

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Бодікова Марина Володимирівна _____

Керівник: к.е.н., доц. Литвинова О.В. _____

Рецензент: д.е.н., проф. Гусева О.Ю.

КИЇВ – 2021

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бодікової Марини Володимирівни

-
- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | <u>«Формування конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства»</u> |
| керівник кваліфікаційної роботи | <u>Доц. Литвинова О.В.</u> |
| затверджені наказом закладу вищої освіти від | <u>«23» грудня 2021 року № 258</u> |
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» травня 2021 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством в умовах загострення конкуренції | |
| 2. Аналіз конкурентоспроможності | |
| 3. Шляхи підвищення конкуренто-спроможності | <u>на внутрішньому ринку</u> |
-
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць – 28
Рисунків - 16
6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	15.05.2021 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021 - 18.06.2021	виконано

Студент _____

Бодікова М.В.

Керівник роботи _____

Литвинова О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ.....	10
1.1.Теоретичні основи стратегічного управління підприємством.....	10
1.2. Основні поняття конкурентоспроможності підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДАНА-С»...	24
2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Дана-С»..	24
2.2.Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Дана-С».....	51
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДАНА-С» НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ.....	74
3.1.Вдосконалення методик оцінки конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.....	74
3.2. Оптимізація стратегічного управління та конкурентоспроможності ТОВ « Дана-С».....	84
Висновки до рзділу 3.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах поняття стратегічного управління та конкурентоспроможності набувають виключно важливого значення. Поява великої кількості нових підприємств і організацій, лібералізація імпорту, утворення ринку капіталу, акціонерних підприємств, упровадження на ринок України іноземних компаній - усе це значно ускладнило ринкову ситуацію і створило умови для бурхливого розвитку конкуренції.

Вивчення та врахування цього питання є невід'ємною частиною більшості досліджень ринку й умов розвитку його суб'єктів. Показник конкурентоспроможності для будь-якого підприємства відображає сукупні підсумки роботи практично всіх підрозділів (тобто стану його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу здобути не лише "миттєве фото" стану, що склався в галузі та "стратегічній групі", а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій і послаблення негативних. При цьому однією з основних проблем є вибір показників та методів оцінки рівня конкурентоспроможності, які, у свою чергу, мають спиратися на міцну теоретичну базу, що передбачає чітке розуміння суті цієї категорії, її видів, форм прояву та факторів впливу.

Однак уміння вміло, а головне - ефективно працювати - це тонке мистецтво, у якому покладатися лише на невеликий практичний досвід, здоровий глузд і інтуїцію на даний час вже недостатньо. Процес насичення споживчого ринку товарами і зростання конкуренції потребують від тих, хто нещодавно влився в цей бізнес і хоче надовго в ньому залишитися, глибоких і всебічних знань його основ у розрізі різних аспектів діяльності.

Конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по-різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М.Портер, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджувань досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил, що віддзеркалюють результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку [40].

Існуючі теоретичні і практичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності дозволяють вважати, що існують взаємозалежні поняття конкурентноздатності країни, конкурентноздатності підприємства і конкурентноздатності товару, що знаходять повсюдне застосування, однак відсутні чіткі орієнтири їхнього використання й оцінки. Методики оцінки рівня конкурентоспроможності товару досить широко відомі і при необхідності застосовуються на підприємствах. Однак для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить чітко й оперативно визначати конкурентні позиції одного підприємства на товарному ринку в порівнянні з іншими, потрібно враховувати особливості кожної конкретної компанії.

Відповідно до отриманих результатів власних оцінок конкурентоспроможності керівники підприємств, фірм можуть вибирати дійові заходи по поліпшенню роботи з окремих напрямків, на конкретних ділянках. Зусилля повинні бути спрямовані на дослідження ринків збуту, пошук нових форм співробітництва з конкурентами і постачальниками, поліпшення якості продукції і зниження витрат, пошук і освоєння ринкових ніш, каналів збуту, моделей і видів продукції, організацію ефективної системи просування. Моделі поведінки сучасних керівників повинні бути адекватні умовам господарювання. Застосування розроблених методик буде сприяти реалізації цього принципу на практиці

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях позавиробничого процесу.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою написання даної роботи є - дослідити основні принципи та методи стратегічного управління в умовах загострення конкуренції та розробити практичні рекомендації щодо стратегії діяльності підприємства.

При цьому мають бути виконані такі основні задачі:

1. Розглянути теоретичні основи та нормативно-законодавчі засади стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства.
2. Виконати аналіз внутрішнього ринку
3. Визначити основні методи та послідовність оцінки конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.
4. Зробити аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Дана-С»
5. Встановити рівень конкурентоспроможності підприємства.
6. Знайти резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дана-С» Визначити основні стратегічні напрямки діяльності підприємства.

Об'єктом аналізу в дипломній роботі є мале приватне підприємство – ТОВ «Дана-С». Воно займається виробничою та торговельною діяльністю.

Статут товариства як один з основних документів зазначає, що аналізоване підприємство здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку.

Предметом дослідження є питання стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

При цьому були застосовано такі методи дослідження, як аналіз, порівняння, спостереження та розрахунково-аналітичний метод.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що опанувавши знання про суть стратегічного управління, конкурентоспроможності, методи та послідовність визначення її рівня, можна застосувати їх для конкретного підприємства з метою зміцнення його конкурентних переваг на споживчому ринку.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи та нормативно-законодавчі засади стратегічного управління ТОВ «Дана-С» та конкурентоспроможності підприємства, різноманітні поняття конкуренції та конкурентоспроможності; важливість внутрішнього ринку та теоретичні основи його дослідження, дається опис етапів та методів визначення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі виконано аналіз організаційно-економічного стану, інформаційного забезпечення та визначено рівень його конкурентоспроможності. Виконано розрахунок основних економічних показників, визначено фінансовий стан підприємства. Виконана порівняльна характеристика підприємства з вибраними конкурентами.

Третій розділ присвячений рекомендаціям, де розробляються основні стратегічні напрямки діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності даного підприємства на внутрішньому ринку. Крім того, розроблені рекомендації щодо модернізації існуючого інформаційного забезпечення і впровадження нових компонентів автоматизації.

Завершують роботу висновки і пропозиції, що можуть бути використані в практичній діяльності підприємства.

Робота складається із 102 сторінок, 28 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

В умовах ринкових відносин все більше уваги в наукових дослідженнях приділяється питанням розвитку господарюючих суб'єктів, засобам досягнення ними успіху. Стратегічні аспекти діяльності виходять таким чином на перший план.

В рамках цієї глобальної проблеми важливо сформулювати чітке уявлення про стратегію підприємств. Необхідно встановити економічну природу, принципи, компоненти стратегії і рівні її розвитку.

Позитивні результати в теорії і на практиці може дати тільки вибір тих напрямків стратегії, які базуються на інформації стосовно об'єкта її дії, тобто підприємства, принципів його функціонування, закономірностей, умов і факторів розвитку. Таким чином, пізнання стратегії підприємств повинне починатись з аналізу діючої практики її формування. Методологічно важливо визначити ефективність вищезазначеної стратегії, тобто реальну чи прогножуючу ступінь виконання нею конкретної задачі (результативність).

Проблему стратегічного управління потрібно розглядати в такій послідовності: стратегія підприємства — стратегія життєздатності підприємств.

В теорії стратегії повинна бути обґрунтована відповідь на головне питання - за рахунок чого, на якій підставі підприємства можуть забезпечити свій економічний ріст, отримати результати, що значно перевищують показники конкурентів. Мова йде про досягнення конкретних переваг і збереження їх у стратегічному періоді.

Особливо плідно розробляють цю проблему як в теоретичному плані, так і у плані вивчення практичної діяльності підприємств і організацій такі закордонні та українські фахівці та науковці з питань стратегії та стратегічного управління: А.Томпсон, А.Стрікланд, І.Ансофф, П.Дойль, Д.Уотерс, М.Портер, Д.Кінг, П.Друкер, О.Віханський, З.Шершньова, С.Оборська, В.Оберемчук, О.Яременко та ін.

Стратегія як сукупність правил для прийняття управлінських рішень про діяльність підприємства в майбутньому містить наступні чотири компоненти:

- «продукт/ринок», тобто продукт, що виробляється і ринок, на якому фірма здійснює свою діяльність;
- вектор росту, тобто зміни, які фірма передбачає здійснити в полі «продукт/ринок»;
- конкурентна перевага, котра забезпечує фірмі особливі характеристики виробленого товару і значно зміцнює ринкову позицію фірми в порівнянні з конкурентами;
- синергію, що означає такий ефект, коли загальний результат функціонування різних складових фірми при їх спільній діяльності перевищує результат, який був би при їх роботі окремо [23].

Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності і тут ні в якому разі не можна погодитись з фахівцями, котрі вважають, що стратегія в умовах кризи полягає в її відсутності [17]. На будь-якому етапі, в кожній ситуації підприємства мають стратегію і реалізують її. Тому визначення стратегії, осмислення її важливо як в теоретичному, так і в практичному аспектах і є прерогативою керівників.

Як відомо, стратегія необхідна підприємствам для того, щоб управляти процесом досягнення раніше поставлених цілей. Процес розробки стратегії повинний відповідати на запитання «як?». Як досягнути заданого рівня продуктивності підприємства? Як обійти конкурентів? Як виявити і зберегти конкурентну перевагу? Як зміцнити в довгостроковому періоді становище в даній галузі бізнесу?

Загальна стратегія підприємств розробляється на підставі певного досвіду, а також планів, що формуються спеціалістами для здійснення принципово нових і сміливих кроків.

Необхідно зазначити, що стратегія протягом часу зазнає певних змін. Важко уявити працюючі підприємства в ринкових умовах, котрі керуються стратегією, яка прийнята давно і залишається в незмінному вигляді. Чітко і гнучко реагуючи на зміни в оточуючому діловому середовищі, промислові підприємства постійно переглядають свої стратегії, вносять в них необхідні корективи.

Із зовнішнім середовищем економічна стратегія пов'язана пошуком і формуванням нових взаємодій (нові постачальники й споживачі, нові джерела фінансування), а економічна політика й економічна тактика пов'язані підтримкою і коригуванням «старих» взаємодій. Можна сказати, що економічна стратегія визначає «вид з висоти» на очікувану господарську діяльність підприємства, коли дрібні деталі навмисно не розрізняються з тим, щоб крупні деталі сформували її цілісну широку картину. Поняття «стратегія» носить більш широкий і фундаментальний характер. Це дає нам підстави розглядати політику і тактику як інструменти реалізації стратегії життєздатності суб'єктів господарювання.

Економічна стратегія включає систематичні дії з ресурсами підприємства на довгострокову перспективу для досягнення більш широких цільових настанов, що визначені в загальних чи маркетингових планах. Слід зазначити, що економічна стратегія розробляється і затверджується менеджерами вищої ланки управління, вибір економічної політики здійснюється менеджерами середнього рівня управління, економічна тактика носить, переважно, оперативний характер.

Вдало розроблена стратегія дозволить підприємствам промисловості досягнути успіху, що визначається об'ємом чистого прибутку, який, як відзначає професор Мельник Л.Г., є еквівалентом «вільної енергії» [86]. Поява додаткових коштів значно збільшує потенціал промислових підприємств. При

цьому дані суб'єкти господарювання можуть реалізувати наступні можливості:

- розширити обсяги виробництва продукції, що реалізуються в межах існуючих потужностей;
- за рахунок додаткових витрат на маркетинг досягнути збільшення попиту на продукцію і розширити масштаб виробництва;
- модернізуючи виробництво, значно знизити собівартість виготовлення продукції;
- підвищити якість продукції, що дасть можливість збільшити ціну виробництва;
- використовувати додаткові кошти, що появляються, на освоєння нових видів продукції та послуг.

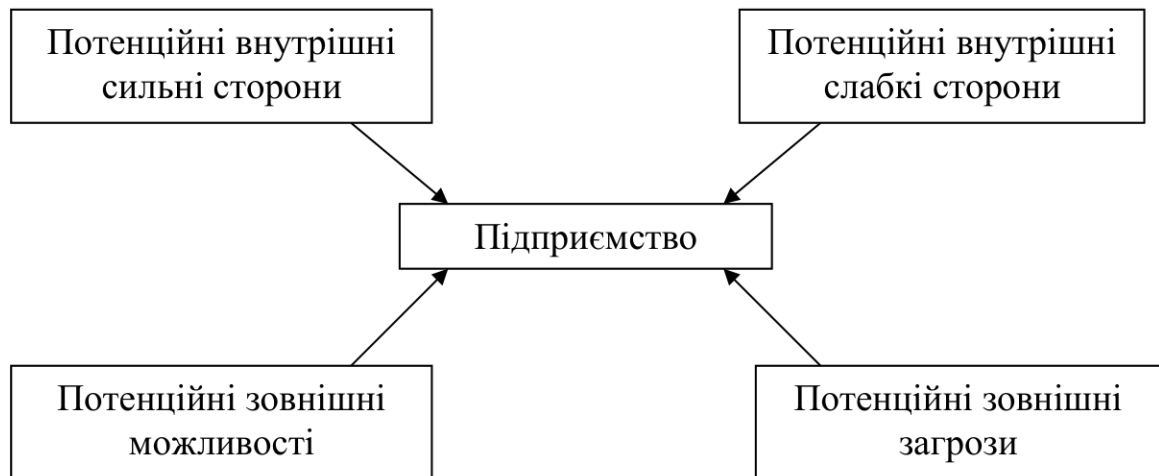
Дослідження функціонування підприємств дозволяє виявити потенційні внутрішні сильні і слабкі сторони та потенційні зовнішні можливості і загрози (рис. 1.1), що необхідно враховувати при розробці стратегії.

