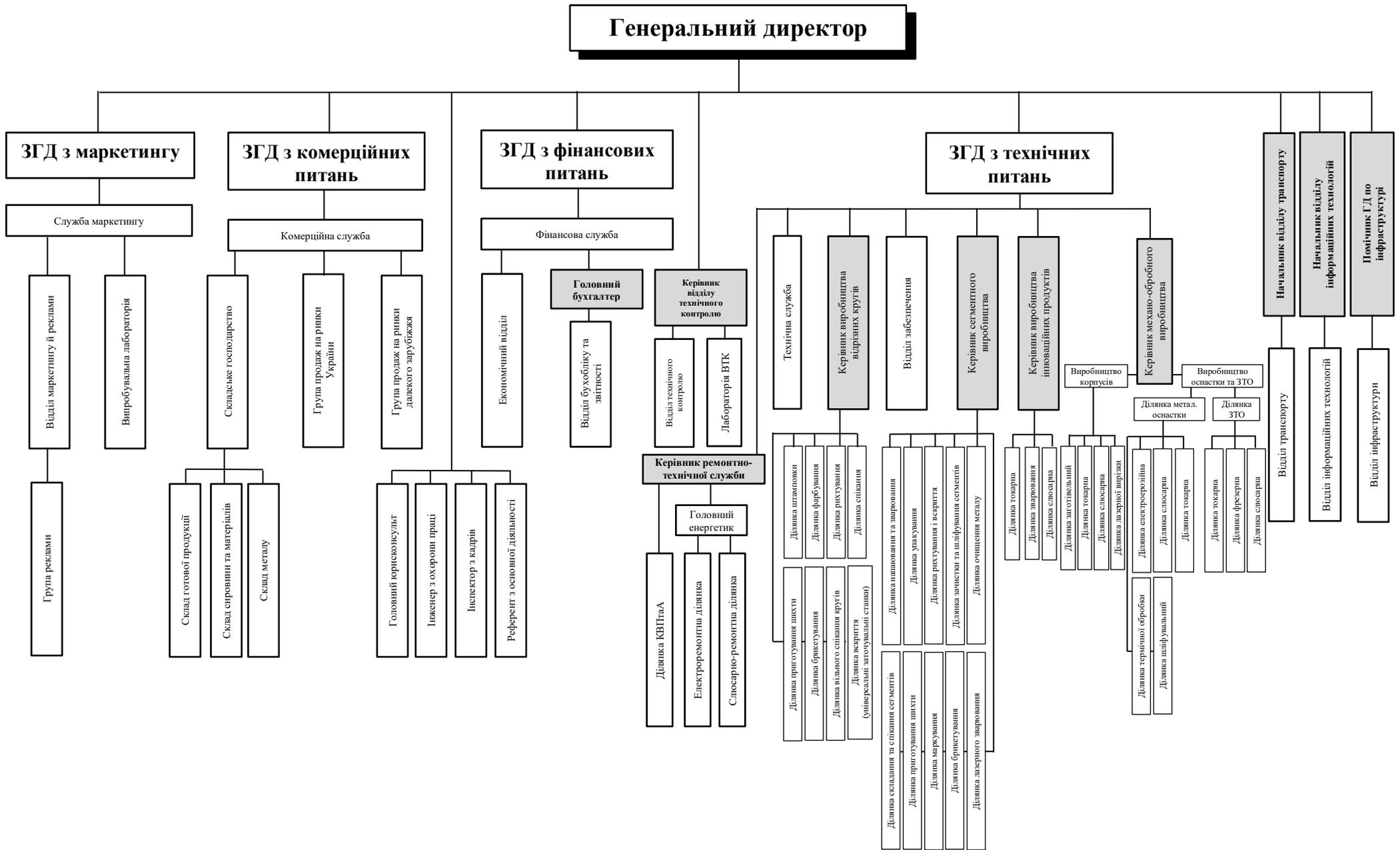


Рисунок 2.11 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Ді-Стар»

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Одним з найважливіших завдань економіста на підприємстві є здійснення економічного аналізу, метою якого є оцінка результатів підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта. Загалом економічний аналіз виник та зазнавав розвитку у якості процесу, який відбувається на основі документів бухгалтерського обліку й фінансової звітності. У наш час він давно перестав обмежуватися інформацією виключно бухгалтерського характеру. Економічний аналіз, у його сучасному розумінні, ґрунтується на застосуванні значного обсягу облікової та позаоблікової інформації, хоча при цьому бухгалтерський облік залишається основоположною базою його проведення.

Аналіз підприємницької діяльності компанії часто розподіляють на такі групи як управлінський та фінансовий. Це можна пояснити тим, що за своєю суттю бухгалтерський облік теж поділений на управлінський та фінансовий. Деякі економісти вважають, що доцільно прирівнювати фінансовий аналіз діяльності компанії до зовнішнього аналізу, а управлінський визначати як внутрішній.

Бухгалтерський облік на ТОВ «Ді-Стар» здійснюється головним бухгалтером. Звернемо увагу на те, що на підприємстві прийнята журнально-ордерна форма обліку. Усі записи проводяться на підставі повністю оформлених первинних документів. При цьому тривалість операційного циклу складає календарний рік [2].

У ході виконання роботи, було вивчено різні звітності: статистичні та фінансові. Використовуючи дану інформацію, проведено розрахунки, які були націлені на загальний аналіз економічних показників діяльності компанії ТОВ «Ді-Стар», а також на оцінку ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Економічні та фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки

Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
		2019	2020	2021	2021 до 2019		2021 до 2020	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1. Капітал та ресурси підприємства								
1.1 Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	351735,5	432406	576127	224391,5	63,80	143721	33,24
1.2 Середня вартість власного капіталу	тис. грн	332337	411609	548393,5	216056,5	65,01	136784,5	33,23
1.3 Основні засоби								
1.3.1 за первинною вартістю на кінець року	тис. грн	140666	185105	245550	104884	74,56	60445	32,65
1.3.2 знос на кінець року	тис. грн	60762	74351	92602	31840	52,40	18251	24,55
1.3.3 середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	128537,5	162885,5	215327,5	86790	67,52	52442	32,20
1.4 Нематеріальні активи								
1.4.1 за первинною вартістю на кінець року	тис. грн	1502	1764	2149	647	43,08	385	21,83
1.4.2 знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн	485	594	819	334	68,87	225	37,88
1.4.3 середня вартість нематеріальних активів	тис. грн	1411,5	1633	1956,5	545	38,61	323,5	19,81
1.5 Оборотні активи								
1.5.1 усього на кінець року	тис. грн	232346	308027	448350	216004	92,97	140323	45,56
1.5.2 дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн	70465	96135	142637	72172	102,42	46502	48,37
1.5.3 Запаси на кінець року	тис. грн	88837	81770	137424	48587	54,69	55654	68,06
1.5.4 Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн	72959	130031	167993	95034	130,26	37962	29,19
1.5.5 середні залишки оборотних засобів	тис. грн	200812,5	270186,5	378188,5	177376	88,33	108002	39,97
1.6 Середньооблікова чисельність								
1.6.1 середньооблікова чисельність працівників	чол.	245	242	283	38	15,51	41	16,94
1.6.2 середньооблікова чисельність робітників	чол.	169	168	210	41	24,26	42	25,00

Продовження табл. 2.10

Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
		2019	2020	2021	2021 до 2019		2021 до 2020	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
2. Економічні та фінансові результати								
2.1 Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	340772	377964	571750	230978	67,78	193786	51,27
2.2 Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	340785,7	377994,5	576742,5	235956,8	69,24	198748,0	52,58
2.3 Обсяг виробництва продукції	тис. грн	339837,3	332558,3	578538,1	238700,8	70,24	245979,8	73,97
2.4 Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	197510	220746	305483	107973	54,67	84737	38,39
2.5 Валовий прибуток	тис. грн	143262	157218	266267	123005	85,86	109049	69,36
2.6 Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	91607	136063	219940	128333	140,09	83877	61,65
2.7 Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	110082	152455	247504	137422	124,84	95049	62,35
2.8 Чистий прибуток	тис. грн	91750	126794	206775	115025	125,37	79981	63,08
2.9 Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	19533,9	23672,7	31234	11700,1	59,90	7561,3	31,94
2.10 Фонд робочого часу	люд-години	44346	402378	470549	27083,5	6,11	68171,5	16,94
3. Показники ефективності використання ресурсів								
3.1 Продуктивність праці одного працівника	тис. грн/особу	1387,09	1374,21	2044,30	657,21	47,38	670,10	48,76
3.2 Продуктивність праці одного робітника	тис. грн/особу	2010,87	1979,51	2754,94	744,07	37,00	775,43	39,17
3.3 Рівень оплати праці за 1 людину-годину	тис. грн/люд-год	0,18	0,24	0,27	0,09	50,69	0,03	12,83

Закінчення табл. 2.10

Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
		2019	2020	2021	2021 до 2019		2021 до 2020	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
3.4 Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн	26,58	32,61	36,79	10,21	38,43	4,18	12,83
3.5 Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,43	0,40	0,38	-0,05	-12,70	-0,02	-6,11
3.6 Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,178	0,251	0,257	0,079	44,27	0,006	2,34
3.7 Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,0072	0,0150	0,0149	0,0077	106,79	-0,0002	-1,09
3.8 Фондовіддача	грн/ грн	2,64	2,04	2,69	0,05	1,62	0,65	31,60
3.9 Фондоозброєність праці працівників	тис. грн/ особу	524,64	673,08	760,87	236,23	45,03	87,79	13,04
3.10 Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,697	1,399	1,512	-0,185	-10,91	0,113	8,07
3.11 Середній період обороту оборотних засобів	дні	212,14	257,34	238,12	25,98	12,25	-19,22	-7,47
3.12 Коефіцієнт обіговості активів	грн/ грн	0,97	0,87	0,99	0,02	2,43	0,12	13,53
3.13 Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	6,88	5,72	6,09	-0,80	-11,56	0,36	6,33
3.14 Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	52,32	62,90	59,16	6,84	13,07	-3,74	-5,95
3.15 Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	3,94	4,43	5,22	1,28	32,50	0,79	17,74
3.16 Середній період зберігання запасів	дні	91,44	81,25	69,01	-22,43	-24,53	-12,24	-15,07
3.17 Тривалість операційного циклу	дні	143,75	144,15	128,16	-15,59	-10,85	-15,98	-11,09
4. Показники рентабельності								
4.1 Рентабельність продажу	%	26,88	36,00	38,47	11,59	43,10	2,47	6,86
4.2 Рентабельність активів	%	31,30	35,26	42,96	11,66	37,27	7,70	21,85
4.3 Рентабельність власного капіталу	%	27,61	30,80	37,71	10,10	36,58	6,90	22,40

Дані таблиці 2.10 вказують на високі значення економічних і фінансових показників ТОВ «Ді-Стар» у 2021 році, які можна пояснити потужним нарощенням обсягів реалізації продукції та оптимізацією витрат підприємства. Наприклад завдяки модернізації та впровадженню новітніх технологій на власному виробничому процесі відбулося зниження витрат на кооперацію та оснащення. Разом з тим модернізація устаткування посприяла зниженню питомої ваги витрат на ремонт та обслуговування виробничого обладнання.

У 2021 році середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Ді-Стар» становила 576127 тис. грн, що на 143721 тис. грн більше, ніж у 2020 році, або на 33,24%, та на 224391,5 тис. грн більше, ніж у 2019 році, або на 63,80%. Протягом досліджуваного періоду прослідковується позитивна динаміка зростання середньої вартості власного капіталу компанії з 332337 тис. грн у 2019 році до 548393,5 тис. грн у 2021 році, або на 65,01%. Загальну динаміку середньої величини капіталу підприємства зобразимо на рисунку 2.12.