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємств: ключові компетенції в головних областях; відповідний об'єм фінансових ресурсів; визнане лідерство на ринку; прогресивна технологія; переваги в цінах; хороша реклама; широкі технологічні можливості; впровадження інноваційних продуктів; ефективний менеджмент та ін.

Потенційні внутрішні слабкі сторони підприємств: відсутність ясної стратегічної лінії; застаріле технічне оснащення; недоліки в управлінні; втрата деяких ключових компетенцій і навичок; обмежена науково-технічна і дослідницька база, слабкий ринковий імідж; обмежена дистриб'юторська мережа; недостатнє фінансування необхідних змін в стратегії та ін.

Потенційні зовнішні можливості підприємств: обслуговування додаткових груп споживачів; впровадження на нові ринки; розширення асортименту товарів у відповідності із попитом клієнтів; що постійно міняються; сприятливе положення серед конкурентних підприємств.

Потенційні зовнішні загрози: можливість впровадження на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами і цінами; низькі темпи росту ринку; прогнозуючі зміни валютних курсів і зовнішньоекономічної політики іноземних держав; зміни в режимах регулювання товарних і фінансових ринків; зміни уподобань і потреб споживачів; демографічні зміни та ін.



□

Рис. 1.1. Положення підприємств в оточуючому середовищі

Організаційно-управлінська концепція визначає стратегію як певний шаблон логічної і послідовної поведінки, що складається на підприємстві свідомо або стихійно, і як найголовніший елемент самовизначення на ринку у швидко змінних умовах зовнішнього середовища.

Отже, до великої кількості трактувань поняття «стратегія» можна додати ще й таке: стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими та іншими можливостями.

Очевидно, для розробки стратегії кожне підприємство має спершу проаналізувати й оцінити такі напрями своєї діяльності, як:

- місію і можливості її здійснення;
- конкурентну(-і) перевагу(-и) на ринку;

- особливості організації бізнесу на ринку;
- ринки або сегменти ринків збуту, де «працює» підприємство і де збирається «працювати» найближчим часом;
- асортимент продукції або послуг, які надаються;
- ресурси;
- структуру підприємства й управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування стратегії, необхідно визнати, що нині ще немає єдиного визначення. А тому стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем;
- індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;
- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;
- інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

Звичайно ж, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Стратегія не є панацеєю від невдач. І це мають розуміти і менеджери, і керівники підприємства. Вони повинні також знати, що від стратегії не слід очікувати швидкого результату, повного передбачення майбутнього і розвитку подій, обов'язкових перемог на ринку і т. ін.

Менеджерам і керівникам не слід сприймати і розуміти стратегію як догму, істину, яких варто дотримуватися за будь-яких умов і за будь-яку ціну. Стратегія не повинна бути стандартним планом і набором інструкцій, «ідеєю-фікс» вищого керівництва, простою сумою продуктових, ресурсних і функціональних планів.

Виникнення кризових ситуацій і подальший розвиток кризи

підприємства відбувається в основному внаслідок недостатньо відпрацьованої стратегії. Основними ознаками такої недостатності є:

- відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опором конкуренції, вести «військові дії» з конкурентами (останнє зумовлено відсутністю відповідних стратегічних планів або їх недостатністю);
- нерозумінням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;
- відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;
- неповне врахування вимог ринку (споживачів);
- відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;
- недостатня увага до внутрішнього й зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;
- неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Можна умовно розділити стратегії підприємств на базові та функціональні. Формування стратегії життєздатності підприємства пов'язано з врахуванням насамперед базових стратегій, які мають визначальне значення для функціональних стратегій. До групи базових стратегій можна виділити такі стратегії як конкурентна, інноваційна, фінансова та ін. Адже вони відіграють особливу роль при розробці таких функціональних стратегій як маркетингова, виробнича, інвестиційна.

Ступінь і глибина використання положень базових стратегій в значній мірі будуть визначати результативність і ефективність функціональних стратегій.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів

(методів) встановлення стратегій (рис. 1.2).

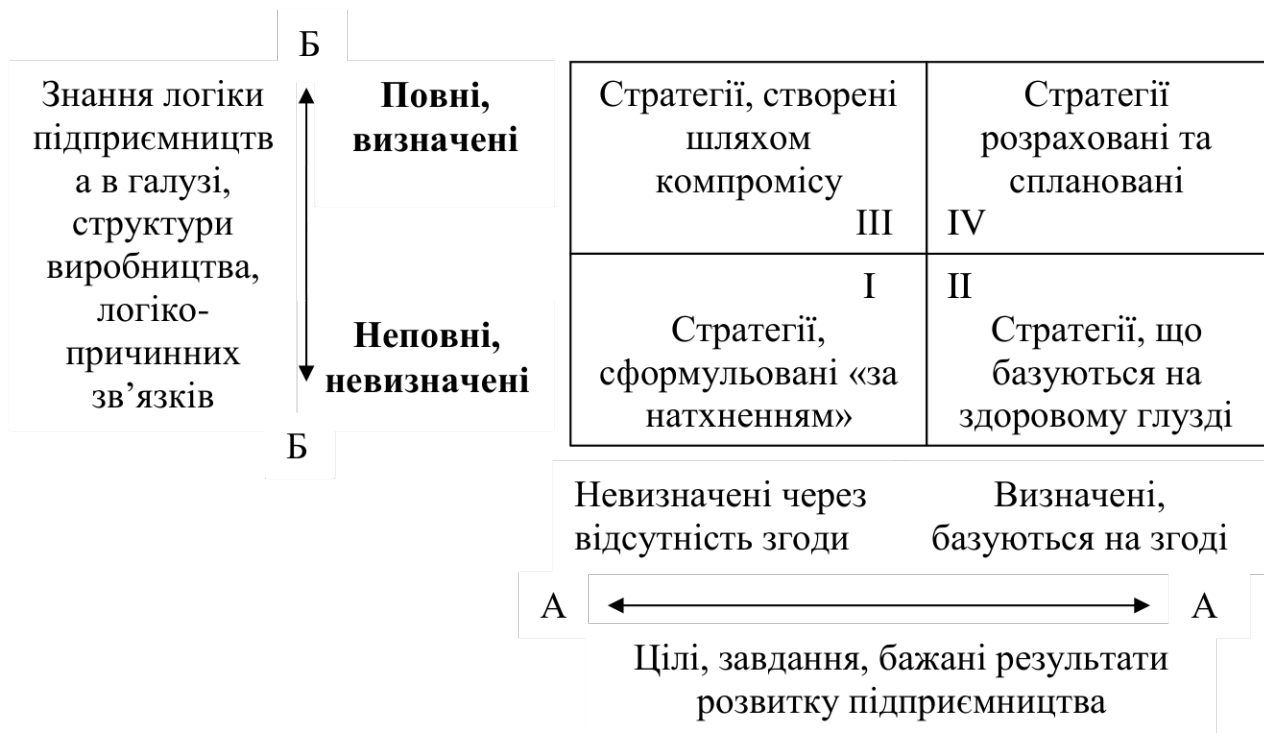


Рис. 1.2. Методи встановлення стратегій

(вісь А — А характеризує відповіді на запитання: Що треба було б зробити?; вісь Б — Б — Як саме треба було діяти?)

Кожен із зазначених підходів має особливості: I — ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II — ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів; III — в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV — для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується весь інструментарій системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання

конкретних процедур і взаємовідносин.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг [32]. Він описує три основних моделі:

- «планову» — стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

- «підприємницьку» — використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

- «навчання на досвіді» — використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут — урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник — підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (із застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих формалізованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на більшості підприємств завжди відбувається процес регулярного планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій — це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства,

здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

- типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) — як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

- варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

- методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі, своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

- варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Планування в цих умовах — це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку підприємства.

1.2. Основні поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - комплексне, багатофакторне поняття. Несталість термінології пов'язана з наявністю багатьох нюансів трактування цього поняття (конкурентна спроможність, конкурентний статус) або його похідних і складових частин, а також різний рівень їх конкретизації. В окремих випадках ототожнюються поняття конкурентоспроможності підприємства і продукції. Так, визначення поняття конкуренції у ч.1 ст.25 Кодексу, суть якого полягає в тому, що конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку, текстуально запозичене із Закону України “Про захист економічної конкуренції”. Аналіз наукових джерел показує, що переважна більшість авторів у загальному розумінні визначають конкурентоспроможність як певну перевагу по відношенню до конкурента. Залежно від мети та об'єкта аналізу це поняття уточнюється і деталізується.

Так, за М. Портером конкурентоспроможність - це обумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [39]. Зокрема, В.Стівенсон вважає, що конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовільняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний продукт або послугу [49].

За визначенням Р.А.Фатхутдінова, конкурентоспроможність - "це здатність фірми виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми відносно інших фірм даної галузі в країні і за її межами" [56]. Наведене визначення, хоча й враховує процеси глобалізації, є надто загальним і потребує конкретизації меж галузі, потенціалу конкурентоспроможності. А.П.Градов у підручнику «Економічна стратегія фірми» трактує

конкурентоспроможність фірми як порівняльну перевагу відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами [38]. Це визначення є обґрунтованішим від попереднього, оскільки увага акцентується не тільки на здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію, а на порівняльних перевагах фірми. З іншого боку, визначення А.П. Градова не дає точного визначення галузі, (сфери бізнесу). Швейцарська організація "Юропіен менеджмент форум" під конкурентоспроможністю компанії розуміє її реальну і потенційну здатність проектувати, виробляти і збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів[24]..

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

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

Отже, ми бачимо, що конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно складним об'єктом оцінки, прогнозування, управління. Це пояснюється, в першу чергу, такими обставинами: відносність поняття „конкурентоспроможність підприємства”, складність та недосконалість методик оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Система управління конкурентоспроможністю (представлена на рис. 1.3.) – це комплекс заходів щодо розробки цілей діяльності, аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, проведення оцінки конкурентоспроможності та розробки заходів управляючого впливу на формування комплексу конкурентоспроможності.

Отже, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як безперервний процес, що здійснюється за багатьма напрямками. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, насамперед, пов'язано із системою організаційного забезпечення, що являє собою сукупність програм, форм, методів, інструментів, показників, за допомогою яких підприємство досягає поставлених цілей за рівнем своєї конкурентоспроможності.

Недостатність висвітлення питання щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства покладена в основу дослідження, виявлення передумов, тенденцій розвитку в Україні стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки до 1 розділу

Для розробки стратегії кожне підприємство має спершу проаналізувати й оцінити такі напрями своєї діяльності, як:

- місію і можливості її здійснення;
- конкурентну(-і) перевагу(-и) на ринку;
- особливості організації бізнесу на ринку;
- ринки або сегменти ринків збуту, де «працює» підприємство і де збирається «працювати» найближчим часом;
- асортимент продукції або послуг, які надаються;
- ресурси;
- структуру підприємства й управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування стратегії, необхідно визнати, що нині ще немає єдиного визначення. А тому стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем;
- індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;
- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;
- інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДАНА-С»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дана-С»

ТОВ «Дана-С» була заснована в 1994 році. Свою діяльність компанія розпочала з продажу музичних аудіокасет, а потім розширила коло продукції за рахунок реалізації високоякісної продукції.

В 1998 році фірма запускає власне в виробництво ліцензованої аудіо- та відеопродукції, а саме: компакт-дисків, компакт-касет, відео-касет (VHS формат), DVD. В подальшому ТОВ «Дана-С» стає однією з лідируючих компаній, що записують та тиражують музику вітчизняних виконавців. На сьогоднішній день ТОВ «Дана-С» належать права на ряд популярних музичних проектів.

Через декілька років успішної роботи компанії на ринку аудіо та відеопродукції асортимент продукції поповнився відповідними супутніми музичними товарами – пластмасовими підставками, футлярами та упаковкою для дисків CD, DVD, аудіо- і відео-касет.

В 2000 році в діяльності компанії з'явився новий напрямок – виробництво з пластмаси для побутових потреб. На цей ринок ТОВ «Дана-С» звернула увагу в кінці 1999 року, а в січні наступного року розпочалось виробництво одноразового посуду на власному обладнанні. З того часу асортимент виготовлюваної продукції постійно оновлюється.

В 2003 році фірма розпочала серійне виробництво поліетиленових пакетів з нанесенням ексклюзивних фірмових логотипів замовників.

На сьогоднішній день компанія має розвинену мережу магазинів у м. Вінниця та постійно розширює дистрибуторську мережу по всіх регіонах України.

Серед клієнтів ТОВ «Дана-С» чимало відомих товаровиробників і брендів. Основними з таких є: ТМ «Регіна», «Поділля ОБСТ», АВС «Цитрус», мережі супермаркетів, оптові бази, харчові і переробні підприємства Поділля та України.

З метою більш детального вивчення механізму функціонування ТОВ «Дана-С» необхідно ознайомитись з її організаційною структурою, що представлена на рис. 2.1

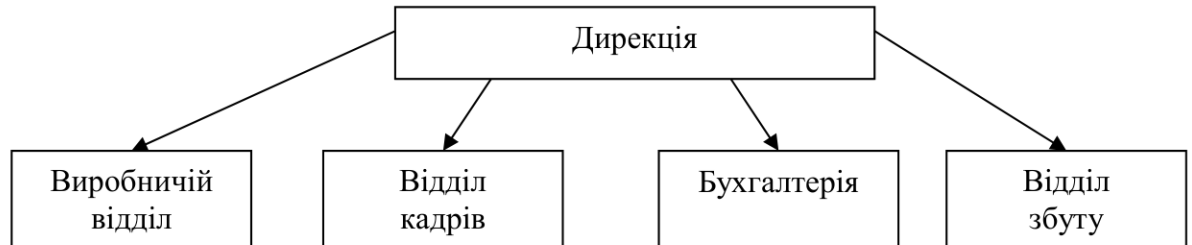


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Дана-С»

Даний рисунок свідчить, що в складі даного підприємства всього 4 відділи, що безпосередньо підпорядковуються дирекції фірми – директору, заступникові директора з комерційних питань та заступникові директора з правових питань.

Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства є основоположним етапом комплексного аналізу, що включає в себе дослідження за наступними напрямками: операційна діяльність; матеріально-технічні ресурси; технологія приймання, зберігання та повернення тари; матеріальна відповідальність; поточні витрати; податкові платежі; облікова діяльність; активи та капітал підприємства.

Згідно статуту, зареєстрованого виконавчим комітетом Ради народних депутатів Замостянського району міста Вінниці, рішенням № 146 від 17.05.1994 року, ТОВ «Дана-С» створене згідно чинного законодавства України і на підставі підприємницької ініціативи громадянина України Маринчука Володимира Івановича, на підставі приватної власності з метою найбільш повного задоволення громадських потреб в товарах, продукції, послугах, здійснення іншої діяльності, що не суперечить чинному на території України законодавству, Статуту а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів засновника і членів трудового колективу фірми .

Відповідно до статуту, фірма може здійснювати діяльність в таких напрямках:

- надання широкого спектру посередницьких послуг в галузях діяльності, що не заборонені законом;
- торгово-закупівельна діяльність, в тому числі закупівля сільськогосподарської продукції та товарів народного споживання населення;
- оптова торгівля продовольчими і непродовольчими товарами, в тому числі алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- концертно-видавнича діяльність, створення і експлуатація екранної, музичної і сценічної продукції та індустрії розваг, зокрема дискотек, грального бізнесу, випуску та проведення лотерей;
- надання послуг в галузях маркетингу, менеджменту, інжинірингу;
- здійснення операцій з нерухомістю;
- здійснення клірингових та бартерних операцій;
- організація виставок-продаж;
- здійснення інвестиційної діяльності та операцій на фондовому ринку, валютних операцій та операцій з цінними паперами, у відповідності до вимог чинного законодавства.

Засновником ТОВ «Дана-С» є фізична особа Маринчук Володимир Іванович, 1970 року народження. Його доля у статутному фонді підприємства становить 100% (600 000 грн.).

Керівниками ТОВ «Дана-С» є:

- директор підприємства – Маринчук Володимир Іванович (досвід роботи в галузі 19 років);
- головний бухгалтер – Малец Валентина Анатоліївна (досвід роботи в галузі 12 років).

ТОВ «Дана-С» займається виробництвом виробів з пластмаси, асортиментом у 160 найменувань товарів, випуском звукозаписів, оптовою

торгівлею виробами господарськими товарами та спеціалізованою роздрібною торгівлею виробленою продукцією.

ТОВ «Дана-С» належить авторське право на продаж аудіо касет з записом більше ніж 200 українських виконавців.

Розглянемо структуру продукції фірми в загальному об'ємі виробництва, табл..2.1.

Таблиця 2.1

Структура продукції ТОВ «Дана-С»

№ з/п	Найменування товарів	Частка (%)
1	Пакет п/ет	10
2	Мішки п/ет	18
3	Плівка п/ет	17
4	Кришки хол.закр.	3
5	Кришки гар.закр.	1
6	Відра п/ет	15
7	Кашпо п/ет	4
8	Миски п/ет	6
9	Совки п/ет	2
10	Тарілки п/ет	2
11	Аудіо касети	16
12	Інша продукція	6

Виходячи з вищенаведених даних можна зробити висновок, що найбільшу частку в загальному об'ємі виробництва мають такі види продукції: мішки п/ет – 18%, плівка п/ет – 17%, аудіо касети – 16%, відра п/ет – 15%, що є одними з найпопулярніших товарів серед споживачів.

Значний вплив на результативність діяльності ТОВ «Дана-С» справляє асортимент продукції. Формуючи асортимент і структури випуску продукції підприємство має враховувати попит на даний вид продукції та найефективніше використання трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, що є в розпорядженні підприємства. Згідно даних комплексного дослідження ТОВ «Дана-С» використовує наступну систему формування асортименту продукції, що базується на таких основних аспектах:

- визначення поточних та перспективних потреб покупців;

- оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається або планується до випуску;
- вивчення життєвого циклу виробів і вжиття вчасних заходів для впровадження нових, більш досконалих видів продукції, вилучення з виробництва морально застарілих та економічно не ефективних виробів;
- оцінювання економічної ефективності і ступеня ризику змін в асортименті продукції.

З метою оцінки узагальненої характеристики змін в асортименті продукції розрахуємо однойменний коефіцієнт (Кас), рівень якого визначається як співвідношення продукції, що зараховується у виконання асортименту до базового обсягу виробництва (реалізації) продукції.

Використовуючи дані таблиці розрахуємо величину даного коефіцієнту:

Таблиця 2.2.

Вихідні дані для аналізу асортименту продукції ТОВ «Дана-С»

Найменування продукції	Обсяг виробництва продукції у заставних цінах, тис.грн.		Темп зростання, %	Структура виробництва, %	
	2019 рік	2020 рік		2019 рік	2020 рік
Товари народного вжитку	28 800	25 200	87,5	35,95	30,66
Посуд	33 600	33 264	99	34,95	33,72
Плівка	19 200	22 176	115,5	17,12	19,27
Пакети	14 400	20 160	140	11,98	16,35
Усього	96 000	100 800	105	100	100

$$K_{ac} = (25\,200 + 33\,264 + 19\,200 + 14\,400) / 96\,000 = 0,96$$

Даний показник свідчить, що ТОВ «Дана-С» відбулись істотні зміни в асортиментній політиці: збільшився випуск плівки та пакетів, скоротився випуск товарів народного вжитку і посуду.

Така зміна в асортиментній політиці викликана факторами різної дії, такими як: стрімке падіння купівельної спроможності споживачів, сезонний характер продукції.

Аналіз ритмічності є невід’ємною складовою комплексного аналізу діяльності підприємства, адже дозволяє оцінити рівномірність випуску продукції за графіком в обсязі та асортименті, передбачену планом.

Одним з найпоширеніших та найпопулярніших показників є коефіцієнт ритмічності (К ритм), що визначається як сума фактичної частки випуску за кожний період. Використовуючи дані таблиці розрахуємо значення даного коефіцієнта у звітному періоді:

Таблиця 2.3.

Вихідні дані для аналізу ритмічності діяльності ТОВ «Дана-С»

Період	Випуск продукції за рік, тис.грн.		Частка продукції, %		Виконання плану, коефіцієнт	Частка продукції зарахована у виконання плану з ритмічності, %
	план	факт	план	факт		
грудень	32 000	32 240	33,3	30	0,945	30
січень	32 000	34 272	33,3	34	1,071	33,33
лютий	32 000	36 288	33,4	36	1,134	33,34
Усього	96 000	100 800	100	100	1,050	96,67

$$K_{\text{ритм}} = 30 + 33,33 + 33,34 = 96,67\%$$

З проведення більш детального аналізу ритмічності розрахуємо ще два додаткові показники – коефіцієнт варіації (Кв) та показник аритмічності. (К аритм.).

Коефіцієнт варіації визначається як співвідношення середньоквадратичного відхилення від планового завдання на добу (декаду, місяць, квартал) до середньодобового (середньо декадного, середньомісячного, середньо квартального) планового випуску продукції:

$$K_{\sigma} = \frac{\sqrt{[(30,24 - 32)^2 + (34,3 - 32)^2 + (36,3 - 32)^2] : 3}}{32} = 0,094 \quad (2.1)$$

Це означає, що випуск продукції відхиляється на 9.4%.

Показник аритмічності розраховується як сума додатних і від'ємних відхилень у випуску продукції від поану за кожний тиждень (декаду, місяць)

$$K_{\text{аритм}} = 0,055 + 0,071 + 0,134 = 0,26$$

Даний показник свідчить, що відхилення від плану складає 0,26. Таке відхилення вважається не досить суттєвим, проте вже постає питання про вжиття заходів, направлених на вдосконалення існуючої системи нормування виробництва.

Таблиця 2.4.

Аналіз сезонності реалізації продукції ТОВ «Дана-С» за 2020 рік

Період	Пакети	Плівка	Канцелярські товари, спортінвентар, аудіо-відео аксесуари	Товари народного вжитку
Січень	17	1	2	3
Лютий	8	14	1	5
Березень	17	22	7	10
Квітень	3	29	4	15
Травень	19	13	11	19
Червень	3	7	8	20
Липень	2	4	6	14
Серпень	1	5	12	6
Вересень	1	2	30	2
Жовтень	1	1	14	3
Листопад	2	1	3	3
Грудень	27	1	2	2
Сума, %	100	100	100	100

Відомо, що на об'єми продаж підприємства значною мірою впливає сезон, в який продукція реалізується. Проведемо дослідження сезонності реалізації продукції на ТОВ «Дана-С» за 2020 рік, використовуючи дані

таблиці. В таблиці представлені групи товарів і у відсотковому вираженні об'єми реалізації.

З метою більш точного, наочного представлення, використовуючи дані таблиці побудуємо діаграму, що буде ілюструвати об'єми реалізації продукції.

Дані таблиці свідчать, що пік в реалізації переважної кількості продукції припадає на весняно-літній період, що спричинено активізацією господарчих робіт на власних земельних ділянках та у святковий період.

Якість продукції є важливим показником діяльності промислових підприємств та їх конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках. Початковим етапом в проведенні оцінки якості продукції ТОВ «Дана-С» є проведення аналізу узагальнюючих показників якості продукції, наведених у таблиці.

Таблиця 2.5.

Аналіз якості продукції ТОВ «Дана-С»

Показник	2018	2019	Звітний рік (2020)	
			план	факт
Середньозважений бал якості продукції	0,68	0,7	0,75	0,84
Частка (%):				
продукції вищої категорії якості	74,5	75,00	78,00	82,00
забракованої продукції	0,58	0,55	0,40	0,38
продукції з рекламацією	0,32	0,30	0,25	0,20
Витрати від браку, тис. грн.	473	450	340	338

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що за звітний період на досліджуваному підприємстві було проведено роботу для поліпшення якості виготовляємої продукції та підвищення її конкурентоспроможності, про що свідчить підвищення частки продукції вищої категорії до 0,84.

ТОВ «Дана-С» виготовляє переважно високоякісну продукцію, її частка у загальному обсязі виробництва становить 83% , а також продукції І сорту – 12,5% та ІІ сорту – 4,5%. Отже, можна зробити висновок щодо високих якісних характеристик продукції.

Наступним важливим етапом в комплексному економічному аналізі є визначення конкурентоспроможності продукції – характеристику, що показує її відмінність від товару конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі і за витратами на її задоволення.

На досліджуваному підприємстві використовується методика аналізу конкурентоспроможності продукції, представлена на рис.2.2



Рис.2.2.Структурно-логічна схема аналізу конкурентоспроможності продукції ТОВ «Дана-С»

Методика оцінювання конкурентоспроможності базується на зіставленні параметрів аналізованого виробу і відповідного товару-конкурента з рівнем, заданим потребою покупця, і порівнянні отриманих результатів. З цією метою розраховуються одиничні, групові та інтегровані показники конкурентоспроможності продукції.

Одиничні показники відображають процентне відношення рівня будь-якого технічного або економічного параметру до величини аналогічного параметру продукту конкурента:

$$g = \frac{P}{P_{100}} \times 100, \quad (2.2)$$

де g – одиничний параметричний показник;

P – рівень параметру досліджуваного виробу;

P_{100} – рівень параметру виробу, прийнятого за зразок, що задовольняє потребу на 100%.

Груповий показник (G) об'єднує одиничні показники (g_i) за однорідною групою параметрів за допомогою вагових коефіцієнтів (a_i), визначених експертним шляхом:

$$G = \sum a_i \times g_i \quad (2.3)$$

Інтегрований показник (I) становить відношення групового показника за технічними параметрами (G_m) до групового показника за економічними параметрами (G_e):

$$I = \frac{G_m}{G_e} \quad (2.4)$$

Якщо $I < 1$, то аналізований виріб поступається зразку, а якщо $I > 1$ – то він переважає виріб-зразок або виріб-конкурент за своїми параметрами [22, с.51],

Проведено оцінювання конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства.

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що досліджувана продукція – посуд за технічними параметрами є більш якісною, ніж базовий зразок, аналогічною є ситуація і за економічними параметрами:

$$I = 2,106 + 0,504 = 2,613$$

Таблиця 2.6.