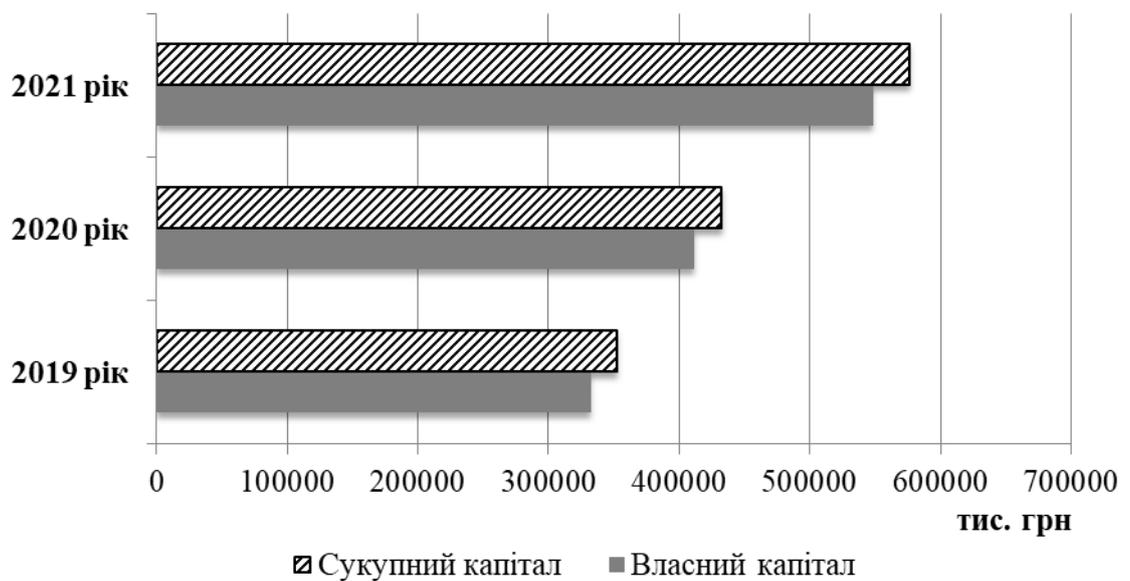


Рисунок 2.12 – Динаміка вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки

Варто зацентуватися на тому, що основу сукупного капіталу ТОВ «Ді-Стар» складає власний капітал. Зокрема, питома вага останнього в сукупному капіталі у 2019 році становила 94,48%, у 2020 році – 95,19% та 95,19% у звітному періоді.

Такі значення частки власного капіталу свідчать про високий рівень фінансової стійкості та кредитоспроможності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників за 2019-2021 роки зазнавала змін як у бік збільшення, так і у бік зменшення. Зокрема, у 2019 році чисельність персоналу становила 245 чол., що на 3 особи більше, аніж у 2020 році (242 чол.). У свою чергу 2021 рік характеризується помітним збільшення чисельності працівників до 283 чол., що на 41 особу, або 16,94%, більше, ніж у 2020 році. Вагоме зростання чисельності працівників у 2021 році можна назвати одним із факторів збільшення обсягу виробництва продукції. Як наслідок, у 2021 році обсяг виробленої продукції становив 578538,1 тис. грн, що на 73,97% більше у порівнянні з 2020 роком (332558,3 тис. грн). Збільшення чисельності працівників та обсягу виробництва позитивно вплинуло на величину чистого доходу та валового прибутку (рис. 2.13).

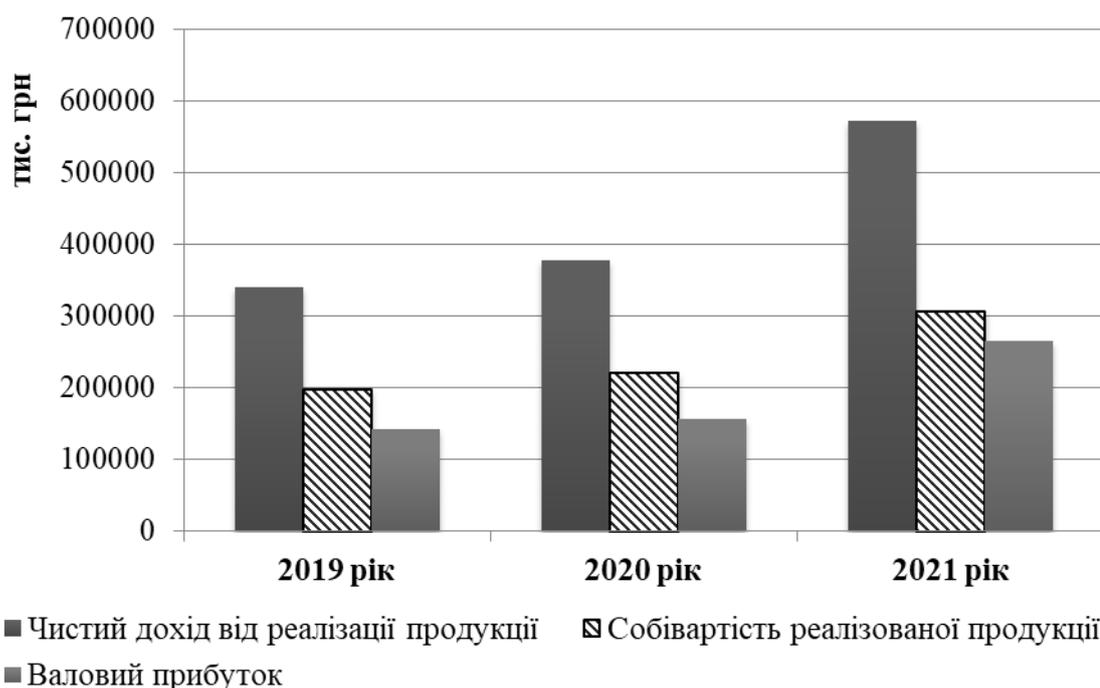


Рисунок 2.13 – Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та валового прибутку ТОВ «Ді-Стар» протягом 2019-2021 років

Таким чином, найбільший чистий дохід товариство отримало у 2021 році, і його розмір становив 571750 тис. грн, що на 51,27%, або 193786 тис. грн, більше у порівнянні з 2019 роком. Для 2021 року характерним є збільшення обсягів

реалізації продукції, відповідно й загальна собівартість зазнала збільшення. Зокрема, у 2020 році ця категорія була рівна 220746 тис. грн, а у звітному 2021 році складала 305483 тис. грн. Як результат, темп зростання собівартості реалізованої продукції в останньому році склав 138,39%.

Одним з головних показників ефективності функціонування підприємства є величина прибутку. Відтак, у 2021 році ТОВ «Ді-Стар» отримало валовий прибуток у розмірі 266267 тис. грн, що на 109049 тис. грн більше, ніж у 2020 році, та на 123005 тис. грн більше у порівнянні з 2019 роком.

У сучасній економічній науці для оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства вагоме місце відводиться аналізу співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати. Прийнято вважати, що оптимальне співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати працівників має бути більше одиниці. За виконання цієї умови можна говорити про ефективне використання трудових ресурсів.

Відтак, у 2020 році по відношенню до 2019 року темп зростання продуктивності праці склав 0,9907 за темпу зростання заробітної плати – 1,2269. Співвідношення дослідних показників становить 0,8075 і виступає негативною ознакою функціонування компанії у 2020 рік. Однак у звітному 2021 році ситуація змінилася на краще: темп зростання продуктивності праці рівнявся 1,4876 та заробітної плати – 1,1283, а їх співвідношення відповідно складало 1,3185. Отримані значення також вказують на ефективну підприємницьку діяльність ТОВ «Ді-Стар» у 2021 році.

Окремо хочемо звернути увагу на зарплатовіддачу, оскільки цей економічний показник дає можливість показати рівень ефективності використання фонду оплати праці при певному обсязі виробництва на підприємстві. Характерно, що чим більшим є обсяг вироблюваної продукції, яка приходить на одиницю заробітної плати, тим вищою є ефективність використання трудового ресурсу суб'єкта господарювання. На рисунку 2.14 відображено динаміку зміни величини зарплатовіддачі та фондівіддачі на досліджуваному виробничому підприємстві протягом трьох років.

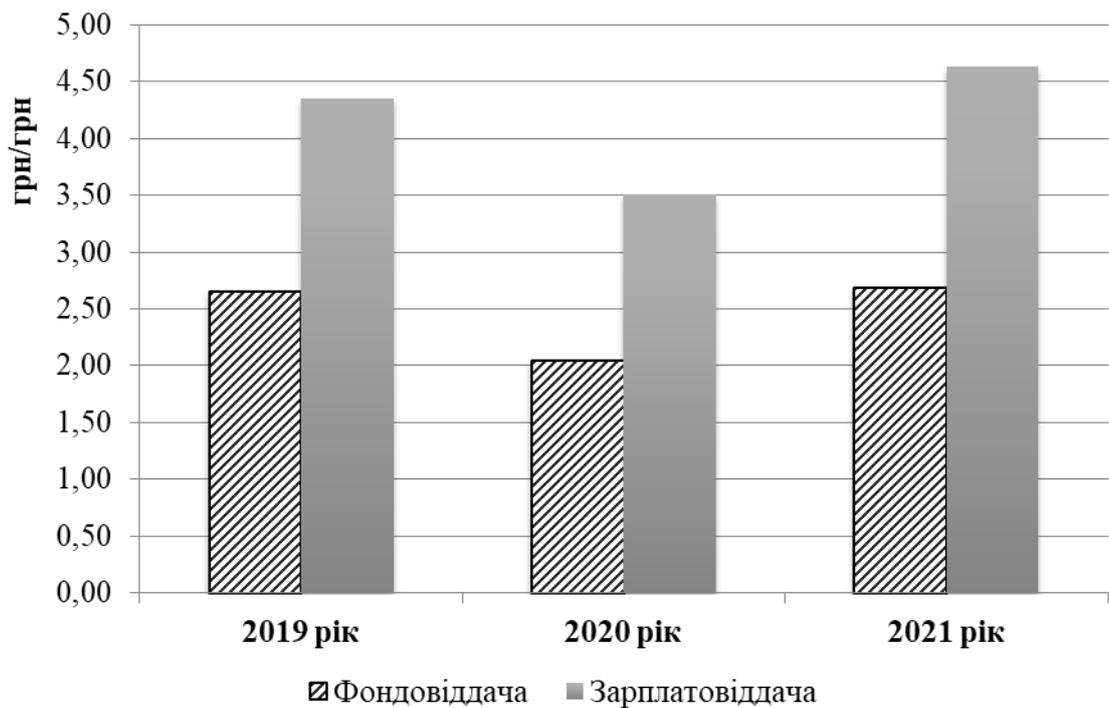


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни зарплатовіддачі та фондівіддачі ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки

Збільшення фондівіддачі прийнято вважати позитивним явищем, яке вказує на раціональне використання основних фондів компанії. Отже, можемо стверджувати, що на ТОВ «Ді-Стар» прослідковується стабільна тенденція до зростання цього показника. У 2019 році фондівіддача складала 2,64 грн/грн. Дане значення було на 0,05 грн/грн менше, аніж у 2021 році (2,69 грн/грн). Зауважимо, що для 2020 року характерним є помітне зниження за показником фондівіддачі у порівнянні з іншими періодами. У 2020 році фондівіддача відповідала 2,04 грн/грн, що пояснюється відчутним збільшення середньорічної вартості основних засобів до 162885,5 тис. грн. Темп зростання у порівнянні з 2019 роком становив 126,72%.

Говорячи про зарплатовіддачу звернемо увагу на те, що у 2020 році її величина була найменшою серед досліджуваних періодів, і становила лише 3,51 грн/грн. Такий стан справ пояснюється випереджаючими темпами зростання фонду оплати праці (121,19%) у порівнянні з обсягом виробництва продукції (97,86%).

Огляд коефіцієнта фондоозброєності праці працівників товариства дає підстави стверджувати, що за результатами 2021 року на одного працівника припадало 760,87 тис. грн середньорічної вартості основних фондів. У той же час спостерігається тенденція до збільшення цього показника за період 2019-2021 рр., що прийнято вважати позитивним фактором діяльності підприємства та є свідченням ефективного використання основних фондів.

Сукупна величина оборотних активів товариства на кінець 2021 року становила 448350 тис. грн. При цьому протягом досліджуваних періодів зберігалась тенденція до збільшення даного показника. Зокрема, у 2019 році оборотні активи становили 232346 тис. грн, а у 2020 році – 308027 тис. грн. Зростання величини оборотних засобів відбулося у першу чергу завдяки збільшенню у 2021 році грошових коштів та їх еквівалентів до 167993 тис. грн, що на 29,19% більше у порівнянні з 2020 роком.