**Одиничні та групові показники конкурентоспроможності посуду за
випускається на ТОВ «Дана-С»**

Показник	Оцінюваний	Зразок	gi	ai	G
Технічні параметри					
Термостійкість, °С	+65	+56	0,97	0,12	0,116
Середній термін служби, р.	0,2	0,2	0,81	0,25	0,203
Безпечність (%)	99	97	1	0,8	0,8
Зручність (%)	99	98	1,05	0,95	0,99
Всього:					2,109
Економічні параметри:					
Ціна, тис. грн.. за 1 шт.	0,06	0,10	0,84	0,6	0,504
Всього:					0,504

Отже, можна зробити висновок, що посуд, що виготовляє ТОВ «Дана-С» має високий рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції інших виробників.

Аналіз товарно-матеріального забезпечення операційної діяльності підприємства доцільно розпочати із вивчення основних постачальників сировини, матеріалів та інших товарів, представлених в таблиці 2.7.

Згідно даних таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Дана-С» проводить активну партнерську діяльність з відомими підприємства хімічної промисловості України, що постачають високоякісну сировину, матеріали та інші товари, необхідні для забезпечення діяльності підприємства.

Рівень забезпеченості підприємства сировиною і матеріалами є одним із основоположних елементів комплексного економічного аналізу діяльності підприємства. Даний показник визначається шляхом порівняння фактичної кількості закупленої сировини до планової потреби в них .

Таблиця 2.7.

Основні постачальники сировини і матеріалів ТОВ «Дана-С»

Основні постачальники та місце їх розташування	Товари	Кількість, асортимент	Умови оплати	Дата, номер договору і термін дії
ПП «Компанія РОНА», м. Івано-Франківськ	Поліпропілен	Кількість та асортимент згідно замовлень покупця	100% переоплата або 5 днів з моменту відвантаження	№51-р/пл. від 05.05.2019р. №51-р/пвт від 05.07.2019р. Термін дії до виконання
ТОВ «Хімпласт», м. Київ	Полістирол УПМ (нат.)	Партіями згідно рахунків-фактур та накладних	10 банківських днів з дня одержання товару	№214/5. від 05.04.2019р. Термін дії до 04.04.2020 р. до повного взаєморозрахунку
ТОВ «Полімер Трейдинг» м. Київ	Поліетилен, суперконцентрат, флексографічна фарба, сировина	Найменування, кількість, технічні характеристики згідно заявки та супроводжуючих документів на суму 2000000	Товарний кредит на протязі 14 (календарних) днів з моменту отримання товару	№17/02 від 04 лютого 2019 року. Термін дії до 31 грудня 2019 року.
ТОВ «ФЕСТ», м. Лисичанськ	Поліпропілен	Марочний асортимент, кількість, ціна товару визначається рахунком та накладною на кожну окрему партію	100% передоплата 1 банківський день з моменту надання рахунку	№Ф-34 від 17 січня 2019 року. Термін дії до 31 грудня 2019 року та до повного взаєморозрахунку
ПКП «Полімер торг», м. Лисичанськ	Поліпропілен	Асортимент, кількість, ціна товару визначається рахунком та накладною на кожну партію	100% передоплата 1 банківський день з моменту надання рахунку	№П-5 від 17 січня 2019 року. Термін дії до 31 грудня 2019 року та до повного взаєморозрахунку
ТОВ «Компанія РАСКО», м. Київ	Товари	Асортимент, кількість, ціна товару погоджується сторонами у виставлених рах-накладних	100% передоплата протягом 3-х банківських днів з моменту надання рах	№13/05-3 від 13 січня 2019 року. Термін дії до 31 грудня 2019 року та до повного взаєморозрахунку

Такі дані свідчать про значні успіхи ТОВ «Дана-С» в роботі з постачальниками сировини і матеріалів, адже плани виконуються чітко, без значних відхилень, що загалом впливає на злагодженість роботи підприємства.

З метою визначення потенціалу підприємства необхідним є проведення аналізу його необоротних активів. Розрахуємо даний економічний показник для ТОВ «Дана-С».

Таблиця 2.8.

Динаміка і склад необоротних активів ТОВ «Дана-С»

Необоротні активи	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	491	575	328,3	491	574,5	1684
Незавершені капітальні вкладення	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестицій	-	-	-	-	-	-
Загальна сума	491	575	328,3	491	574,5	1684

Аналізуючи динаміку і склад необоротних активів в 2018 році можна зробити висновок, що підприємство збільшило суму основних засобів на 49,46% ($162,4 / 328,3 * 100$). Такі дії можуть бути спричинені виявленням незадоволеного попиту споживачів на продукцію, тому з метою його задоволення ТОВ «Дана-С» прийняла рішення про збільшення кількості виробленої продукції за рахунок нарощення виробничого потенціалу. В досліджуваному періоді підприємство не проводить інвестиційної політики через нестачу вільних грошових коштів, яка була спричинена такими факторами як: нарощення виробничого потенціалу підприємства; різке

збільшення непогашеної дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 290,3 тис. грн. (на 193,5 %). Таке збільшення дебіторської заборгованості могло бути спричинено неплатоспроможністю покупців та необачністю керівництва при їх виборі.

Аналіз даних 2019 року свідчить про збільшення підприємством необоротних активів на 17,07 % ($83,8 / 490,7 + 100$) за рахунок збільшення кількості машин та обладнання. Це спричинене бажанням підприємства збільшення виробничого обладнання, будівель, споруд для організації та налагодження виробничого процесу, з метою нарощування обсягів виробництва для задоволення попиту споживачів і створення виробничих запасів.

З вищенаведених даних видно, що фірма не займається довгостроковими фінансовими вкладеннями, про що свідчить і повна відсутність інвестиційної діяльності. Такий стан на підприємстві може бути спричинений недостатньою кількістю вільних грошових коштів через різке збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 440,3 тис. грн. до 717,1 тис. грн. (тобто на 62,68 %).

Вивчаючи дані 2020 року можна зробити висновок, що на ТОВ «Дана-С» сума необоротних активів збільшилась на 193,09 % ($1109,3 / 574,5 * 100$) за рахунок придбання споруди виробничого призначення з метою обладнання нових цехових і складських приміщень. Дана операція стала можливою завдяки частковому погашенню дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 403,4 тис. грн.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок щодо збільшення частки основних засобів в складі необоротних активів. Дана тенденція є позитивною для діяльності підприємства. Тому доцільним буде проведення аналізу руху та структури основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.9.

Аналіз руху та структури основних засобів ТОВ «Дана-С»

Група основних засобів	Вартість основних засобів у 2018 р., тис. грн..	Вартість основних засобів у 2019 р., тис. грн..	Вартість основних засобів у 2020 р., тис. грн..
Термопластика	102	98	275
Автоматична електро-зварювальна ріжуча машина	75	74	132
Дробівка	41	38	155
Екструдер ВМП-63	98	70	108
Лінія для виготовлення рукавної плівки	91	87	90
Паяльні машини	9	8	46
Обчислювальна техніка	4	3	231
Транспортні засоби	13	15	312
Інструменти	5	8	15
Будівлі і споруди	129	120	300
Звукозаписувальна техніка	8	7	20
Всього	575	491	1684

Детальне вивчення даних, представлених в таблиці, показало позитивну тенденцію в структурі основних засобів, їх вартість збільшилась у 2020 році до 1948 тис. грн. Наступним важливим кроком є дослідження рівня забезпеченості підприємства основними засобами та раціональність їх розподілу між відділами. Для цього використаємо дані, наведені в таблиці 2.10.

Одним з найважливіших показників, що характеризують діяльність підприємства – є ефективність роботи з матеріальними ресурсами. В торговельній діяльності ТОВ «Дана-С» основним документом, що регламентує відносини господарюючих суб'єктів є договір купівлі продажу, в якому визначаються порядок і умови поставки, кількість, ціна товару, строки

поставки, порядок розрахунків, відповідальність сторін за невиконання договірних зобов'язань.

Таблиця 2.10.

Структура основних засобів ТОВ «Дана-С»

Назва відділу	Основні засоби	Кількість основних засобів, шт..
Виробничий	• Термопласти • Автоматична електрозварювальна ріжуча машина • Дробівка • Екструдер ВМП – 63 • Лінія для виготовлення рукавної плівки • Паяльні машини • Обчислювальна техніка • Транспортні засоби • Інструменти • Звукозаписувальна техніка	22 2 1 3 1 3 30 3 700 5
Відділ кадрів	• Обчислювальна техніка	3
Відділ збуту	• Обчислювальна техніка • Транспортні засоби • Інструменти	22 4 500
Бухгалтерія	• Обчислювальна техніка	5

Дані таблиці свідчать, що основні засоби розподілені між структурними підрозділами раціонально з урахуванням особливостей функціонування та на основі виконуваних ними функцій.

Якщо кількість і якість одержаних товарів відповідає даним, вказаним в товаросупровідних документах, то на документі (рахунку-фактурі, накладній) матеріально відповідальна особа ставить свій підпис і штамп, що засвідчує прийняття товару на зберігання.

Матеріально відповідальні особи виступають в ролі координаторів та контролерів господарської діяльності підприємства. За результатами своєї діяльності вона надають у бухгалтерію підприємства 3 основних види звітів:

1. Товарний звіт – документ, що фіксує рух товарів на підприємстві.
2. Товарно-касовий звіт – складається у тому випадку, коли матеріально відповідальна особа несе відповідальність одночасно за матеріальні та грошові кошти.
3. Супровідний реєстр документів – у випадку ведення на підприємстві кількісно-сумового обліку товарів товарні документи можуть додаватись до реєстрів. Такий реєстр зазвичай складається у 2 примірниках і подається в бухгалтерію.

Наступним кроком в дослідженні діяльності підприємства є проведення аналізу поточних витрат торговельного підприємства. Всі ресурси, що застосовуються в торговельно-технологічних процесах, споживаються і перетворюються у витрати. За економічною сутністю поточні витрати торговельного підприємства являють собою сукупність затрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної торговельно-виробничої діяльності підприємства; а за натурально-речовим складом – спожиту частину матеріальних, трудових та фінансових ресурсів .

Проаналізуємо обсяг і структуру поточних витрат підприємства, використовуючи дані таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Аналіз поточних витрат ТОВ «Дана-С» за 2020 рік

Елементи витрат	Сума, тис. грн..			Структура витрат, %		
	t0	t1	+/-	t0	t1	+/-
Оплата праці	295	294,8	-0,2	18,6	18,11	+0,05
Відрахування на соціальні потреби	115,4	114,6	-0,8	7,6	7,04	-0,02
Матеріальні витрати	762	758,1	-3,9	46,65	46,57	-0,08
Амортизація	60,3	59,9	-0,4	3,69	3,68	-0,01
Інші витрати	400,8	400,3	-0,5	24,54	24,6	+0,06
Повна собівартість	1633,5	1627,7	-5,8	100	100	-
У тому числі						
постійні витрати	1520	1479	-41	93	90,9	-2,1
змінні витрати	113,5	148,7	+35,2	7	9,1	+2,1

У 2020 році ТОВ «Дана-С» продовжує процес модернізації виробничого обладнання, що дозволяє скоротити матеріальні витрати з 1479,7 тис. грн. до 758,1 тис. грн. та витрати на амортизацію до 59,9 тис. грн. Спостерігається незначне скорочення витрат на оплату праці на 0,2 тис. грн. Підводячи підсумок можна зробити висновок щодо ефективності загальної політики підприємства, зокрема по відношенню до витрат. Явно виражена тенденція до зменшення собівартості продукції – з 2724,6 тис. грн. у 2018 році до 1627,7 тис. грн. у 2020 році. З метою наочності представлення побудуємо діаграму, що буде відображати зміни в собівартості продукції (рис. 2.3.)

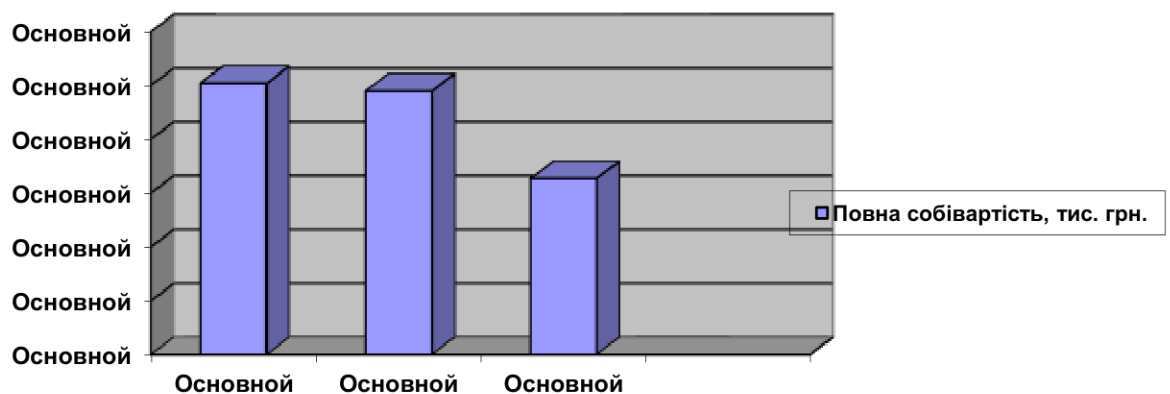


Рис. 2.3. Динаміка собівартості продукції ТОВ «Дана-С»

Отже, можна зробити висновок, що тенденція до зменшення суми собівартості продукції є позитивною для підприємства, адже дозволяє вивільнити кошти з метою їх подальшого використання в процесах розвитку.

Розглянемо на прикладі методику формування собівартості продукції досліджуваного підприємства.

Наприклад, з 1 тони Полістиролу підприємство може виробити 3300 штук відер об'ємом 7 літрів (норма на таке відро 300 гр. $\pm$ 30 гр.) Тобто за добу з 3 тон Полістиролу підприємство може виробити 9900 шт. відер.

Вартість готової продукції (відер) становитиме 45045 грн. (ціна 1 шт. – 4,55 грн.)

Вартість сировини на виробництво даної продукції – 22500,00 грн. + 20% (за підрахунками підприємства) на собівартість лягає електроенергія, транспортні послуги, оплата праці, пакувальні матеріали та інші послуги, що в сумі дорівнюють 27000,00 грн. (виробнича собівартість продукції не включаючи адміністративні витрати). Ціна реалізації встановлюється в середньому з розрахунку + 30% виробничої собівартості (в середньому).

Собівартість кожного виду ротової продукції різна, деякі види товарів підприємство виробляє за собівартістю вищою від ціни реалізації, але цього вимагає виробничий цикл.

Собівартість реалізованої в I-му кварталі продукції склала 70% від загального об'єму реалізації за 2019 рік.

Згідно з даними, протягом червня 2020 року ТОВ «ДАНА-С» було перероблено 65 тон сировини вартістю 438,00 тис. грн. З якої за вказаний період вироблено 65 тон готової продукції на суму 691,6 тис. грн.. При цьому собівартість виробленої продукції становить 532 тис. грн.

Варто зазначити, що зміна собівартості продукції суттєво вплинула на зміну чистого прибутку підприємства. Проведемо дослідження даної тенденції, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 2.12.

Вплив зміни собівартості продукції на обсяг чистого прибутку**ТОВ «Дана-С»**

Період, р.	Собівартість продукції, тис. грн..	Чистий прибуток, тис. грн..
2018	2725,6	72,8
2019	2422,4	23,1
2020	1627,7	89

Дані таблиці свідчать, що в 2019 році відбулась різка зміна обсягу чистого прибутку на 49,7 тис. грн.

Зміна обсягу чистого прибутку ТОВ «Дана-С» була спричинена збільшенням матеріальних витрат, що були спрямовані на переоснащення виробництва та поступового впровадження ресурсозберігаючих технологій. Дані за 2020 рік свідчать про високу ефективність модернізаційних заходів 2019 року (адже сума чистого прибутку зросла на 65.9 тис. грн.), спрямованих на підвищення якості продукції та зниження її собівартості за рахунок зменшення виробничих витрат.

Важливим аспектом в діяльності підприємства є політика сплати податків як індикатор прозорості діяльності підприємства в цілому.

Податкова політика підприємства – це система цілеспрямованого формування розміру і складу податкових платежів, які базуються на діючій системі оподаткування і в найбільшій мірі відповідають розробленій підприємством стратегії еконбмічного розвитку та політики ціноутворення.

Основною метою податкової політики підприємства є вибір найбільш ефективного варіанту податкових платежів при альтернативних напрямках розвитку підприємств.

Податки класифікують за джерелами їх надходження:

1. Податки, що закладено в ціну товару: ПДВ, акцизний збір тощо.

2. Податки, які відносять на витрати підприємств (відрахування у фонд соціального страхування, пенсійний фонд, фонд зайнятості, податок з реклами тощо).
3. Податки, що сплачуються з прибутку (єдиний прибутковий податок – 13%, податок з прибутку – 30%).

Проведемо аналіз податкових платежів ТОВ «Дана-С» за період з 2018 р. по 2020 р. використовуючи дані таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Аналіз податкових платежів ТОВ «Дана-С» за 2018-2020 рр.

Вид податку	Сума за 2018 рік, тис. грн.	Сума за 2019 рік, тис. грн.	Сума за 2020 рік, тис. грн.
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	568,9	489,1	343,3
Податок на прибуток	21,8	18,3	15,5
Відрахування на соціальні заходи	34,7	52,1	114,6
Всього:	625,4	559,5	473,4

Дані таблиці свідчать про наявність тенденції до зменшення суми непрямих податків та податку на прибуток. Проте спостерігається значне збільшення відрахувань на соціальні заходи. За період з 2018 по 2019 рр. спостерігається тенденція до зменшення суми непрямих податків на 3,55% та податку на прибуток на 0,21%. Що стосується відрахувань на соціальні заходи, то їх сума навпаки збільшилась на 3,76% – це є результатом збільшення чисельності працівників на досліджуваному підприємстві.

Дослідження інформації, представленої в таблиці показало, що відбулось зменшення суми непрямих податків на суму 145,8 тис. грн. , тобто на 14,9% в порівнянні з показником минулого року. Сталою залишається сума податку на прибуток – за аналізований період його сума не змінилась. Аналогічною попередньому періоду залишається ситуація з відрахуваннями на соціальні заходи – за період 2019–2020 рр. їх сума збільшилась на 14,9% і склала 62,5 тис. грн.

Ефективність діючої податкової політики оцінюється за допомогою коефіцієнту податкоємкості діяльності підприємства, що розраховується як співвідношення загального обсягу податків до суми товарообігу :

$$Kn = \frac{\Pi_{заг}}{T} \quad (2.9)$$

Розрахуємо значення даного коефіцієнту.

$$Kn(2018) = 625,4 / 3413,4 = 0,18;$$

$$Kn(2019) = 559,5 / 2934,6 = 0,14;$$

$$Kn(2020) = 473,4 / 2060 = 0,22;$$

Отримані результати свідчать, що за 2018 – 2019 рр. коефіцієнт податкоємкості зменшився на 0,04 за рахунок зменшення суми податку на прибуток та непрямих податків. Протилежна ситуація спостерігається у періоді 2019 – 2020 рр. – коефіцієнт податкоємкості збільшується, що відбувається за рахунок збільшення суми відрахувань на соціальні заходи. Наступним етапом в проведенні комплексного дослідження діяльності підприємства буде аналіз власного та позичкового капіталу. Капітал – це засоби, які є в розпорядженні суб'єкта господарювання для здійснення діяльності з метою одержання прибутку [35, с. 328].

Формується капітал за рахунок власних (внутрішніх) і позичкових (зовнішніх) джерел. Зупинимось на розгляді власного капіталу підприємства та визначимо його основні складові (рис.2.4)

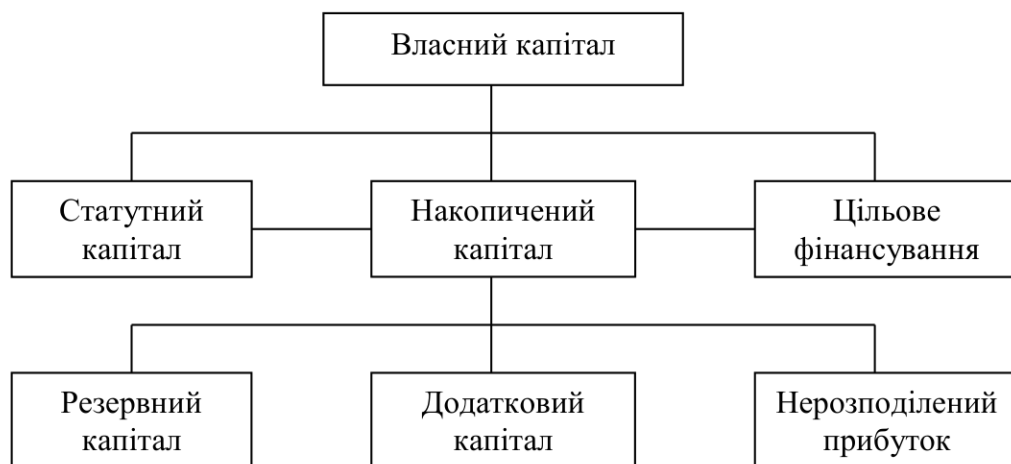


Рис. 2.4. Склад власного капіталу підприємства

Як зазначалось, власний капітал підприємства формується за рахунок внутрішніх джерел, до складу яких відносять:

- Чистий прибуток підприємства;
- Амортизаційні відрахування;
- Фонд переоцінки майна;
- Інші джерела .

Проаналізуємо динаміку структури власного капіталу на досліджуваному підприємстві.

Аналізуючи дані рисунку можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві спостерігається позитивна тенденція до збільшення суми власного капіталу підприємства – із 406,3 тис. грн. у 2018 році до 621,9 тис. грн. у 2020 році. Це означає, що ТОВ «Дана-С», нарощуючи об'єм власних коштів, поступово отримує фінансову незалежність, тобто не потребує залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.14.

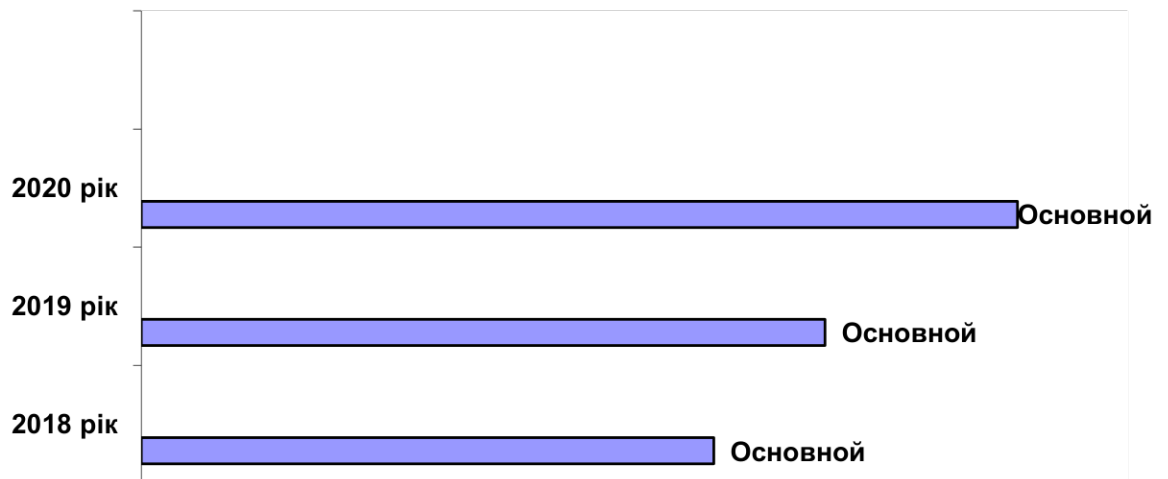
Динаміка структури власного капіталу ТОВ «Дана-С» у 2020 р.

Джерело капіталу	Наявність засобів, тис. грн..			Структура засобів, %		
	на початок періоду	на кінець періоду	зміна	на початок періоду	на кінець періоду	зміна
Статутний капітал	271,5	271,5	-	39,31	43,66	+4,35
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	124,4	213,4	+89	18,01	34,31	+16,30
Усього реальної величини власного капіталу	395,9	484,9	+89	57,32	78	+21
Забезпечення виплат персоналу	294,8	137	-157,8	26,23	22,03	-20,65
Цільове фінансування	-	-	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Всього	691,7	621,9	-68,8	100	100	-

У 2020 році сума статутного капіталу підприємства залишається незмінною. Аналогічною попередньому періоду є тенденція до збільшення суми нерозподіленого прибутку на 89 тис. грн.

Використавши дані таблиць, побудуємо діаграму, що буде відображати динаміку зміни власного капіталу підприємства.

Рис.2.5. Динаміка власного капіталу ТОВ «Дана-С»



Перейдемо до аналізу позичкового капіталу ТОВ «Дана-С». Позиковий капітал – це кредити банків і фінансових компаній, позики, кредиторська заборгованість, лізинг, комерційні папери тощо.

Поділяється на довгостроковий (більше 1 року) і короткостроковий (до року).

З метою залучення позикові засоби поділяються на такі види:

- засоби, залучувані для відтворення основних засобів і нематеріальних активів;
- засоби, залучувані для поповнення оборотних активів;
- засоби, залучувані для задоволення соціальних нестатків.

Проаналізуємо динаміку структури позичкового капіталу ТОВ «Дана-С»

Таблиця 2.15.

Динаміка структури позичкового капіталу ТОВ «Дана-С» у 2020 р.

Джерело капіталу	Сума, тис. грн..			Структура капіталу, %		
	на початок періоду	на кінець періоду	зміна	на початок періоду	на кінець періоду	зміна
Довгострокові кредити	433,3	435,6	+2,3	24,63	18,92	-5,71
Короткострокові кредити	746,2	651,4	-94,8	42,41	28,29	-14,12
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	521	1183	+662	29,61	51,38	+21,77
Поточні зобов'язання за розрахунками						
з бюджетом	7,1	-	-7,1	0,4	-	-0,4
зі страхування	6,8	-	-6,8	0,39	-	-0,39
з оплати праці	44,9	32,3	-12,6	2,54	1,4	-1,13
Інші поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Всього	1759,3	2302,3	+543	100	100	-

Дослідження виявило, що ситуація ТОВ «Дана-С» у 2020 році має позитивну тенденцію: заборгованість за короткостроковими кредитами зменшилась на 94,8 тис. грн.; сума поточних зобов'язань за розрахунками з оплати праці зменшилась на 12,6 тис. грн. Підприємство на кінець періоду повністю ліквідувало поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом та зі страхування, єдиним негативним фактором в діяльності «МЕД» є різке збільшення суми заборгованості за товари, роботи, послуги на 662 тис. грн.

Узагальнюючи дані таблиць, побудуємо діаграму, яка буде відображати стан позичкового капіталу на досліджуваному підприємстві (рис.2.6.)