Важливим при оцінці оборотних ресурсів є визначення коефіцієнту їх оборотності. Таким чином, у 2021 році цей коефіцієнт складав 1,512 оборотів, що на 8,07%, або 0,113 оборотів, більше, ніж у 2020 році (1,399). Одночасно з цим відбулося скорочення тривалості обороту оборотних засобів. Так, у 2020 році цей показник становив 257,34 днів, а в звітному періоді – 238,12 днів.

Зазначимо також, що середньорічна вартість основних засобів у 2019 році становила 128537,5 тис. грн, в 2020 році відбулося збільшення на 34348,0 тис. грн, а у 2021 році цей показник сягнув позначки в 215327,5 тис. грн. разом з тим на кінець 2021 року прослідковувалось зростання зносу основних фондів на 24,55% (18251 тис. грн) у порівнянні з попереднім 2020 роком та на 31840 тис. грн, або 52,40%, якщо порівнювати з 2019 роком. Однак зауважимо, що для ТОВ «Ді-Стар» у 2021 році характерним при оцінці основних засобів є переважання коефіцієнту оновлення (0,26) над коефіцієнтом вибуття (0,01). Окрім цього, серед позитивних тенденцій використання основних фондів на товаристві можемо назвати зменшення у 2021 році коефіцієнту зносу основних засобів на 6,11% в порівнянні з 2020 роком.

Не менш важливою є оцінка рентабельності діяльності товариства. На рисунку 2.15 відобразимо основні зміни, які відбулися на ТОВ «Ді-Стар» у даному напрямку аналізу.

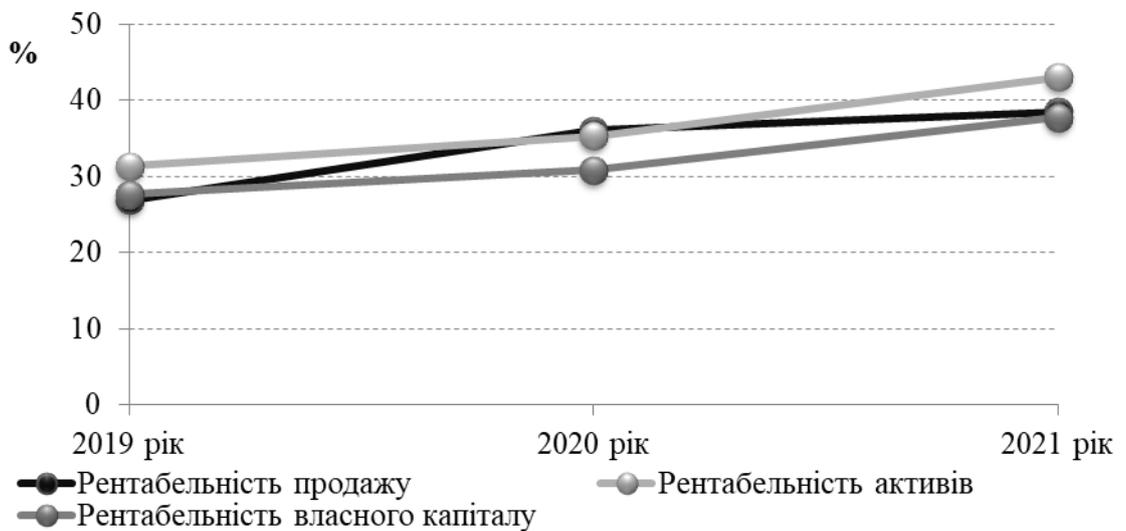


Рисунок 2.15 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки

Рентабельність продажу є своєрідним визначником величини операційного прибутку, який товариство отримує з кожної грошової одиниці реалізованої продукції. У нашому випадку цей показник має стабільну позитивну динаміку. Щоправда у 2021 році темп зростання рентабельності продажу у порівнянні з 2020 роком був найменшим і склав 106,86%. Для порівняння зазначимо, що темп зростання рентабельності активів і власного капіталу на кінець 2021 року становили 121,85% та 122,405 відповідно.

Однак загалом за результатами діяльності протягом 2020-2021 років рентабельність продажу, за виключенням 2019 року, й активів ТОВ «Ді-Стар» є більшою ніж 31%, а, отже, їх можна класифікувати як дуже високі. Рентабельність власного капіталу досягла дуже високого рівня лише у 2021 році (37,71%), а в попередні роки вона була дещо меншою: у 2019 році становила 27,61% та 30,80% в 2020 році.

Отже, аналіз основних економічних, фінансових та трудових показників підприємницької діяльності ТОВ «Ді-Стар» показав, що компанія успішно функціонує на ринку та має позитивні тенденції до подальшого розвитку.

2.4. Стан охорони праці

Сьогодні окрім проблематики сталого інноваційно-технологічного розвитку української промисловості надзвичайно актуальним лишається питання забезпечення належних умов праці на підприємствах. Належне регулювання охорони праці становить собою комплексний інструмент запобігання виробничого травматизму та профілактики професійних захворювань. Формування системи охорони праці на підприємстві має відбуватися з урахуванням усіх норм чинного законодавства. До числа нормативно-правових актів, які регулюють сферу охорони праці, можна віднести закони України, «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [4], Кодекс законів про працю України [1] і ряд постанов Кабінету Міністрів України. Однак одним із головних законодавчих документів з питань охорони праці є Закон України «Про охорону праці» [7] (далі – Закон). Дія цього нормативного акту охоплює підприємницьку діяльність усіх суб'єктів господарювання, котрі використовують найману працю, і відповідно усіх працевлаштованих осіб.

Укладення трудового договору покладає на роботодавця відповідальність щодо забезпечення своїх працівників безпечними та нешкідливими умовами праці. До того ж не виконання вимог чинного законодавства може призвести до застосування зі сторони державних органів санкцій різних рівнем. Закон містить, серед іншого, статтю 19, відповідно до якої витрати на охорону праці мають складати не менше 0,5% від сукупного фонду оплати праці працівників за попередній період.

Використовуючи цю нормативну величину та дані таблиці 2.10, визначимо величину коштів, які ТОВ «Ді-Стар» виділяв на покращення умов праці протягом 2019-2021 років (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ТОВ «Ді-Стар» протягом 2020-2021 років

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн
2019	19533,9	97,9
2020	23672,7	118,4
2021	31234	156,2

Таким чином витрати на охорону праці у 2020 році зросли на:

$$\frac{118,4 - 97,9}{97,9} \times 100\% = 21,19\%$$

При цьому дана стаття витрат у 2021 році збільшилась на:

$$\frac{156,2 - 118,4}{118,4} \times 100\% = 31,94\%$$

Зауважимо, що кошти, які виділяються на поліпшення умов праці, можуть бути використані наприклад для проведення наступних заходів:

- модернізацію технічних, транспортних та інших засобів виробництва відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- розробка, створення та впровадження нових, або ж модернізація наявних, інженерно-технічних засобів захисту працівників;
- виробництво (придбання) та встановлення нових систем вентиляції, або реконструкція існуючих систем вентиляції;
- оновлення систем освітлення як природного, так і штучного;
- впровадження проєктних рішень і заходів, які сприяють усуненню або зниженню на робочих місцях шуму, вібрації, пилу, ультразвуку та інших шкідливих елементів до нормативних значень;
- впровадження приладів та обладнання для контролю стану ізоляції електроустановок, їх самовідключення в разі погіршення ізоляції та інших дій, націлених на підвищення захисту робітників від ураження електричним струмом;
- заходи, які мають на меті максимально мінімізувати, або взагалі усунути, безпосередній контакт працівників із небезпечними та шкідливими речовинами;

– проведення комплексної реконструкції виробничих приміщень задля розміщення виробничого устаткування й окремих робочих місць у відповідності до чинних стандартів з охорони праці;

– облаштування нових чи реконструкція наявних приміщень відпочинку працівників компанії;

– з метою посилення контролю за станом охорони праці на промислових підприємствах доцільно впроваджувати автоматизовані інформаційні системи: управління охороною праці, аналізу та прогнозування нещасних випадків на виробництві тощо;

– облаштування відповідних інформаційних куточків чи стендів, придбання демонстраційного обладнання, контрольно-вимірювальних приладів;

– постійне оновлення на рівні підприємства інструкцій та положень з питань охорони праці;

– придбання й наповнення аптечок необхідними для надавання першої домедичної допомоги лікувальними засобами;

– обслуговування та перезарядка вогнегасників [76].

Важливим складовим елементом взаємодії роботодавця та найманих робітників є колективні договори. Зокрема, відповідно до статті 20 Закону [7] в колективних договорах сторони повинні передбачати соціальні гарантії працівникам у галузі охорони праці, включаючи: їхні обов'язки, безпеку, гігієну праці та виробничого середовища, на рівні не нижчому, ніж передбачено законодавством. Колективна угода також передбачає досягнення встановлених нормативів, удосконалення існуючих стандартів у сфері охорони праці на підприємстві, вжиття комплексних заходів щодо запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням, аварійним ситуаціям, і визначення обсягів та джерел фінансування усіх цих заходів.

Таким чином, ми розуміємо, що колективний трудовий договір чи угода є першорядним регулятором трудових відносин. Значення договорів для сталого розвитку підприємства відображається у меті їх укладення, яка полягає перш за

все в узгодженні інтересів роботодавця та його працівників, врегулюванні виробничих і соціально-економічних відносин [6].

У наш час компанія може досягнути високих конкурентних переваг завдяки інноваційному підходу до виробництва та спираючись на основні ідеї концепції корпоративної соціальної відповідальності. Остання полягає у відповідальному становленні підприємця до процесу виготовлення продукції, до своїх працівників, споживачів і партнерів. Для реалізації цієї концепції у розрізі охорони праці на підприємстві необхідно:

1. забезпечити створення служби охорони праці. Норми чинного законодавства визначають, що роботодавець зобов'язаний створити таку службу якщо на його підприємстві налічується понад 50 працевлаштованих осіб. Служба охорони праці знаходиться у прямому підпорядкуванні власника підприємства. При цьому керівники та спеціалісти цієї служби за статусом і рівнем оплати праці вважаються рівними керівникам і спеціалістам основних виробничо-технічних структур суб'єкта господарювання [7].

2. розробити та затвердити належні інструкції чи положення з питань охорони праці. Ці акти мають визначати правила виконання робочих обов'язків, а також загальні правила поведінки робітників на території підприємства.

3. забезпечити періодичне проведення загальних зборів з метою обговорення існуючих проблем охорони праці на підприємстві та визначення шляхів їх рішення;

4. проводити відповідне навчання і перевірку знань працівників з питань охорони праці;

5. організувати проведення медичних оглядів: попередніх, періодичних, позачергових, щорічних;

6. забезпечувати робітників необхідними засобами індивідуального захисту (ЗІЗ), які відповідають специфіці виробництва;

7. здійснювати атестацію робочих місць. Проведення такої атестації має відбуватися не рідше, ніж один раз на 5 років [78].

Надалі звернемо увагу на те, що ТОВ «Ді-Стар» – одна з перших компаній в Україні, яка отримала сертифікат відповідності міжнародному стандарту ISO 45001:2018 – «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці. Вимоги з посібником із застосування». Він становить собою міжнародний стандарт, опублікований у березні 2018 року, який замінює OHSAS 18001:2007. ISO 45001:2018 був розроблений в рамках міжнародної організації ISO, а саме Technical Committee 283, за участю експертів з більш ніж 70 країн світу. Це дозволило створити міжнародну структуру стандарту, що враховує взаємодію між організацією та бізнес-середовищем. ISO 45001:2018 застосовує ризик-орієнтований підхід, який забезпечує ефективність організації та постійне вдосконалення системи менеджменту охорони праці в постійно мінливому контексті. Підприємство може отримати сертифікат пройшовши певну процедуру сертифікації, яка складається з чотирьох етапів:

1. здійснення діагностичний аудит з метою оцінки теперішнього стану охорони праці на підприємстві;

2. застосування положень стандарту до існуючих процесів компанії. Запрошені експерти працюють спільно з фахівцями суб'єкта господарювання над усуненням недоліків і невідповідностей, а також над створенням всіх процедур і документації, що вимагається стандартом;

3. безпосереднє проходження сертифікації. За результатами аудиту органу сертифікації (міжнародної або національної акредитації) підприємству видається сертифікат терміном на три роки;

4. безперервний розвиток компетентності персоналу щодо виконання вимог ISO 45001:2018 [79].