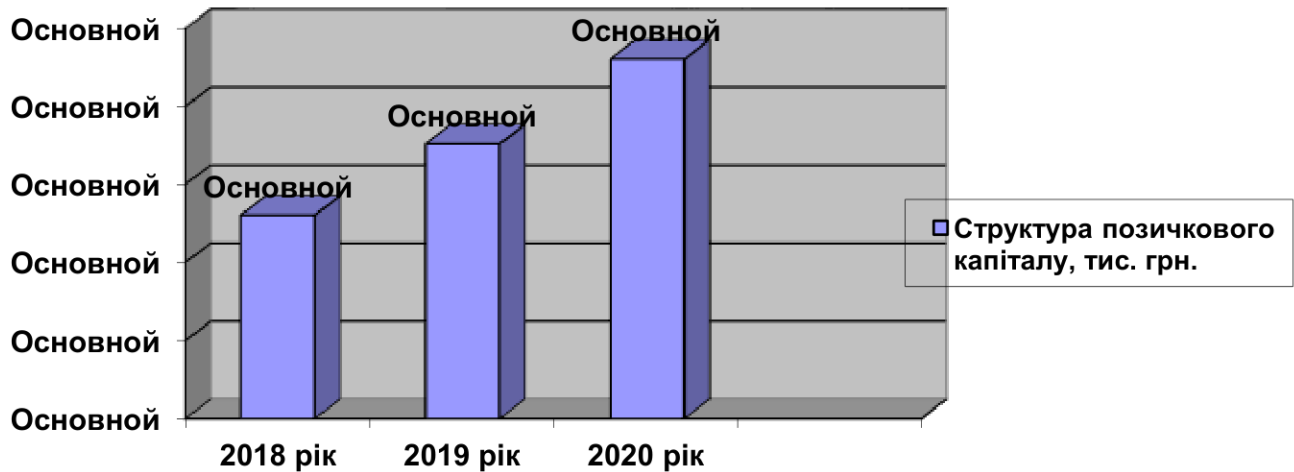


Рис.2.6. Динаміка структури позичкового капіталу ТОВ « Дана-С» у 2018 – 2020 рр.

Використовуючи дані рисунку можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві головною проблемою є нестача власних коштів, спричинена перш за все необхідністю модернізації обладнання та технології, з метою виготовлення нових, більш якісних та економічно вигідних товарів.

Така ситуація не є позитивною для підприємства, тому керівництву ТОВ « ДАНА-С»необхідно прийняти рішення щодо можливих шляхів поліпшення фінансового стану підприємства.

Проаналізуємо структуру капіталу досліджуваного підприємства, використовуючи дані рисунку 2.7.

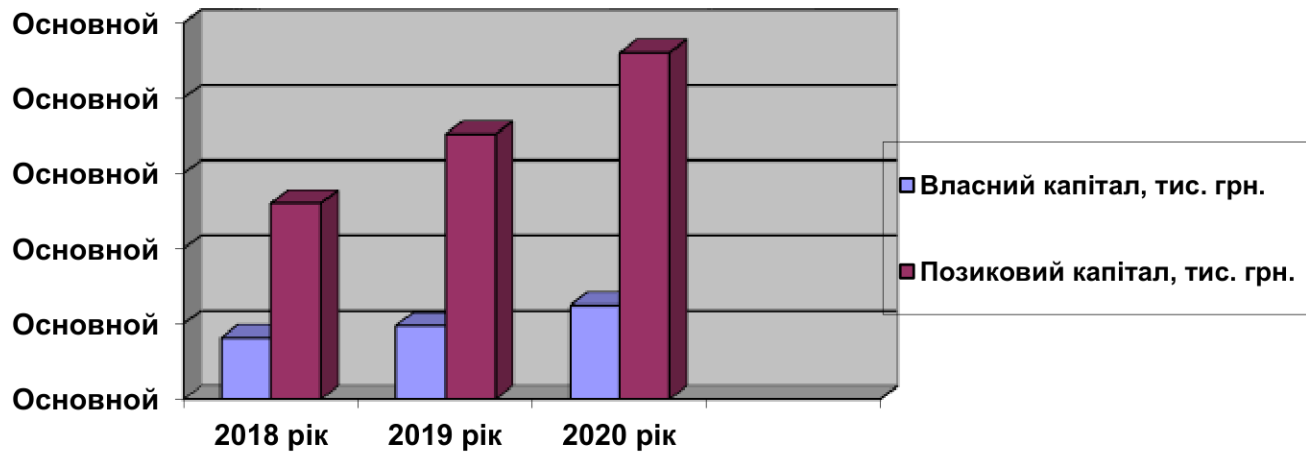


Рис. 2.7. Аналіз структури капіталу ТОВ «Дана-С»

Дані рисунку свідчать, що досліджуване підприємство не забезпечене власними фінансовими ресурсами, у зв'язку з цим в його діяльності використовується позиковий капітал, його сума досягла у 2020 році 2302,3 тис. грн. Це свідчить про наявність проблем у фінансовій політиці підприємства. З метою їх вирішення доцільно буде використати ряд наступних заходів:

- Погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги;
- Підвищення рівня цін на продукцію, що реалізується в оптовій та роздрібній мережі;
- Залучення додаткових фінансових коштів шляхом кредитування на більш вигідних умовах;
- Пошук нових постачальників сировини і матеріалів;
- Зменшення витрат на оплату праці працівників шляхом скорочення кадрів.

2.2.Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Дана-С»

Аналіз прибутку є важливою, необхідною умовою функціонування сучасного підприємства, адже він покликаний дослідити основні джерела формування доходів та витрат підприємства, а також відповідне їх відображення в системі обліку .

Проаналізуємо динаміку прибутку, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 2.16.

Динаміка прибутку ТОВ «Дана-С»

Стаття	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції, послуг	3413,4	2934,6	2060
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	568,9	489,1	343,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)	2844,5	2445,5	1716,7
Інші операційні доходи	-	-	-
Матеріальні затрати	1714,40	1479,7	758,1
Витрати на оплату праці	89,4	137	294,8
Відрахування на соціальні заходи	34,7	52,1	114,6
Амортизація	47,1	83,3	59,9
Інші операційні витрати	408,7	389,8	171,5
у тому числі	455,6	262,2	147,1
Інші звичайні витрати	-	-	-
Податок на прибуток	21,8	18,3	15,5
Разом витрати	2771,7	2422,4	1627,7
Чистий прибуток (збиток)	72,8	23,1	89

Аналізуючи дані таблиці, відмітимо, що протягом останніх років прослідковується тенденція до зниження рівня обсягу доходу від реалізації готової продукції, що проілюстровано на рисунку

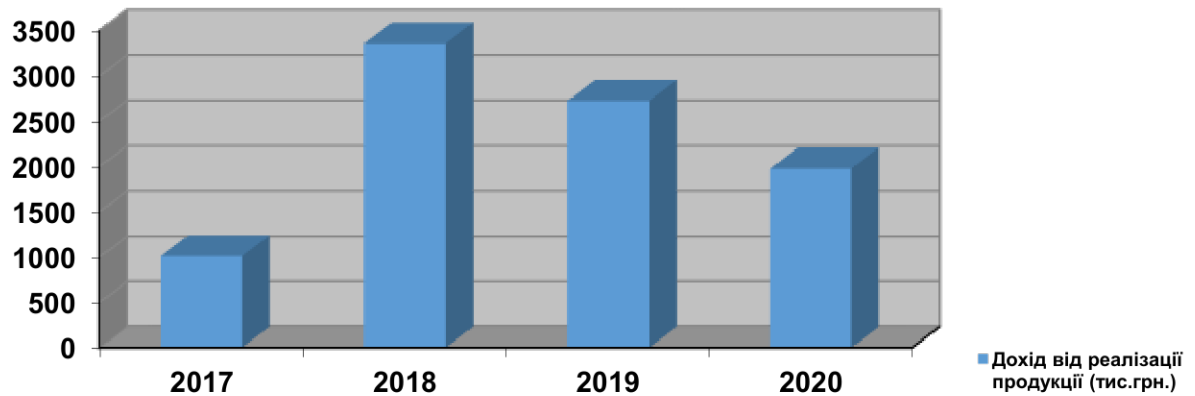


Рис. 2.8. Аналіз динаміки доходу від реалізації продукції

Причинами такої тенденції можуть бути фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а саме:

- поява на ринку конкурентів, що пропонують споживачам більш дешеву або більш якісну продукцію;
- зниження якісних характеристик продукції;
- значне підвищення ціни на продукцію;
- виробництво і реалізація нерентабельних видів продукції, що не користуються попитом у споживачів.

Для того, щоб з'ясувати причини зниження рівня доходу від реалізації готової продукції та усунути їх підприємству необхідно:

1. Дослідити попит споживачів з метою виявлення найпопулярніших видів продукції і продукції, що не користується значним попитом на основі аналізу рівня продаж в різних торговельних точках.
2. Провести анкетне опитування серед споживачів з метою з'ясування що їх задовольняє або не задовольняє в продукції вашого підприємства.
3. Дослідити аналогічну продукцію конкуренті для визначення основних її переваг або, навпаки, недоліків над продукцією вашої фірми.
4. Покращення споживчих якостей продукції.
5. Зменшити ціну на продукцію за рахунок зменшення витрат на пакувальні матеріали, доставку її до споживачів та ін.

6. Запровадити виробництво нових, унікальних видів товару, що будуть користуватись попитом на ринку, підкріпивши цей процес рекламою, що безперечно зацікавить споживачів.

Одним з найважливіших показників, що характеризує реальний стан підприємства є показники рентабельності, а саме рентабельність активів і рентабельність продаж. На основі цих даних і даних, зазначених у таких документах як баланс та звіт про фінансові результати за 2018–2020 роки розрахуємо ці показники:

1. Рентабельність активів

Цей показник відображає величину прибутку, що приходить на кожну одиницю активів [23, с.219].

Розраховується наступним чином:

$$Pa = \frac{Чп}{A} \quad (2.5)$$

де Чп – чистий прибуток;

A – середня вартість активів за звітний період.

Таблиця 2.17.

Рентабельність активів ТОВ «Дана-С»

Рік	Рентабельність активів	Темп зростання (%)		Тр (%)	Тпр (%)
		Базисний	Ланцюговий		
2018	0,26	100	100	99,7	-0,3
2019	0,064	38,32	24,62		
2020	0,255	152,69	398,44		

Розрахуємо темп росту рентабельності активів, використовуючи формулу [23,с.89]:

$$Tr = \sqrt[n]{T1 \cdot T2 \cdot T3} \quad (2.6)$$

де T(1,2,3,4) – ланцюговий темп росту

$$Tr = \sqrt{(1 \cdot 0,25 \cdot 3,98)} = 0,997 = 99,7\%$$

Розрахуємо темп приросту за формулою [28,30]:

$$Тпр = Тр - 100 \quad (2.7)$$

$$Тпр = 99,7 - 100 = -0,3\%.$$

На основі вищевикладених даних можна зробити висновок, що на ТОВ «Дана-С» середньорічний темп росту рентабельності активів становить 99.7% при прирості від'ємному значенні темпу приросту, що становить -0,3%. Ця тенденція є позитивною в діяльності підприємства, це означає, що майновий стан підприємства поступово підвищується в порівнянні з попередніми роками. Це сталося за рахунок переоснащення обладнання підприємства і будівництва нових приміщень.

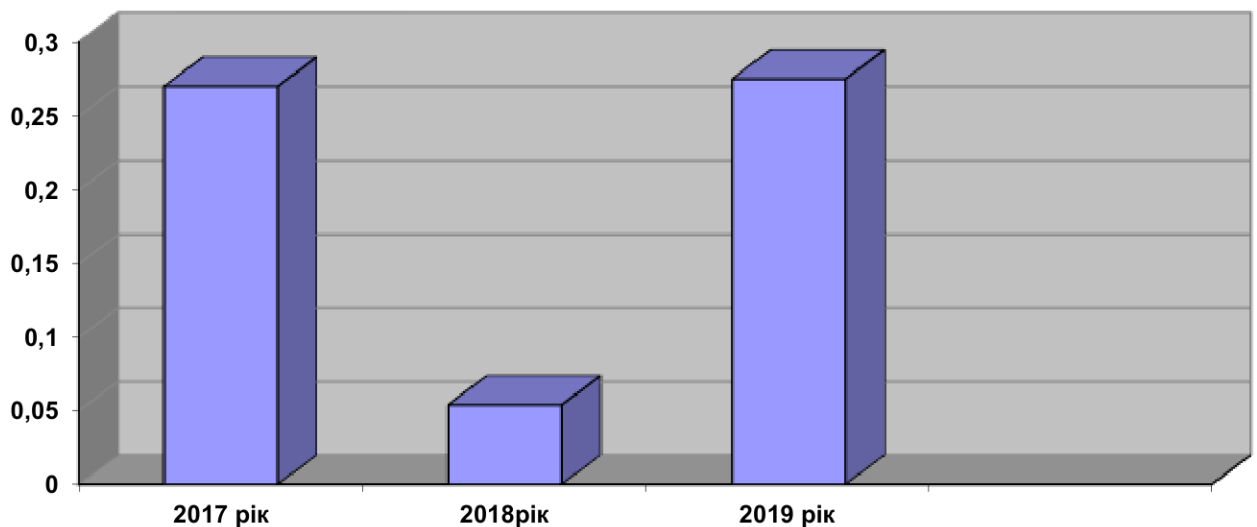


Рис.2.9. Рентабельність активів ТОВ «Дана-С»

2. Рентабельність продаж

Характеризує, скільки бухгалтерського прибутку припадає на 1 грн. продаж [23, с.130]. Розраховується наступним чином:

$$R_{\text{п}} = \text{Чп} / \text{Чд} \quad (2.8)$$

де Чп – чистий прибуток;

Чд – чистий дохід.

Таблиця 2.18.

Рентабельність продаж ТОВ «Дана-С»

Рік	Рентабельність продаж	Темп зростання (%)		Тр (%)	Тпр (%)
		Базисний	Ланцюговий		
2018	0,025	100	100	144	44
2019	0,009	34,64	36		
2020	0,052	200	577,7		

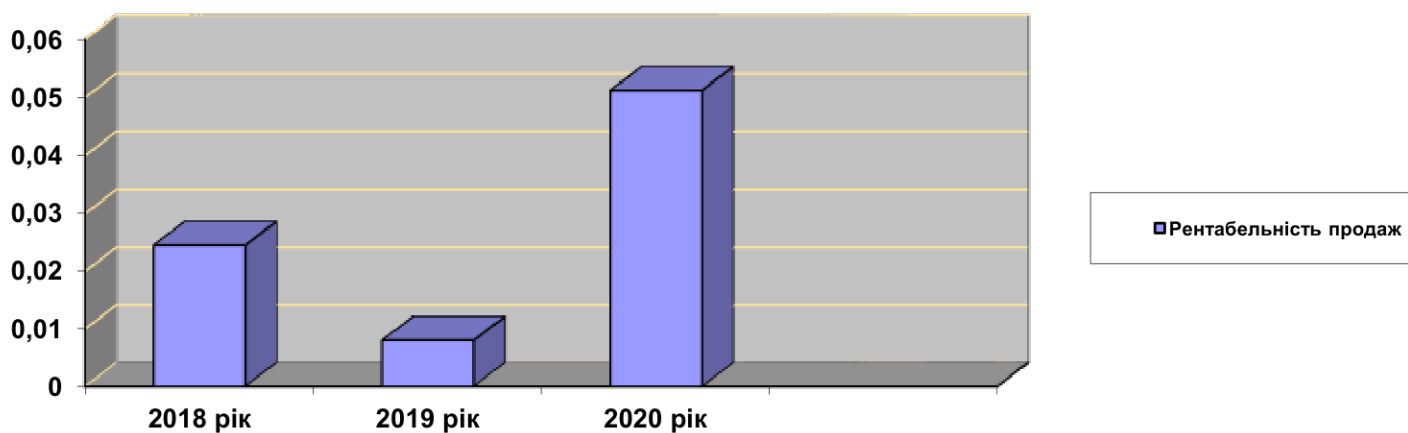
Темп росту

$$Тр = \sqrt{(1 \cdot 0,36 \cdot 5,777)} = \sqrt{2,07} = 1,44 = 144\%$$

Темп приросту

$$Тпр = 144 - 100 = 44\%$$

Рис. 2.10. Рентабельність продаж ТОВ «Дана-С»



На даному рисунку видно, що рентабельність продаж зросла, особливо за період 2018–2019 років. Про це свідчать і середньорічний темп росту, що дорівнює 144% та темп приросту – 44%.

Це означає, що доходи, отримані від реалізації продукції, покривають затрати на реалізацію цієї продукції.

Основним джерелом формування прибутку ТОВ «Дана-С» є дохід від реалізації продукції. Прослідкуємо його динаміку, використовуючи дані таблиці 2.19.

Таблиця 2.19.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Дана-С»

Найменування	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2844,5	2445,5	1716,7

На розмір прибутку від операційної діяльності впливає ряд факторів.

Проаналізуємо вплив кожного з факторів і визначимо найсуттєвіші з них, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 2.20.

Фактори впливу на розмір прибутку від операційної діяльності

Фактор	Ступінь впливу, %
Виробнича діяльність	35
Постачальницька діяльність	40
Маркетингова діяльність	4
Інвестиційна діяльність	5
Збутова діяльність	7
Фінансова діяльність	9
Всього:	100

Аналізуючи динаміку витрат, можна зробити висновок, що найбільшу частку становлять матеріальні витрати, їх сума коливається від 758,1 до 1714,4 тис. грн.

Аналіз прибутку займає провідне місце в системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Дані статуту свідчать, що прибуток товариства утворюється з надходжень від реалізації продукції, здійснення господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат та витрат на оплату праці. З балансового доходу товариства сплачуються податки та інші платежі до бюджету, проценти по кредитах банків, по цінних паперах, випущених товариством.

Чистий прибуток, що залишається після зазначених розрахунків, є власністю товариства і розподіляється між учасниками у вигляді дивідендів пропорційно їх часткам у статутному фонді. Збори учасників можуть прийняти рішення щодо використання чистого прибутку на інші цілі, крім виплати дивідендів.

Зрозуміло, що управління прибутком торговельного підприємства починається з аналізу обсягів і динаміки формування балансового прибутку, визначаються та аналізуються джерела його формування: прибуток від торговельної діяльності, іншої реалізації, позареалізаційних операцій, - оцінюється вклад кожного джерела в формування загального обсягу прибутку.

Отже, при аналізі ефективності торговельної діяльності підприємства рекомендується звертати увагу на наступний момент. Підприємство, що ефективно працює, повинно прагнути до того, щоб темпи зростання прибутку перевищували темпи зростання виручки, які, в свою чергу, перевищували б темпи зростання активів.

Крім вже проаналізованих показників діяльності товариства, на основі форми №1 “Баланс” та форми №2 “Звіт про фінансові результати” можна визначити й інші, які більш повно, з різних сторін характеризують фінансовий стан об’єкта дослідження. Для оцінки платоспроможності підприємства виконаємо розрахунок основних коефіцієнтів платоспроможності по балансу підприємства. Методика розрахунку представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.21.

Методика розрахунку показників для оцінки ліквідності

Найменування показника	Формула розрахунку	Оцінка показника за нормативним значенням	Оцінка показника за динамікою
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	$\Phi.1. (\text{сума ряд } 260-270) / \text{ряд } 620)$	>1	збільшення
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	$\Phi.1 (\text{ ряд } 260; \text{ряд } 280)$	за планом	за планом

Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розрахуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Коефіцієнти ліквідності визначаються відношенням величини ліквідного майна, тобто засобів, які можуть бути використані для оплати боргів до поточних зобов'язань. В залежності від того, якими платіжними засобами підприємство має можливість здійснювати оплату своїх зобов'язань розраховують три рівні платоспроможності – загальний коефіцієнт платоспроможності; коефіцієнт швидкої платоспроможності; коефіцієнти незалежної та абсолютної ліквідності; частка оборотних активів в загальній сумі активів і частка виробничих запасів в оборотних активах.[34,73]

Таблиця 2.22.

Результати розрахунків показників для оцінки ліквідності майна підприємства

Найменування показника	2018р	2019р	2020р	Відхилення +,- 2019-2018р.р.	Відхилення +,- 2020-2019р.р.
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,16	1,06	1,16	-0,10	0,10
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,98	0,98	0,92	0,00	-0,06

Аналіз результатів розрахунків коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.6.) показує, що загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) за 2018-2020р.р. дорівнює 1,16, 1,06 та 1,16 відповідно і має тенденцію до збільшення

протягом 2018-2020 року, тобто підприємство є ліквідним і здатне покрити частину короткострокових зобов'язань за рахунок поточних активів.

Для аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства використовують методику, що представлена в таблиці 2.23.

Фінансова стійкість – це стан активів підприємства, що гарантує йому постійну платоспроможність. Фінансово стійким можна назвати таке підприємство, яке за рахунок власних активів спроможне забезпечити запаси, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.23.

Методика розрахунку показників для оцінки фінансової стійкості підприємства за даними фінансової звітності

Найменування показника	Формула розрахунку	Оцінка показника за нормативним значенням	Оцінка показника за динамікою
Коефіцієнт автономії	Ф.1 (ряд 380:ряд640)	>0,5	збільшення
Коефіцієнт фін.залежності	Ф.1 (ряд 280:ряд 380)	<2,0	зменшення
Коефіцієнт маневреності	Ф.1 (ряд 260- ряд 620): (ряд 380)	>0,4	збільшення
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Ф.1. (ряд 480+ряд 620):ряд640)	<0,5	зменшення
Коефіцієнт поточних зобов'язань	Ф.1(ряд480):ряд480+ряд620)	>0,5	збільшення
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Ф.1(ряд380-ряд080):ряд260)	>0,1	збільшення
Коефіцієнт платоспроможності	Ф.1(ряд380):ряд 480+ряд620)	>1	збільшення

В таблиці 2.23. представлені результати розрахунків показників для оцінки фінансової стійкості підприємства за даними фінансової звітності.

Вважається, що власних коштів не має бути менше як 50% від загальної суми валюти балансу. Як видно з розрахунків, коефіцієнт автономії нерівномірно зростає і з 0,16 у 2016р. піднявся до 0,21 в 2019р. та не відповідає нормативу, а також показує, що на 2019р. 21% активів підприємства сформований за рахунок власних і прирівняних до них джерел коштів. Коефіцієнт фінансової залежності більше 2, але має тенденцію до зменшення.

Загалом, результати розрахунків показників для оцінки фінансової стійкості підприємства характеризують підприємство як підприємство в нормальному фінансовому стані.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності за основними економічними показниками дає зробити висновок про достатньо високий потенціал підприємства та можливість позиціонування себе на внутрішньому ринку.

Існує класифікація факторів, які стимулюють та перешкоджають процесу розвитку конкурентоспроможності. До факторів перешкоди можна віднести: недостатній розвиток інфраструктури, неефективний розвиток структури промисловості, енергообмеженість виробництва, нерівномірний розвиток регіонів, відсутність ефективних заходів щодо стимулювання конкуренції, неефективна торговельна та фіскальна політика, відсутність збалансованого реального державного бюджету, недостатня кількість висококваліфікованих управлінських кадрів, невисокий платоспроможний попит населення, відсутність інтеграції в глобальну технологічну мережу, здебільшого неефективний процес приватизації, обмежена взаємодія з світовими ринками, бюрократизм та корупція.

Р. Фатхутдінов використовує діловий підхід при визначенні та групуванні факторів конкурентоспроможності. На об'єктивні вплинути не можливо, до них можна лише пристосуватися, а на суб'єктивні може вплинути лише підприємство, держава.



Рис. 2.11. Зовнішні та внутрішні фактори

Важливим моментом у визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є не лише їх класифікація, але й сила впливу. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є зручним інструментом для виявлення і визначення ступеня впливу даних факторів, до яких крім вищезгаданих економічних належить ще й фактор випадковості.

Загальна схема дії та класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність подана на рис. 2.12.

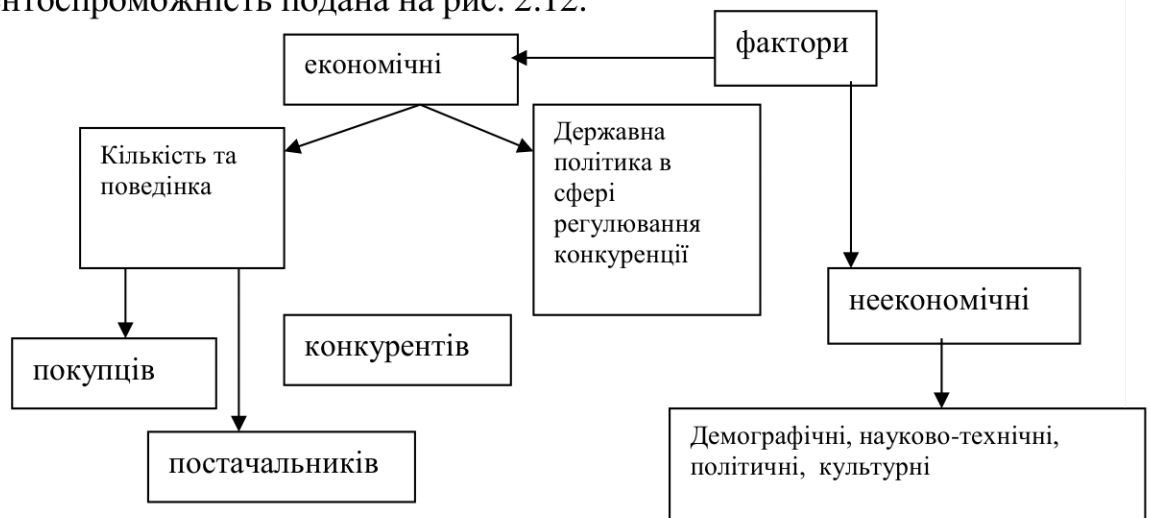


Рис.2.12 Фактори, згруповані за природою дії

Для формування поведінки підприємства в конкурентному середовищі, насамперед, необхідно стежити за діями конкурентів. З усіх п'яти конкурентних сил найбільш впливовими є конкуренти, в зв'язку з тим, що в одного чи декількох підприємств з'являється можливість краще задовольнити потреби споживачів.

Залежно від характеру впливу на поведінку підприємств за умов конкуренції усі фактори згруповані таким чином – фактори інноваційного походження, кон'юнктурного і стабілізуючого походження (рис. 2.13).