ТОВ «Ді-Стар» відповідально ставиться до виконання своїх зобов'язань роботодавця. З метою забезпечення соціального захисту працівників та дотримання вимог законодавства України у сфері охорони праці на підприємстві впроваджено систему управління охороною праці. Завдяки цьому стандарту компанії вдалося впровадити безперервний процес, спрямований на зміцнення

управління, запобігання потенційних небезпек на робочому місці, зниження ризиків для здоров'я співробітників і зменшення ризику нещасних випадків.

Компанія регулярно здійснює атестацію робочих місць та визначає рівень їх відповідності чинним положенням з охорони праці, тим самим забезпечуючи своїм працівникам додаткові пільги, право на відпустку та пільговий пенсійний стаж. За результатами атестації приймають та реалізуються управлінські рішення спрямовані на ліквідацію небезпечних і шкідливих чинників виробництва.

Працівникам, зайнятим на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, надаються додаткові оплачувані відпустки, доплати, пільгове пенсійне забезпечення та інші пільги і компенсації в порядку, встановленому законодавством. Щорічно на підприємстві організовується проведення медичних оглядів всіх працівників. З метою профілактики гострого респіраторного захворювання Covid-19 працівникам компанії компенсувалася вартість медичних послуг у вигляді тестів. Окрім цього, працівники забезпечуються спецодягом, іншими ЗІЗ, миючими та знешкоджуючими засобами за нормами, встановленими в колективному договорі [69].

ТОВ «Ді-Стар» навчає та розвиває своїх працівників, беручи участь у вебінарах та тренінгах, відвідуючи спеціалізовані семінари та вивчаючи практичний досвід у профільних сферах діяльності. Співробітники мають можливість брати участь у світових виставках у секторі машинобудування. Підприємство забезпечує проходження працівниками навчання з питань охорони праці, опанування навичок надання першої домедичної допомоги потерпілим при настанні нещасних випадків і вивчення правил поведінки при тих чи інших аваріях. У свою чергу робітники, які залучені до виконання робіт з підвищеним рівнем небезпеки, проходять спеціальне навчання та відповідну перевірку знань [74].

У порядку та строки, передбачені законодавством, ТОВ «Ді-Стар» організовує лабораторні дослідження умов праці, оцінювання технічного стану виробничих приміщень та устаткування, атестацію робочих місць та за

результатами цих перевірок вживає заходів щодо зменшення або повного усунення небезпечних і шкідливих виробничих елементів. Компанія має 21 аудитора, кожен з яких пройшов професійну підготовку у відповідності до міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 19011:2018. Відтак, здійснюється систематична атестація інженерно-технічних спеціалістів для присвоєння та підвищення кваліфікаційних категорій.

Другий розділ кваліфікаційної роботи був присвячений дослідженню сучасного стану та перспектив розвитку переробної промисловості України. Було з'ясовано, що переробний сектор економіки характеризується домінування підприємств з низьким технологічним рівнем виробництва. Тому потенціал конкурентоспроможності галузі використовується не повністю. До того ж вітчизняні переробні підприємства останніми роками зменшують рівень ділової активності в силу дії багатьох негативних чинників. Однак відмічається, що українська переробна промисловість має значні конкурентні переваги завдяки багатим запасам мінеральних ресурсів, інфраструктурі, вигідному географічному розташуванню та перспективному споживчому ринку.

ТОВ «Ді-Стар» (англ. «DI-STAR» Ltd.) – це передове виробниче промислове підприємство, яке спеціалізується на виробництві алмазних інструментів. Аналіз основних економічних, фінансових та трудових показників підприємницької діяльності ТОВ «Ді-Стар» за 2019-2021 роки показав, що компанія успішно функціонує на ринку та має позитивні тенденції до подальшого розвитку. Зокрема, високі значення економічних і фінансових показників у 2021 році пояснюються активним нарощенням обсягів реалізації продукції та оптимізацією витрат підприємства.

Дослідження системи менеджменту охорони праці показало, що керівництво підприємства відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків роботодавця та приймає усі необхідні заходи для запобігання виробничого травматизму співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДІ-СТАР»

3.1. Аналіз і оцінювання конкурентоспроможності підприємства

На рисунку 1.9 ми зображували загальний алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Нагадаємо, що при проведенні оцінювання конкурентоспроможності у першу чергу потрібно визначити мету оцінювання, перелік факторних параметрів, а також основних конкурентів. Тож зазначимо, що мета аналізу та оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» полягає у встановленні поточного рівня конкурентоспроможності, його позиції на ринку та визначення на базі цих даних напрямків покращення даного показника.

Наступним важливим етапом є з'ясувати того, хто ж являється головним конкурентом ТОВ «Ді-Стар» на сьогоднішній день. Цим ми спершу поцікавилися у фахівців компанії, а далі скористалися інформацією розміщеною на базах (порталах) відкритих даних. Таким чином, доходимо до висновку, що головними конкурентами ТОВ «Ді-Стар» цілком можна назвати товариство з обмеженою відповідальністю «Клінгспор» та приватне акціонерне товариство «Запорізький абразивний комбінат», або скорочено «ЗАК». Усі названі компанії функціонують на ринку абразивних інструментів, хоч і мають дещо різні підходи до виробництва. Зокрема, спільним для ТОВ «Ді-Стар» і ТОВ «Клінгспор» є наприклад виготовлення абразивних виробів саме з алмазним напиленням. При цьому ПрАТ «ЗАК» в процесі виготовлення своєї продукції використовує не алмази, а інший матеріал природного походження – корунд, окрім нього використовують також штучні матеріали (електрокорунд). Більш детальна характеристика визначених конкурентів наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика головних компаній-конкурентів підприємства «Ді-Стар»

Ознака	ТОВ «Клінгспор» (Klingspor)	ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» (ПрАТ «Запоріжабразив»)
Рік заснування	2008	1995
Скільки років на ринку	15 років	28 років
Географія роботи	Україна, а також виробництво та точки збуту розташовані у 36 місцях країн світу	Україна та Східна Європа
Позиціонування	«Витривалі. Міцні. Жовті.» Klingspor - це потужне інноваційне сімейне підприємство з організованою діяльністю на міжнародному ринку абразивних інструментів	Приватне акціонерне товариство «Запорізький абразивний комбінат» - єдиний виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі
Кінцевий продукт/ напрям діяльності	виробництво абразивних матеріалів на основі, відрізних та зачисних шліфувальних кругів	відрізи та зачисні (шліфувальні) абразивні круги на бакелітовій і керамічній зв'язці
Участь іноземних фахівців у роботі компанії	побудоване німецьким концерном Klingspor	ПрАТ "Запоріжабразив" володіє потужним виробничим потенціалом і виробляє продукцію на основі сучасних технологій, використовуючи в процесі виробництва італійське устаткування
Сертифікація	oSa®, Energiemanagementsystem - ISO 50001 : 2018, ISO 9001 : 2015	Акредитація сертифікаційним органом QSCert-Ukraine b.v. ISO 9001: 2015
Логотип компанії		
Офіційний веб-сайт компанії	https://www.klingspor.ua/	https://abrasive.zp.ua/

Таким чином, ТОВ «Клінгспор» та ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» дійсно можна вважати головними конкурентами ТОВ «Ді-Стар» на вітчизняному ринку. На користь цієї думки вказує також використання першими сучасного обладнання в процесі виробництва, імідж сформований за тривалу історію функціонування.

Надалі зазначимо, що для проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства ми обрали метод, який в тій чи іншій мірі поєднує в собі особливості індексних, аналітичних і комплексних методів. Зокрема, мова йде про

метод, який ґрунтується на розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності за формулою середньозваженої арифметичної [21, с. 382]. Таким чином, обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) відбувається за наступною формулою:

$$ККП = (0,15 \times EB) + (0,29 \times \Phi П) + (0,23 \times EZ) + (0,33 \times КТ) \quad (3.1)$$

де *EB* – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

ΦП – критерій фінансового положення суб'єкта господарювання;

EZ – критерій ефективності збуту та просування продукції на ринку;

КТ – критерій конкурентоспроможності товару.

При цьому зауважимо, що коефіцієнти вагомості (0,15; 0,29; 0,23; 0,33) критеріїв вчений І. В. Максимов визначив експертно шляхом послідовних порівнянь [21, с. 387].

Далі у формулах 3.2-3.5 відобразимо методику розрахунку кожного критерію конкурентоспроможності. Так, для визначення критерію ефективності виробничої діяльності суб'єкта господарювання використовують таку формулу:

$$EB = (0,31 \times B_{од.}) + (0,19 \times \Phi) + (0,4 \times P_n) + (0,1 \times ПП) \quad (3.2)$$

де *B_{од.}* – витрати виробництва на одиницю виготовлюваної продукції, грн/грн;

Φ – фондвіддача, грн/грн;

P_n – значення рентабельності продукції, десятковий дріб;

ПП – значення продуктивності праці працівників підприємства, тис.грн/особу.

Обчислення критерію фінансового положення компанії прийнято здійснювати за допомогою наступної формули:

$$\Phi П = (0,29 \times K_{авт.}) + (0,2 \times K_{плат.}) + (0,36 \times K_{а.лік.}) + (0,15 \times K_{об.}) \quad (3.3)$$

де $K_{авт.}$ – значення коефіцієнту автономії;

$K_{плат.}$ – значення коефіцієнту платоспроможності;

$K_{а.лік.}$ – значення коефіцієнту абсолютної ліквідності;

$K_{об.}$ – значення коефіцієнту оборотності оборотних коштів.

Наступним кроком є розрахунок критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку:

$$EZ = (0,37 \times P_{прод.}) + (0,39 \times Z_{з.п.}) + (0,24 \times EP) \quad (3.4)$$

де $P_{прод.}$ – значення рентабельності продажів, десятковий дріб;

$Z_{з.п.}$ – показник затовареності готовою продукцією;

EP – значення критерію ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Останнім і надзвичайно важливим критерієм конкурентоспроможності підприємства є оцінювання конкурентоспроможності його продукції. На сьогоднішній день не існує єдиновірного погляду щодо проведення такого оцінювання. Однак більшість дослідників сходяться на тому, що рівень конкурентоспроможності продукції варто здійснювати з врахуванням двом аспектів: ціни товару та його якості. Саме ці показники є вирішальними для покупців при обранні певного продукту. Тому оцінювання конкурентоспроможності товару ми будемо проводити шляхом порівняння технічних і цінових показників. Формула розрахунку виглядати наступним чином:

$$KT = \frac{I_{т.п.}}{I_{е.п.}} \quad (3.5)$$

де $I_{т.п.}$ – індекс конкурентоспроможності товару за технічними параметрами;

$I_{е.п.}$ – індекс конкурентоспроможності товару за економічними параметрами.

У формулах 3.6-3.7 відобразимо обрані методики для визначення індекси за технічними та економічними параметрами.

$$I_{m.n.} = \sum D_i g_i \quad (3.6)$$

де D_i – коефіцієнт значущості кожного параметра серед усієї сукупності;
 g_i – відносне значення показника якості товару.

$$I_{e.n.} = \frac{C_{\min}}{C_i} \quad (3.7)$$

де C_{\min} , C_i – найнижча ціна та ціна інших порівнюваних товарів (порівнювані товари повинні мати подібні технічні показники) відповідно.

Сформувавши перелік показників необхідних для визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства, у таблиці 3.2 наведемо порядок розрахунку кожного з них.

Таблиця 3.2 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показники	Роль показника в оцінці	Методика розрахунку показника	Умовні позначення
1	2	3	4
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства			
Витрати виробництва на одиницю продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V_{од.} = \frac{OB}{Q_{вир.}}$	ОВ – операційні витрати, тис. грн; $Q_{вир.}$ – Обсяг виробництва продукції, тис. грн.
Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	$\Phi = \frac{Q_{вир.}}{OF}$	OF – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.
Рентабельність продукції	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	$P_n = \frac{BPr}{Cоб}$	BPr – валовий прибуток, тис. грн; $C_{об}$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
Продуктивність праці	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \frac{Q_{вир.}}{ЧП}$	ЧП – середньооблікована чисельність працівників, осіб.

1	2	3	4
Критерій фінансового положення підприємства			
Коефіцієнт автономії,	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	$K_{авт.} = \frac{BK}{ДЖ}$	БК – величина власного капіталу, тис. грн; ДЖ – загальна сума джерел фінансування, тис. грн.
Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	$K_{плат.} = \frac{BK}{З_д + З_к}$	З _{д.} – сума довгострокових зобов'язань компанії, тис. грн; З _{к.} – сума короткострокових зобов'язань компанії, тис. грн.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_{а.лік.} = \frac{Гк}{З_к}$	Гк – величина грошових коштів та їх еквівалентів, тис. грн.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	$K_{об.} = \frac{ЧД}{Об.к}$	ЧД – чистий дохід, або виручка, від реалізації продукції, тис. грн; Об. к – середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.
Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку			
Рентабельність продажів	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	$P_{прод.} = \frac{Пр_{оп.}}{ЧД}$	Проп. – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.
Затовареність готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$З_{з.п.} = \frac{Г_{к.р.}}{ЧД}$	Г _{к.р.} – обсяг залишку готової продукції на кінець звітного року, тис. грн.
Ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	$EP = \frac{B_{збут.}}{\Delta Пр_{оп.}}$	В _{збут.} – витрати на збут у звітному році, тис. грн; ΔПр _{оп.} – приріст прибутку від операційної діяльності, тис. грн.

Якщо мета оцінювання встановлена, то у загальному вигляді алгоритм обчислення ККП містить у собі декілька етапів:

Етап I. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, а також їх переведення у відносні величини.

Чимала кількість дослідників для переведення фактичних значень у відносні використовують 15-ти бальну шкалу. При цьому 5 балів віддається показнику з фактичним значенням гіршим за еталонне, 10 балів – на рівні еталонного, 15 балів показник отримує якщо його величина краща за еталон. Однак, на нашу думку, така методика переведення фінансово-економічних показників є недоцільно, адже тільки посилює рівень неточності й суб'єктивізму при розрахунку ККП.

Тому для переведення фактичних величин у відносні ми здійснювали співвідношення перших з базовими. Зауважимо, що обрання базового значення відбувалося для кожного підприємства за кожним показником окремо. Якщо показник вважається тим краще, чим більше значення він має, то одиничний індекс обчислювався як співвідношення величини показника до базової (найбільшої) величини за досліджувані роки:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{баз}_i}} \quad (3.8)$$

де P_i – значення i -го показника товару;

$P_{\text{баз}_i}$ – найбільше значення i -го показника товару.

У випадку, коли показник вважається кращим якщо має меншу величину, що наприклад характерно для витрат виробництва чи ціни одиниці товару, то розрахунок одиничного індексу відбувався наступним чином:

$$q_i = \frac{P_{\text{баз}_i}}{P_i} \quad (3.9)$$

Етап II. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності за наведеними вище методиками.

Етап III. Визначення коефіцієнту конкурентоспроможності компанії.

Отже, спираючись на усе вище зазначене здійснимо оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» та його конкурентів. Спершу у таблиці 3.3 відобразимо розрахунок одиничних показників і критеріїв.

Таблиця 3.3 – Визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства «Ді-Стар»

Показник	2019		2020		2021		Вага показника	Усього		
	Фактичне значення	Відносне значення	Фактичне значення	Відносне значення	Фактичне значення	Відносне значення		2019	2020	2021
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства								0,87	0,81	1
1.1 Витрати виробництва на одиницю продукції	0,66	0,90	0,69	0,87	0,60	1	0,31	0,28	0,27	0,31
1.2 Фондовіддача	2,64	0,98	2,04	0,76	2,69	1	0,19	0,19	0,14	0,19
1.3 Рентабельність продукції	0,73	0,83	0,71	0,82	0,87	1	0,4	0,33	0,33	0,40
1.4 Продуктивність праці	1387,1	0,68	1374,2	0,67	2044,3	1	0,1	0,07	0,07	0,10
Критерій фінансового положення підприємства								0,84	0,97	0,90
2.1 Коефіцієнт автономії,	0,95	0,99	0,95	1	0,95	1,00	0,29	0,29	0,29	0,29
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	18,41	0,88	21,04	1	18,95	0,90	0,2	0,18	0,20	0,18
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,70	0,62	5,95	1	5,00	0,84	0,36	0,22	0,36	0,30
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,70	1	1,40	0,82	1,51	0,89	0,15	0,15	0,12	0,13
Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку								0,71	0,75	0,78
3.1 Рентабельність продажів	0,27	0,70	0,36	0,94	0,38	1	0,37	0,26	0,35	0,37
3.2 Затовареність готовою продукцією	0,13	0,55	0,08	0,94	0,07	1	0,39	0,21	0,37	0,39
3.3 Ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	2,52	1	0,31	0,12	0,22	0,09	0,24	0,24	0,03	0,02
Критерій конкурентоспроможності товару								0,86	0,86	0,93
4.1. Середня ціна продукції, грн	689	1	689	1	743	0,93				
4.2. Середнє значення індексу якості		0,863		0,863		0,863				

Додатково у таблиці 3.4 наведено порядок визначення критерію конкурентоспроможності товару компанії «Ді-Стар» за технічними та ціновими показниками. Обрання показників якості та їх бальне оцінювання, як і для інших підприємств, здійснювалося експертним шляхом.

Таблиця 3.4 – Розрахунок критерію конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ді-Стар»

Назва товарної одиниці	Ціна, грн						Показник якості	Бали	Відносне значення	Зважена оцінка (D _i = 0,25)	Середнє значення індексу
	2019		2020		2021						
	фактична	середня	фактична	середня	фактична	середня					
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1A1RSS UNIVERSAL (125 mm, 3d)	353	689	353	689	749	743	Швидкість	2	0,4	0,1	0,863
							Проходження арматури	2	0,4	0,1	
							Ресурс	3	0,8	0,19	
							Універсальність використання	4	1	0,25	
							Індекс якості			0,64	
TURBO EXTRA / EXTRA MAX (180 mm, 5d)	662	689	662	689	749	743	Швидкість	5	1	0,25	
							Проходження арматури	4	0,8	0,2	
							Ресурс	4	1	0,25	
							Універсальність використання	4	1	0,25	
							Індекс якості			0,95	
TURBO SUPER MAX (232 mm, 7d)	1052	689	1052	689	1095	743	Швидкість	5	1	0,25	
							Проходження арматури	5	1	0,25	
							Ресурс	4	1	0,25	
							Універсальність використання	4	1	0,25	
							Індекс якості			1	

Таким чином, у ході визначення середньої ціни продукції та середнього значення індексу якості ми обрали три алмазних круги різних класів: серія 3d (Bestseller Class), серія 5d (Extra Class), серія 7d (Industrial Class).

Використовуючи отримані дані (табл. 3.3), розрахуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» протягом 2019-2021 років.

У 2019 році:

$$KKП_{2019} = (0,15 \times 0,87) + (0,29 \times 0,84) + (0,23 \times 0,71) + (0,33 \times 0,86) = 0,8220.$$

У 2020 році:

$$KKП_{2020} = (0,15 \times 0,81) + (0,29 \times 0,97) + (0,23 \times 0,75) + (0,33 \times 0,86) = 0,8597.$$

У 2021 році:

$$KKП_{2021} = (0,15 \times 1) + (0,29 \times 0,90) + (0,23 \times 0,78) + (0,33 \times 0,93) = 0,8989.$$

Отже, бачимо, що найвище значення конкурентоспроможності компанія «Ді-Стар» мала у 2021 році, а найменше у 2019 році. У 2021 році спостерігається збільшення ККП, при цьому критерій ефективності організації збуту мав найменше значення (0,78).

Тепер повторимо усі дії та визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Клінгспор» протягом 2019-2021 років (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства «Клінгспор»

Показник	2019		2020		2021		Вага показника	Усього		
	Фактичне значення	Відносне значення	Фактичне значення	Відносне значення	Фактичне значення	Відносне значення		2019	2020	2021
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства								0,84	0,98	0,96
1.1 Витрати виробництва на одиницю продукції	0,98	0,93	0,94	0,98	0,92	1	0,31	0,29	0,30	0,31
1.2 Фондовіддача	1,47	0,80	1,77	0,96	1,83	1	0,19	0,15	0,18	0,19
1.3 Рентабельність продукції	0,24	0,83	0,29	1	0,26	0,89	0,4	0,33	0,40	0,36
1.4 Продуктивність праці	1495,5	0,66	2030,9	0,89	2278,6	1	0,1	0,07	0,09	0,10
Критерій фінансового положення підприємства								0,57	0,98	0,77
2.1 Коефіцієнт автономії,	0,88	0,96	0,92	1	0,91	0,99	0,29	0,28	0,29	0,29
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	7,54	0,66	11,43	1	9,89	0,87	0,2	0,13	0,20	0,17
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,12	1,66	1	0,73	0,44	0,36	0,04	0,36	0,16

A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,73	0,78	3,10	0,89	3,50	1	0,15	0,12	0,13	0,15
Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку								-0,10	0,87	-0,85
3.1 Рентабельність продажів	0,03	0,29	0,12	1	0,08	0,69	0,37	0,11	0,37	0,26
3.2 Затовареність готовою продукцією	0,027	0,58	0,024	0,66	0,016	1	0,39	0,23	0,26	0,39
3.3 Ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	-1,09	-1,78	0,61	1	-3,81	-6,25	0,24	-0,43	0,24	-1,50
Критерій конкурентоспроможності товару								0,87	1,08	1,05
4.1. Середня ціна продукції, грн	653	1	813	0,80	786	0,83				
4.2. Середнє значення індексу якості		0,871		0,871		0,871				

Компанія Klingspor пропонує споживачам три лінії продукту, а саме: Extra (для універсального використання), Supra (для застосування професіоналами), Special (для спеціального використання у промислових і ручних ремеслах). Тому для аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «Клінгспор» ми обрали по одному продукту з кожної лінії. Тож у таблиці 3.6 наведемо розрахунок критерію конкурентоспроможності товару підприємства Klingspor.

Таблиця 3.6 - Розрахунок критерію конкурентоспроможності продукції ТОВ «Клінгспор»

Назва товарної одиниці	Ціна, грн						Показник якості	Бали	Відносне значення	Зважена оцінка (D _i = 0,25)	Середнє значення індексу
	2019		2020		2021						
	фактична	середня	фактична	середня	фактична	середня					
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Алмазний відрізний круг DT 900 UT SPECIAL (180×22,23 mm)	1003	621	1289	812	1199	786	Мах. робоча швидкість	4,5	1	0,25	0,871
							Агресивність	5	1	0,25	
							Термін служби	5	1	0,25	
							Універсальність використання	3	0,8	0,19	
							Індекс якості	0,94			

A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Алмазний відрізний круг DT 600 U SUPRA (125×22,23 mm)	590		779		792		Мах. робоча швидкість	4,5	1	0,25	
							Агресивність	5	1	0,25	
							Термін служби	5	1	0,25	
							Універсальність використання	4	1	0,25	
							Індекс якості			1	
Алмазний відрізний круг DT 300 F EXTRA (115×22,23 mm)	271		370		368		Мах. робоча швидкість	4,5	1	0,25	
							Агресивність	3	0,6	0,15	
							Термін служби	3	0,6	0,15	
							Універсальність використання	2	0,5	0,13	
							Індекс якості			0,68	

Використовуючи отримані дані (табл. 3.5), розрахуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Клінгспор».

У 2019 році:

$$KKI_{2019} = (0,15 \times 0,84) + (0,29 \times 0,57) + (0,23 \times (-0,10)) + (0,33 \times 0,87) = 0,5568.$$

У 2020 році:

$$KKI_{2020} = (0,15 \times 0,98) + (0,29 \times 0,98) + (0,23 \times 0,87) + (0,33 \times 1,08) = 0,9882.$$

У 2021 році:

$$KKI_{2021} = (0,15 \times 0,96) + (0,29 \times 0,77) + (0,23 \times (-0,85)) + (0,33 \times 1,05) = 0,5155.$$

Наступним кроком є аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Дане підприємство функціонує на вітчизняному ринку найдовше серед усіх досліджуваних компаній. У 2020 році, відповідно до даних Держстату, обсяг реалізованої промислової продукції, а саме абразивних і неметалевих мінеральних виробів, становив 25378,2 млн. грн, з них 0,83 %, або 211,14 млн. грн, було реалізувало підприємство «ЗАК». Зауважимо, що «Ді-Стар» при цьому реалізував 377,99 млн. грн, або 1,49% від загального обсягу реалізації в Україні, а «Клінгспор» реалізував близько 1,81%.

Тепер перейдемо до оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ЗАК» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Визначення коефіцієнту конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Показник	2019		2020		2021		Вага показника	Усього		
	Фактичне значення	Відносне значення	Фактичне значення	Відносне значення	Фактичне значення	Відносне значення		2019	2020	2021
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства								0,89	0,83	0,99
1.1 Витрати виробництва на одиницю продукції	1,07	1	1,15	0,93	1,09	0,98	0,31	0,31	0,29	0,30
1.2 Фондовіддача	2,57	0,93	1,80	0,65	2,76	1	0,19	0,18	0,12	0,19
1.3 Рентабельність продукції	0,18	0,81	0,20	0,90	0,23	1	0,4	0,32	0,36	0,40
1.4 Продуктивність праці	886,0	0,78	699,8	0,62	1133,4	1	0,1	0,08	0,06	0,10
Критерій фінансового положення підприємства								0,98	0,76	0,63
2.1 Коефіцієнт автономії,	0,68	1	0,63	0,92	0,60	0,88	0,29	0,29	0,27	0,26
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	2,16	1	1,70	0,79	1,51	0,70	0,2	0,20	0,16	0,14
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	1	0,26	0,66	0,09	0,24	0,36	0,36	0,24	0,09
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,35	0,88	1,73	0,65	2,67	1	0,15	0,13	0,10	0,15
Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку								0,29	0,60	0,78
3.1 Рентабельність продажів	0,004	0,12	0,007	0,22	0,03	1	0,37	0,05	0,08	0,37
3.2 Затовареність готовою продукцією	0,10	0,68	0,09	0,71	0,07	1	0,39	0,26	0,28	0,39
3.3 Ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	-3,79	-0,09	43,55	1	2,81	0,06	0,24	-0,02	0,24	0,02
Критерій конкурентоспроможності товару (ККТ) (4.2. / 4.1.)								0,87	0,93	0,95
4.1. Середня ціна продукції, грн	944	1	1007	0,94	1032	0,92				
4.2. Середнє значення індексу якості		0,874		0,874		0,874				

У таблиці 3.8 відобразимо порядок визначення величини критерію конкурентоспроможності товару компанії «Запоріжабразив».

Таблиця 3.8 – Розрахунок критерію конкурентоспроможності продукції
ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Назва товарної одиниці	Ціна, грн						Показник якості	Бали	Відносне значення	Зважена оцінка ($D_j = 0,25$)	Середнє значення індексу
	2019		2020		2021						
	фактична	середня	фактична	середня	фактична	середня					
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Круг відрізний 230×2.0×22,23 мм	43	944	45	1007	55	1032	Швидкість	4,5	1	0,35	0,874
							Зернистість	4	0,8	0,2	
							Термостійкість	5	1	0,25	
							Універсальність використання	4	1	0,25	
							Індекс якості			0,95	
Круг відрізний 400×4.0×32 мм	182	944	216	1007	225	1032	Швидкість	4,5	1	0,25	
							Зернистість	5	1	0,25	
							Термостійкість	5	1	0,25	
							Універсальність використання	3	0,8	0,19	
							Індекс якості			0,94	
Круг абразивний 400×40×203 40 см	2607	944	2760	1007	2815	1032	Швидкість	1,5	0,3	0,08	
							Зернистість	4	0,8	0,2	
							Термостійкість	4	0,8	0,2	
							Універсальність використання	4	1	0,25	
							Індекс якості			0,73	

Як бачимо з таблиці 3.8 підприємство «Запоріжабразив» у своєму асортименті має абразивні інструменти різного призначення та різної цінової категорії. До того ж варто зауважити, що продукція, яку виготовляє «ЗАК», повністю відповідає нормам ДСТУ, що дозволяє підтримувати досить високий рівень якості.

Використовуючи отримані дані (табл. 3.7), розрахуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжабразив».

У 2019 році:

$$KKI_{2019} = (0,15 \times 0,89) + (0,29 \times 0,98) + (0,23 \times 0,29) + (0,33 \times 0,87) = 0,7728 .$$

У 2020 році:

$$KKI_{2020} = (0,15 \times 0,83) + (0,29 \times 0,76) + (0,23 \times 0,60) + (0,33 \times 0,93) = 0,7904 .$$

У 2021 році:

$$KKП_{2021} = (0,15 \times 0,99) + (0,29 \times 0,63) + (0,23 \times 0,78) + (0,33 \times 0,95) = 0,8257 .$$

На основі проведених розрахунків побудуємо графік, на якому відобразимо динаміку коефіцієнту конкурентоспроможності досліджуваних підприємств за 2019-2021 роки (рис. 3.1).

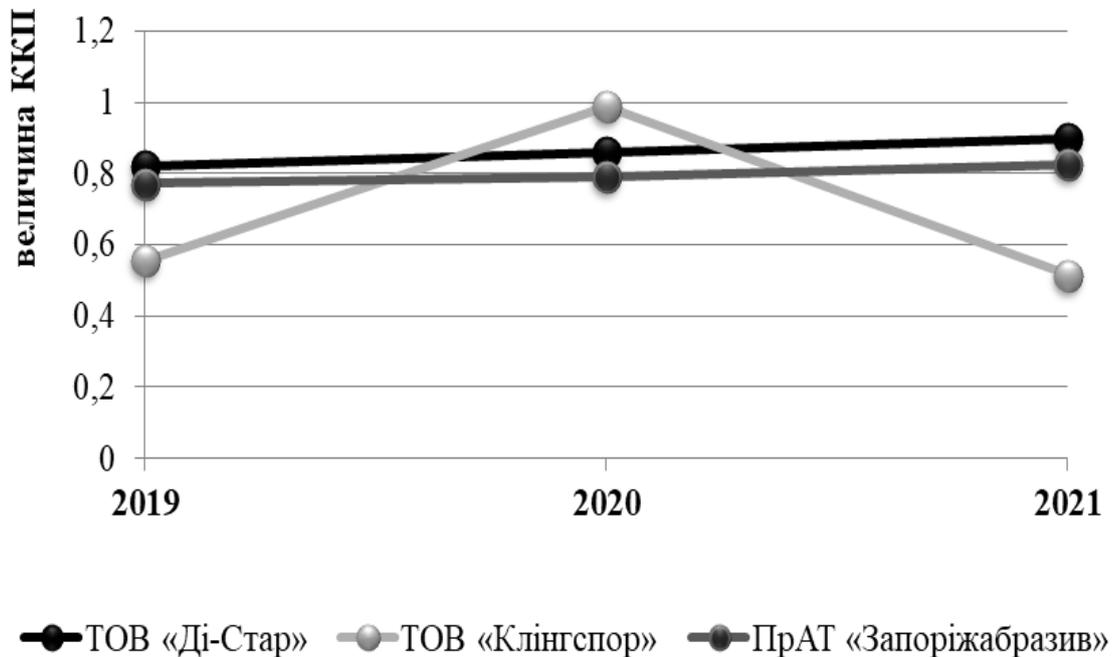


Рисунок 3.1 – Динаміка значення коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» та його конкурентів протягом 2019-2021 років

Отже, можемо стверджувати, що ТОВ «Ді-Стар» та ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» характеризуються стабільно високим рівнем конкурентоспроможності. Даний критерій зростав протягом 2019-2021 року. Зокрема, у 2019 році коефіцієнт конкурентоспроможності «Ді-Стар» становив 0,8220, у 2021 році – 0,8989. У свою чергу цей коефіцієнт конкурентоспроможності «Запоріжабразив» у 2019 році складав 0,7728, а уже в 2021 році – 0,8257. Говорячи про рівень ККП «Клінгспор», то у 2020 році він був найбільшим, і рівнявся 0,9882, що є надзвичайно високим значенням. Однак у 2021 році підприємство відчутно втратило свою конкурентоспроможність, ККП становив лише 0,5155.

На рисунку 3.2 графічно порівняємо величину складових коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар», ТОВ «Клінгспор» та ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

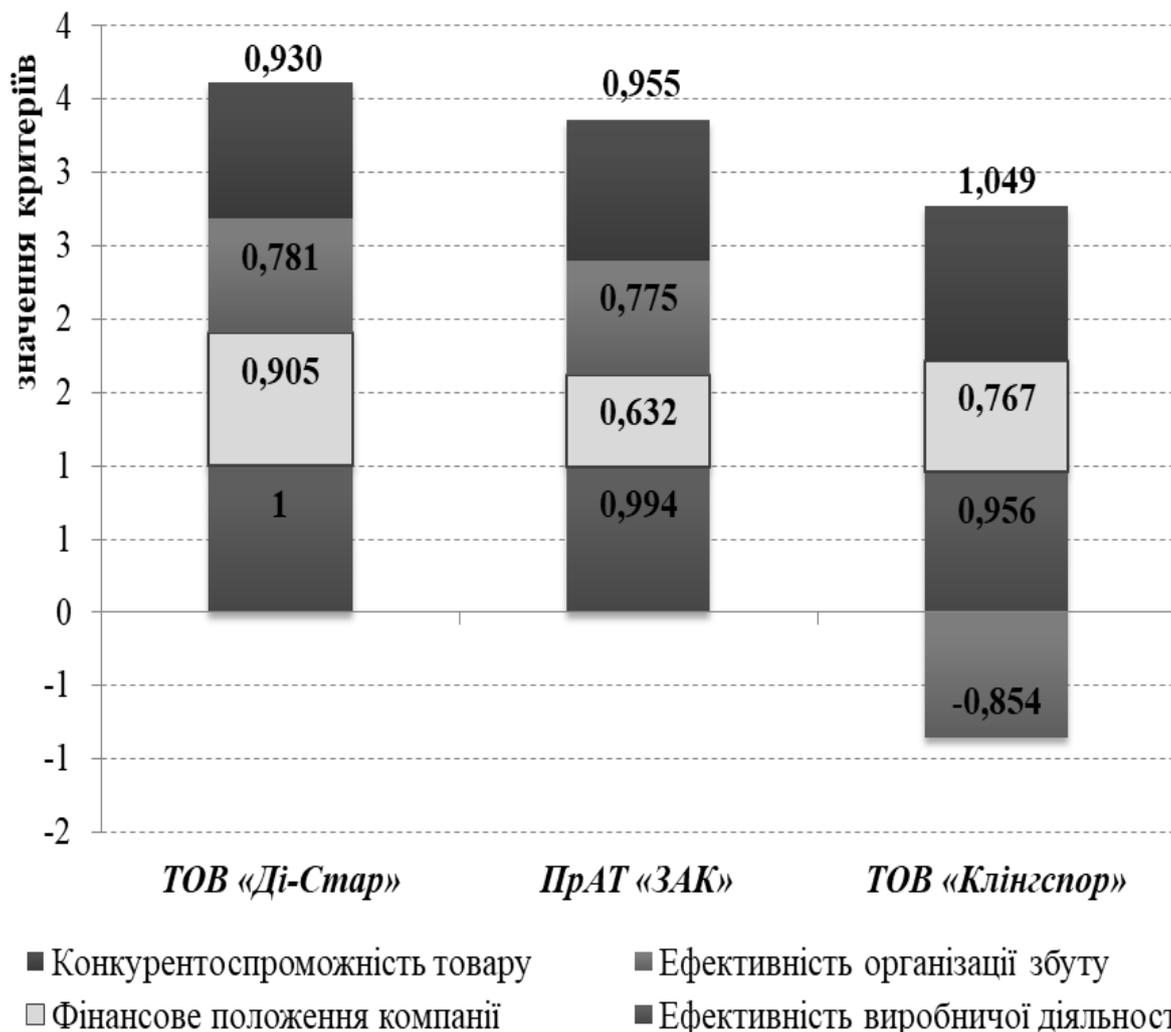


Рисунок 3.2 – Коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» та його основних конкурентів

Отже, побудована гістограма дає підстави стверджувати, що ТОВ «Ді-Стар» має досить високі значення критеріїв ефективності виробничої діяльності, фінансового положення та конкурентоспроможності товару. Однак критерій ефективності організації збуту у 2021 році є найменшим серед усіх складових. При цьому найнижче значення має показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх обґрунтування

З метою визначення та обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності компанії «Ді-Стар» ми здійснимо SWOT-аналіз (табл. 3.9). Дана методика ґрунтується на дослідженні внутрішнього середовища, шляхом виокремлення сильних і слабких сторін функціонування підприємства, і зовнішнього середовища, або ж можливостей і загроз розвитку в галузі.

Таблиця 3.9 – SWOT-аналіз ТОВ «Ді-Стар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент дисків з алмазним напиленням; 2. Виробництво характеризується наукоємністю та інноваційністю; 3. Висококваліфіковані працівники; 4. Висока виробнича потужність; 5. Висока якість продукції; 6. Високий рівень автономії підприємства; 7. Великий досвід роботи на ринку; 8. Високий імідж бренду; 9. Розширена географія роботи в Європі; 10. Належний рівень соціальної відповідальності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Енергоємність виробництва; 2. Низька ефективність рекламної політики; 3. Незначна частка на вітчизняному ринку; 4. Складність розробки й виведення на ринок нових товарів; 5. Погіршення показників діяльності у зв'язку з війною та воєнним станом.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкий розвиток ІКТ та НТП; 2. Післявоєнна відбудова (розвиток галузей-споживачів продукції: машинобудування, будівництво та інші); 3. Розширення ринків збуту; 4. Нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції; 5. Посилення міжнародної взаємодії; 6. Обмеження природних ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нових конкурентів; 2. Зменшення реальних доходів населення; 3. Недосконалість законодавства (наприклад у сфері інтелектуальної власності); 4. Висока мінливість політичної сфери; 5. Воєнні дії на території країни; 6. Економічна криза в державі; 7. Високий рівень інфляції; 8. Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище.

Таким чином, ми бачимо, що для підприємства «Ді-Стар» характерно переважання сильних сторін (10) і загроз (8). Для визначення стратегії подальшого розвитку побудуємо матрицю перехресного SWOT-аналізу. Однак спершу зауважимо, що кожне поле матриці перехресного SWOT-аналізу має окреме позначення, а саме:

- СиМ, де поєднуються сильні сторони та можливості;
- СиЗ, де поєднуються сильних сторіни та загрози;
- СлМ, де поєднуються слабкі сторони та можливості;
- СлЗ, де поєднуються слабкі сторони та загрози.

Отже, здійснюється перевірка взаємного впливу факторів, і визначаються стратегії покращення діяльності досліджуваної компанії (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

	Сильні сторони (Си)	Слабкі сторони (Сл)
Можливості (М)	max-max	min-max
Загрози (З)	max-min	min-min

Таким чином, ураховуючи результати таблиць 3.9-3.10, для підприємства «Ді-Стар» найбільше підходить стратегія «max-min». Її реалізують ті суб'єкти господарювання, які опиняються у складних умовах функціонування. Свої сильні сторони вони повинні використати у першу чергу для нейтралізації існуючих і потенційних загроз. Відтак, компанія переходить у позиції своєрідної оборони та більшу частину своїх зусиль націлює на стримування впливу зовнішніх загроз і підготовки до активних дій, коли кількість можливостей буде більше, ніж чисельність загроз. Отже, у таблиці 3.11 наведемо перехресний SWOT-аналіз.

Варто зазначити також, що до головних інструментів покращення рівня конкурентоспроможності підприємства у цілому можна віднести автоматизацію виробничого процесу, формування гнучкої системи управління підприємством, оновлення організаційної структури, економічні засоби стимулювання діяльності (управління фінансовими ресурсами, різними видами запасів тощо), інжиніринг, і аутсорсинг та інші.

Таблиця 3.11 – Перехресний SWOT-аналіз ТОВ «Ді-Стар»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент дисків з алмазним напиленням; 2. Виробництво характеризується наукоємністю та інноваційністю; 3. Висококваліфіковані працівники; 4. Висока виробнича потужність; 5. Висока якість продукції; 6. Високий рівень автономії підприємства; 7. Великий досвід роботи на ринку; 8. Високий імідж бренду; 9. Розширена географія роботи в Європі; 10. Належний рівень соціальної відповідальності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Енергоємність виробництва; 2. Низька ефективність рекламної політики; 3. Незначна частка на вітчизняному ринку; 4. Складність розробки й виведення на ринок нових товарів; 5. Погіршення показників діяльності у зв'язку з війною та воєнним станом.
Можливості	<i>max-max</i>	<i>min-max</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкий розвиток ІКТ та НТП; 2. Післявоєнна відбудова (розвиток галузей-споживачів продукції: машинобудування, будівництво та інші); 3. Розширення ринків збуту; 4. Нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції; 5. Посилення міжнародної взаємодії; 6. Обмеження природних ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка й продовження інноваційної діяльності компанії; – Модернізація устаткування. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка нової маркетингової стратегії підприємства; – Відкриття нових брендів точок збуту.
Загрози	<i>max-min</i>	<i>min-min</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нових конкурентів; 2. Зменшення реальних доходів населення; 3. Недосконалість законодавства (наприклад у сфері інтелектуальної власності); 4. Висока мінливість політичної сфери; 5. Воєнні дії на території країни; 6. Економічна криза в державі; 7. Високий рівень інфляції; 8. Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище. 	<ul style="list-style-type: none"> – Переймання досвіду іноземних компаній; – Розробка та запровадження нових видів товарів (стратегія диверсифікації); – Оптимізація енергетичних витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> – Перегляд системи управління дебіторською заборгованістю, з метою її оптимізації; – Удосконалення загальної системи управління розвиток підприємства.

Вважаємо за доцільне зазначити, що під час проведення SWOT-аналізу ми брали до уваги не лише результати аналізу основних економіко-фінансових показників діяльності підприємства та значення коефіцієнту конкурентоспроможності, а також враховували сучасні умови господарювання. Відтак, починаючи 24 лютого 2022 року російська федерація розпочала повномасштабне вторгнення на територію України. Війна призвела до масштабних руйнувань, людських і матеріальних втрат. Український бізнес, точніше кажучи та його частина котра вціліла, зазнав значного зниження ділової активності. Фінансові та економічні показники діяльності ТОВ «Ді-Стар» у 2022 році також знизилися. Відтак, нині гострим є питання нівелювання впливу наслідків воєнних дій і воєнного стану, який діє на території України, а також визначення стратегічних шляхів підтримки нинішнього рівня конкурентоспроможності та його підвищення у майбутніх періодах.

У технологічному аспекті функціонування підприємства важливими заходами з покращення конкурентоспроможності є мінімізація витрат, пов'язаних із дослідженнями та розробкою нових видів продукції та спільна робота з іноземними інвесторами та компаніями-партнерами. Впровадження інновацій сприяє досягненню конкурентної ринкової переваги, випередженню підприємств-конкурентів у часі. «Ді-Стар» щорічно виділяє значні грошові кошти для забезпечення належного рівня інноваційності й наукоємності свого виробництва.

При цьому перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності у виробництві покращення організації виробничого процесу, а також якості та своєчасності інформації, що надходить на всі ланки виробництва. Для цього ми пропонуємо компанії розглянути можливість використання технології «цифрового двійника» (англ. Digital Twin). Останній являє собою віртуальний прототип реального об'єкта або групи об'єктів технологічного процесу в промисловій або економічній системі. Формування цифрового двійника дає можливість забезпечити пришвидшення виробництва та постачання конкурентоспроможної продукції на ринок навіть за умов глобальної високотехнологічної конкуренції.

Застосування цифрового двійника та створення на його базі сучасної виробничої інфраструктури забезпечує оптимальний обсяг виробництва більш високотехнологічної, інноваційної продукції, що максимально відповідає потребам споживачів. Серед переваг цифрового двійника можна виокремити покращення співпраці між окремими відділами компанії, зниження ризиків виробничого травматизму, зменшення витрат (у середньому до 30%), скорочення часу планування діяльності (у середньому на 20%), підвищення продуктивності усієї виробничої системи, скорочення часу проведення наукових розробок. До числа популярних провайдерів цифрових двійників належать: Indusoft-Ukraine, Siemens, General Electric, Azure, Cisco Connected Asset Manager, Oracle Digital Twin та інші.

Активізація людського фактору для покращення конкурентоспроможного рівня компанії також є надзвичайно важливою. У даному випадку зазвичай передбачається зміна системи корпоративних цінностей і правил поведінки та, зокрема, підвищення мотивації до роботи окремих працівників. Людські ресурси є найважливішим капіталом підприємства, а їх розвиток, як короткостроковий систематичний процес, спрямований на покращення навичок і компетенцій та вирішення проблем конкурентоспроможності та сприяє, серед іншого, зниженню рівня соціальної напруги та поліпшенню клімату в організації. І, на нашу думку, ТОВ «Ді-Стар» варто звернути увагу на покращення діяльності саме відділу маркетингу та збуту. Оскільки ефективність реклами, відповідно до розрахунків таблиці 3.3, є досить низькою, ми рекомендуємо підприємству застосовувати такі інструменти маркетингу як SMM, контекстну та таргетову реклами.

Головними умовами сучасної бізнес-діяльності є динамізм і хаос, посилення невизначеності, нестабільності, непередбачуваності, складності та екстремальності в бізнес-середовищі. Відтак, сучасні гнучкі методології розвитку компанії, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом постійного вдосконалення та миттєвого реагування на мінливі вимоги ринку і споживачів, є вкрай важливими. У наш час надзвичайно популярними є два види гнучких методологій управління розвитком підприємства: Кайдзен та Айджел (табл. 3.12) [57, с. 63].

Таблиця 3.12 – Порівняння гнучких методологій розвитку підприємства

Аспект	Кайдзен	Agile
Сфера застосування	Функціонування підприємства	Управління проектами
Країна походження	Японія, з 1950-х рр.	США, з 1990-х рр.
Головні складові	Контроль якості (TQC), роботизація, автоматизація, система пропозицій, концепція «just in time», Канбан тощо	Скрам, Lean (бережливе управління), Канбан
Базові принципи	<ul style="list-style-type: none"> –Орієнтація на вимоги споживача. –Якість важливіша за прибуток. –Увага до проблем з метою їх вирішення. Удосконалення людей. –Чітке дотримання стандартів та їх поступове удосконалення. –Управління попереднім процесом. Міжфункціональний менеджмент, координація дій різних підрозділів. <ul style="list-style-type: none"> –Процесне мислення як підтримання прагнення співробітників до досконалості, відмічаючи зусилля в цьому напрямі. 	<ul style="list-style-type: none"> –Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника, завдяки регулярній і ранній поставці цінного продукту. –Зміна вимог вітається, навіть на пізніх стадіях розробки. –Розробники й бізнес-представники повинні щодня працювати разом. –Спілкування є найкращим способом обміну інформацією. –Постійна увага до технічної досконалості та якості. –Систематичний аналіз способів поліпшення ефективності й відповідне коригування роботи.
Умови впровадження	Бачення недосконалості; повільний розвиток економіки	Невизначеність та швидкі зміни зовнішнього середовища

Ураховуючи усе відоме, можемо стверджувати, що для «Ді-Стар» уже зараз є притаманними деякі характерні ознаки Кайдзену (контроль якості, автоматизація виробництва, першість за значимістю посідає якість) та Айджелу. Як приклад, «Ді-Стар» застосовує у своїй діяльності принципи важливості забезпечення якості, постійного навчання та удосконалення, що відноситься до однієї зі складових Айджелу, Lean.

До того ж складовою Agile є Скрам, який заснований на емпіризмі й тезі про те, що знання приходять із досвідом, а прийняття рішень має здійснюватися на основі того, що уже відомо. Таким чином, Скрам передбачає декілька типів нарад: планування Спринту, щоденний Скрам, огляд Спринту та ретроспектива Спринту. Другий та третій вид у цілому відбуваються на ТОВ «Ді-Стар».

Отже, на нашу думку, підприємству доцільно покращувати систему управління розвитком компанії, спираючись на поширені практики. Разом з тим,

реалізація міжнародних практик управління дозволить підвищити імідж компанії серед іноземних партнерів і споживачів продукції.

Наступним важливим шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства ми можемо назвати оптимізацію енергетичних витрат завдяки купівлі та облаштуванні сонячної електростанції для власного споживання. Вивчивши пропозиції декількох компаній, які надають послуг з налаштування таких електростанцій різної потужності, можемо зазначити, що даний захід дозволить забезпечити економію витрат, посилити енергонезалежність, покращити імідж бренду (за рахунок екологічності виробництва, а відповідно й посилення соціальної відповідальності), збільшити рентабельність діяльності. Зокрема, для повноцінного функціонування підприємство потребує близько 1МВт/год, таким чином в рік отримуємо близько 1920 МВт. Беремо умовно вартість електроенергії у 2023 році для бізнесу на рівні 6 грн/кВт. Відтак, витрати на електроенергію складуть 11520 тис. грн. Також візьмемо сонячну електростанцію для підприємства під власне споживання номінальною потужністю 1 МВт від ТОВ «Карно». Стверджується, що за рік така електростанція у середньому може виробити близько 1245301 кВт, що у грошовому еквіваленті рівно 7472 тис. грн. Таким чином, компанія може заощадити близько 4048 тис. грн ($11520-7472=4048$ тис. грн).

Отже, до головних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства «Ді-Стар» можна віднести: оновлення рекламної політики; диверсифікація виробництва; оптимізація енергетичних витрат; удосконалення системи управління розвитком підприємства; посилення співпраці з іноземними партнерами та переймання досвіду іноземних компаній; розширення ринків збуту (наприклад збут продукції в США та Канаду); модернізація обладнання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, непередбачуваністю, жорстокими вимогами до учасників ринкових відносин. Особливо негативно на вітчизняну та світову економіку останніми роками вплинула коронакриза, а також з 24 лютого 2022 року й до сьогодні критичним фактором діяльності компаній слугує війна на території України. Однак навіть в таких складних умовах розвиток переробної галузі, домінуючого сектору української промисловості, може прискорити процес євроінтеграції та інтернаціоналізації економіки України. Стимулювання розвитку переробної промисловості потребує модернізації вітчизняної бізнес-сфери, посилення обміну передовими технологіями з провідними країнами Європи та підвищення професійної кваліфікації виробничого та управлінського персоналу на підприємствах. Таким чином, актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості набуває все більшого значення, оскільки рівень конкурентоздатності суб'єкта господарювання має безпосередній вплив на ефективність його діяльності та забезпечує сталий розвиток народного господарства загалом.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено теоретичне дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, вдалося встановити, що у наш час існують різні теорії визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства». Однак таке розмаїття наукових підходів не посприяло появі єдиновірного трактування даної економічної категорії. Відсутність загальноприйнятої думки щодо визначення конкурентоспроможності певним чином ускладнює вибір інструментів управління нею та може мати негативний вплив на діяльність суб'єкта господарювання.

Вивчення наукової літератури дозволяє стверджувати, що існує прямий зв'язок між конкурентоспроможністю товару та конкурентоспроможністю підприємства, тобто, остання у першу чергу залежить від здатності вироблюваної продукції конкурувати з аналогічними товарами на ринку. У конкурентному

середовищі конкурентоспроможність є показником ефективності діяльності підприємства, що також знаходить своє відображення у фінансових та економічних результатах функціонування компанії.

Конкурентоспроможність підприємства визначає загальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності підприємства доцільно трактувати як сукупність наявних ресурсів і можливостей розвитку, які дозволяють компанії отримати нові конкурентні переваги над конкуруючими господарськими одиницями. Складовими потенціалу конкурентоспроможності підприємства є виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий, інформаційно-інноваційний, інфраструктурний потенціали та потенціал відтворення.

Оскільки механізм формування конкурентоспроможності є багатоаспектним, необхідно розробляти раціональну політику управління цим механізмом. Разом з тим управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає виявлення та розвитку конкурентних переваг для забезпечення життєздатності підприємства в динамічних ринкових умовах.

Також у роботу проведено класифікацію факторів формування конкурентоспроможності. Важливість систематизації факторів забезпечення конкурентоспроможності полягає у необхідності подальшої оцінки впливу встановлених чинників на рівень конкурентоздатності господарюючої одиниці. При цьому особливу увагу сучасні фахівці приділяють вивченню зовнішніх і внутрішніх факторів формування конкурентоспроможності. Зокрема, під внутрішніми факторами розуміють ті чинники, які залежать від управлінських рішень. На противагу цьому, зовнішні фактори – це ті, що піддаються незначному впливу управлінського апарату підприємства, або й взагалі його не зазнають.

Конкурентоспроможність підприємства відображає наявність у окремо взятого суб'єкта господарювання певних переваг над його конкурентами. Відтак, проблема вимірювання конкурентоспроможності підприємства є особливо серйозною, оскільки від отриманих результатів залежить перегляд та оновлення конкурентних стратегій компанії. Сучасна економічна наука пропонує дослідникам велику кількість різних методів оцінювання

конкурентоспроможності підприємства, у роботі окрему увагу приділено найбільш популярним з них: матричним, графічним, індексним, аналітичним, комплексним. Як приклад, особливістю матричного методу аналізу рівня конкурентоздатності є те, що точні результати можна отримати лише за наявності достовірних даних про основні економічні показники діяльності підприємства. У свою чергу комплексні методи оцінювання конкурентоспроможності дає найбільш повне уявлення про величину впливу на конкурентоспроможність підприємства кожного з досліджуваних факторів. Отже, комплексні, індексні та аналітичні методи дозволяють виявити основні недоліки чинної стратегії розвитку підприємства та визначати на основі цієї інформації шляхи вдосконалення його конкурентного позиціонування.

Об'єктом дослідження випускної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Ді-Стар» (англ. Limited liability company «DI-STAR»). Зазначимо, що ТОВ «Ді-Стар» – це промислове підприємство, яке спеціалізується на виготовленні абразивних інструментів з алмазним напиленням та різних девайсів для виконання будівельних робіт. Свою місію «Ді-Стар» вбачає у створенні світу, де алмазні технології дають можливість будувати швидко, просто та ефективно. Підприємство прагне стати європейським лідером у виробництві інноваційного професійного алмазного інструменту у партнерстві з провідними світовими компаніями.

У другому розділі випускної роботи ми дослідили стан переробної промисловості України, а також проаналізували основні економіко-фінансові показники діяльності ТОВ «Ді-Стар». Результати проведеного нами аналізу господарської діяльності підприємства «Ді-Стар» дають підстави стверджувати, що керівництво товариства провадить свою підприємницьку діяльність успішно. Управлінські рішення приймаються з урахуванням вимог сучасного ринку. Вони націлені на ефективне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, якими володіє підприємство. Ефективність функціонування «Ді-Стару» відображається у стабільному зростанні прибутковості та рентабельності діяльності. Як приклад, товариство наростило масштаби реалізації абразивних виробів. У 2021 обсяг реалізації продукції склав 576742,5 тис.грн, що на

235956,8 тис.грн більше, ніж в 2019 році (340785,7 тис.грн) та на 198748,0 тис.грн більше у порівнянні з 2020 роком (377994,5 тис.грн). При цьому темп приросту обсягу реалізованої продукції у 2020 році склав 10,92%, а у 2021 році приріст по відношенню до попереднього року становив 52,58%. Такі зміни дозволили також відчутно збільшити величини чистого доходу (571750 тис.грн) й валового прибутку (266267 тис.грн) у звітному році.

Збільшення обсягів виробництва продукції призвело до змін у чисельності працівників підприємства. Зокрема, у 2020 році кількість працівників становила 242 особи, що на 41 особу менше, ніж у 2021 році. Зміна чисельності працюючих дозволила збільшити обсяги виробництва абразивних інструментів на 56342,52 тис.грн. При цьому зацентуємося також на підвищенні середньорічної продуктивності праці одного працівника з 1374,21 тис.грн/особу в 2020 році до 2044,30 тис.грн/особу у звітному періоді. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

Виробничу політику та стратегічні напрямки управління діяльністю ТОВ «Ді-Стар» можна охарактеризувати як високоефективні інструменти ведення бізнесу. Важливим на нашу думку також є те, що у загальній структурі капіталу власний займає більш ніж 95%. Як наслідок, ТОВ «Ді-Стар» є підприємством з високою фінансовою стійкістю та кредитоспроможністю, що у свою чергу посилює конкурентоспроможність даного господарюючого суб'єкта.

Отже, загалом фінансовий стан товариства має щорічну позитивну динаміку до покращення, таким чином основні фінансові та економічні показники зазнають постійного збільшення, виключенням варто назвати лише 2022 рік. Останнє пояснюється погіршенням показників господарської діяльності у зв'язку з повномасштабною воєнною агресією росії проти України.

Третій розділ випускної кваліфікаційної роботи був присвячений проведенню кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства «Ді-Стар». Попередній аналіз вітчизняного ринку абразивних інструментів дозволив визначити головними конкурентами ТОВ «Ді-Стар» дві компанії, а саме ТОВ «Клінгспор» та ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Для проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємств було обрано метод, який в тій

чи іншій мірі поєднує в собі особливості індексних, аналітичних і комплексних методів. Тож обраний метод заснований на розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності (ККП) за формулою середньозваженої арифметичної. Оцінювання конкурентоздатності ТОВ «Ді-Стар» показало, що ККП був найвищим у 2021 році (0,8989), а найменше у 2019 році (0,8220).

У цілому сталий розвиток коефіцієнту конкурентоспроможності прослідковується у ТОВ «Ді-Стар» та ПрАТ «ЗапоріжжяБразив». Так, ККП «ЗапоріжжяБразив» у 2019 році складав 0,7728, а уже в 2021 році – 0,8257. Говорячи про рівень ККП «Клінгспор», то у 2020 році він був найбільшим, і рівнявся 0,9882, що є надзвичайно високим значенням.

Отже, проведене оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства дає підстави стверджувати, що формування управлінської стратегії націленої на підтримку й посилення конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» має відбуватися з урахуванням сильних сторін і уразливих місць підприємства, можливостей та загроз його діяльності. Саме тому нами додатково був здійснений SWOT-аналіз діяльності компанії. Однозначно не менш важливим є оцінка зміни ринкової кон'юнктури та інших зовнішніх чинників впливу на функціонування товариства.

До початку повномасштабної війни на території України ТОВ «Ді-Стар» мало також ринкові відносини з 55 країнами світу, у тому числі з росією. Військовий конфлікт між державами здійснив свої корективи, «Ді-Стар» припинило постачання товарів. Однак втрата даного ринку збуту для товариства послугувала радше поштовхом до змін та розвитку. Якість та інноваційний підхід до виробництва продукції дозволили товариству почати більш інтенсивну експансію європейського ринку.

Тому на сьогоднішній день серед рекомендацій щодо розвитку та покращення конкурентоспроможності ТОВ «Ді-Стар» можна виокремити наступні: оновлення рекламної політики; диверсифікація виробництва; оптимізація енергетичних витрат; удосконалення системи управління розвитком підприємства; посилення співпраці з іноземними партнерами та переймання досвіду іноземних компаній; розширення ринків збуту (наприклад збут продукції в США та Канаду); модернізація обладнання.