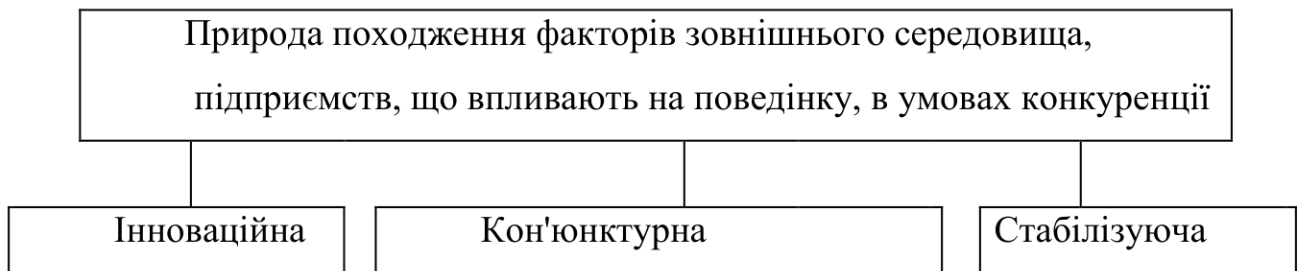


Рис. 2.13 Групування факторів зовнішнього середовища за природою походження

Інноваційна природа походження властива тим факторам, що найбільшою мірою стимулюють зміни у конкурентній поведінці підприємств. У першу чергу, це зміни, що відбуваються на товарних ринках, що виявляються в ціновій політиці, активізації конкурентів та ін. Кон'юнктурна природа, переважно, є відмінною рисою факторів ринкової інфраструктури, а обмежуюча - притаманна природнокліматичним, правовим і нормативно-законодавчим факторам.

У залежності від того, яка група факторів внутрішнього ринку за природою походження домінує, впливаючи на формування конкурентоспроможності підприємства, поведінка підприємств буде різною. Виділяють такі три типи конкурентної поведінки підприємств: креативна (творча), адаптивна (пристосувальницька), забезпечувальна. Креативний (творчий) тип конкурентної поведінки полягає у створенні управлінських, технологічних, організаційних нововведень, що забезпечують переваги над конкурентами. Креативна поведінка вимагає від підприємства значних

фінансових витрат на проведення науково-технічних розробок. Цей тип поведінки найбільш чітко проявляється під дією факторів, які мають інноваційну природу походження. Адаптивна конкурентна поведінка є складовою інноваційних змін у виробництві та у спробах попередження дій суперників, зумовлених модернізацією виробництва. Адаптивна конкурентна поведінка застосовується у випадках непевності підприємства у своїх інноваційних можливостях. Таке підприємство намагається скопіювати досягнення своїх конкурентів. Як правило, кон'юнктурна природа походження факторів внутрішнього ринку є сприятливою для адаптивної конкурентної поведінки підприємств. Забезпечувальна конкурентна поведінка ґрунтується на прагненні підприємства зберегти і стабілізувати на тривалу перспективу досягнутий рівень конкурентоспроможності або утримати вигідну конкурентну позицію за рахунок постачання на ринок товарів і послуг більш привабливих, ніж у конкурентів. Привабливість продукції чи послуг досягається за рахунок додаткового обслуговування, високої якості, різноманітного асортименту. Конкурентна поведінка, що забезпечує, як кожна з двох попередніх видів поведінки підприємств, знаходиться в жорстких ресурсних обмеженнях. Першорядний вплив на всю розмаїтість ресурсних обмежень мають фактори зовнішнього середовища обмежуючої природи походження.

Для вивчення конкурентного середовища використовується ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз – є важливим елементом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компаній для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації зовні (SWOT – strength, weaknesses, opportunities, threats). Сильні аспекти внутрішнього становища організації – характеристики, що отримали в результаті аналізу позитивну оцінку. Їх можна використовувати для досягнення стратегічних цілей її діяльності. Слабкі аспекти – внутрішні характеристики, оцінені негативно.

Вони обмежують діяльність організації, погіршують її, а тому мають бути усунені або виправлені.

Зовнішні загрози та можливості – чинники зовнішнього середовища, що можуть відповідно перешкоджати організації досягти своїх стратегічних цілей або, навпаки, мають потенціал сприяння організації в досягненні і навіть перевиконанні її стратегічних цілей.

Отже, вплив кожного з охарактеризованих факторів викликає необхідність у підприємств, по-перше, постійно стежити за зміною факторів зовнішнього середовища, по-друге, приймати такі управлінські рішення, реалізація яких сприяла б постійній підтримці їхньої конкурентоздатності. Виконану класифікацію факторів, що формують поведінку підприємств в умовах конкуренції, пропонується використовувати при оцінці ситуації на ринку, де підприємство веде конкурентну боротьбу.

Внутрішній ринок характеризується такими категоріями як структура і ємність, стійкість позицій лідерів, рівень купівельної спроможності населення, рівень вимогливості населення, рівень антимонопольного регулювання, особливості конкурентної боротьби, ціноутворення, державний контроль за безпекою і якістю товарів та ін. Серед категорій ринкової інфраструктури такими є: технічний рівень інформаційних комунікацій, рівень розвитку спеціалізованих посередницьких організацій і наявність джерел фінансування.

При здійсненні аналізу внутрішнього ринку найчастіше використовується метод порівняння, за якого фактичні показники порівнюються з тими, що прогнозуються, а також із середніми даними, планом, найкращими здобутками. У такий спосіб визначається зазвичай ринкова ситуація та конкурентоздатність товару. Метод найбільш розповсюджений, оскільки дає можливість зіставити явища, визначити в них спільне й індивідуальне, всебічно оцінити структуру кожного, а також зміни, що відбуваються в них. Саме через метод порівняння лежить шлях до своєчасного визначення ступеня ризику для наступного планування і розробки стратегії підприємства. Найголовніший недолік методу – обмеженість

отримання достовірної і повної інформації, типовий ризик будь-якого порівняння.

Доцільним вважається також застосування економіко-статистичних методів аналізу та моделей прогнозування (індексний, графічний, метод групувань), якими визначаються структурні показники через обробку і вивчення динамічних рядів; в останньому і приховується тайна досягнення тенденції успішного розвитку з подовженням його на найближчу перспективу. Індексний метод ґрунтується на показниках співставлення рівня даного явища з рівнем його в минулому або з рівнем аналогічного явища, прийнятого за основу.

Отже будь-який індекс - це результат співставлення порівнювальної звітної величини до базової. Отримані за допомогою індексного методу розрахунки дають можливість визначити і величини, що вже сталися, і величини можливих утрат прибутку та обсягів попиту.

Мета одна - необхідно найвигідніше розподілити ці величини між секторами економіки і платоспроможними споживачами. Методом групувань ті чи інші маркетингові процеси в їх взаємозв'язку та взаємозалежності виявляють, вивчають і визначають вплив найсуттєвіших чинників, закономірності й тенденції, що властиві певним явищам і процесам. Далі починається класифікація цих явищ і процесів, а також причин і чинників, що їх обумовлюють.

Надалі всі ці структурні групування використовують при вивченні ринку за видами товарів, їх асортиментом, якістю тощо. Вони охоплюють, по суті, призначені для вияву взаємозв'язку типологічні та структурні взаємозалежності й взаємодії між явищами і показниками, що вивчаються.

Такі групування - перший крок до кореляційного аналізу, передуючи останньому широким використанням у процесі підготовки первинної інформації до аналітичної обробки. За їх допомогою з усієї сукупності даних є можливість виділити найхарактерніші моменти, чинники або тенденції. Метод групувань використовується при сегментації ринку, товарного зокрема.

Варто при цьому підкреслити, що роль застосування методу групування зростає в залежності від висоти і значущості рівня управління. Широке використання групувань передбачає: старанний підхід до складання таблиць групування, забезпечення економічно обґрунтованого виділення груп, за якими класифікують економічні явища, що аналізуються.

Поспішно і невважено проведене групування може призвести до суттєвих помилок в аналізі та прогнозуванні явищ і показників, що вивчаються. Кореляційно-регресійним аналізом у нинішній досить складній практиці певною мірою послуговуються всі не позбавлені здорового глузду фахівці: бо саме за такого підходу можна виявити вплив різноманітних чинників на показник- функцію.

Для прикладу найпростіше: кореляційна залежність має місце навіть тоді, коли кожному значенню однієї величини відповідає безліч значень іншої, що виникають з певною імовірністю.

Процес кореляційно- регресійного аналізу кон'юнктури ринку складається з таких етапів:

- 1) попередня обробка статистичних даних та вибір факторів- аргументів (факторних ознак);
- 2) оцінка тісноти зв'язку між ознаками та виявлення форми цього зв'язку;
- 3) розробка багатфакторної моделі явища, що вивчається, та її аналіз;
- 4) використання результатів аналізу для удосконалення планування та управління даним явищем.

Перевагою аналізу за допомогою методів кореляції і регресії є те, що він дає змогу виявити вплив глибинних чинників, наприклад, на собівартість продукції, ринкову частку, підприємницькі ризики тощо.

Широке використання математичних методів відчутно підвищує ефективність аналізу внутрішнього ринку. Це досягається за рахунок скорочення термінів проведення аналізу, повнішого охоплення впливу факторів на результати комерційної діяльності, заміни неточних або

спрощених розрахунків точними, постановки і вирішення нових багатомірних вимог аналізу, які практично неможливо виконати традиційними методами.

Але ці методи аналізу, що пов'язані з досить єдиними обчислювальними процедурами, вимагають підготовки висококваліфікованих фахівців, використання сучасних комп'ютерних технологій. і можуть суттєво збільшувати вартість проведення аналізу. Балансовий метод використовується для відображення двох груп взаємопов'язаних і врівноважених економічних показників. Балансовий метод широко використовується в ринковій економіці для оцінки можливостей збалансування виробництва і збуту.

Балансовий метод застосовується також при прогнозуванні кон'юнктури на товари органічного походження. З послуговуванням даними за минулі роки складається баланс виробництва та споживання на майбутній період, що прогнозується.

При цьому враховуються перехідні запаси на кінець наступного року. В разі додатньої різниці між прибутками та видатками створюються експортні ресурси, від'ємної- виникають імпорتنі потреби. Складаються та зіставляються баланси країн - головних експортерів і імпортерів, порівнюються експортні ресурси з імпортними потребами, що, в остаточному підсумку, й створює уявлення про очікуваний попиті споживацький інтерес, інтегрує оцінку змін ціни на перспективу.

Отже, як бачимо, балансовий метод дає підстави на основі аналізу реального стану справ роботи важливі маркетингові висновки, особливо ж, коли до нього залучено всеохоплюючий спектр наявних даних щодо параметрів усього виробничого комплексу. Нелодіком методу можна вважати те, що процес проведення аналізу вимагає підвищених вимог до інформаційного забезпечення, склад і характер якого міняється. Цьому в свою чергу, сприяє комерційна таємниця, що вже фактично існує на багатьох підприємствах. Максимальний ефект кон'юнктурного прогнозу досягається за

умови поєднання і комплексного використання всіх методів аналізу та прогнозу кон'юнктури товарного ринку.

В таблиці 2.24. представлена матриця аналізу сприятливих зовнішніх ринкових можливостей компанії.

Таблиця 2.24.

Матриця аналізу сприятливих зовнішніх ринкових можливостей

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність реалізації		
	7/10	4/6	1/3	7/10	4/6	1/3
1.Технологічні зміни	9				6	
2.Розширення мережі	7				5	
3.Недостатня інформаційна насиченість споживачів		6			5	
4. Поява незадоволених потреб споживачів		5			4	
5. Пільгове оподаткування		4				3
6.Підвищення платоспроможності споживачів	7				4	

Проаналізувавши зовнішні ринкові можливості компанії, виявили ряд значимих факторів, які увійшли до правого верхнього квадранту матриці: 1,2,3,4. Це дає підстави стверджувати, що перераховані фактори є найвагомішими в зовнішньому середовищі, тобто їх вплив на діяльність компанії чітко відображається в її основних показниках.

Так “технологічні зміни” дозволяють оцінити стан справ в компанії, адже вирішивши, наприклад, провести технологічне переозброєння, фірма повинна мати вільні кошти. Вчасне оновлення основних засобів дозволить більш динамічно працювати. В таблиці 2.25. представлено аналіз зовнішніх ринків.

Таблиця 2.25.

Аналіз зовнішніх ризиків

Ризики	Ступінь впливу			Ймовірність реалізації		
	7/10	4/6	1/3	7/10	4/6	1/3
1.Економічна криза		4		7		
2.Природно-кліматичні зміни	8				5	
3.Поява нових конкурентів в даному ціновому сегменті		5			5	
5.Зміна в структурі споживчого попиту		6			4	

Надання своєчасно споживачеві інформації про той чи інший вид продукції, про його появу або зникнення, дозволить компанії зорієнтувати його у великому розмаїтті товарної продукції. Споживач придбає той товар, про який він має найбільше інформації.

Хоча інші фактори ми не враховували так як вищенаведені, все ж таки необхідно звертати на них увагу в подальшому.

На матриці профілю конкурентів добре видно переваги та основні недоліки конкурентів. Розбіжності повинні в будь-якому випадку існувати, адже компанії виробляють свої індивідуальні стратегії, щодо функціонування на ринку. В таблиці 2.15. представлені дані по профілю конкурентів.

Для зведеної оцінки конкурентів скористаємось таблицею 2.16.

Результати таблиці характеризують ТОВ «Дана-С» на рівні головних конкурентів і це свідчить про те, що в умовах загострення конкуренції потрібно дуже оперативно реагувати на зміни ринку. Але перше місце серед конкурентів за оцією оцінкою займає ТОВ «Паритет».

Таблиця 2.26.

Матриця профілю конкурентів

Фактори	-3	-2	-1	0	1	2	3
1.Ціна на продукцію			2		1		
2.Асортимент продукції				2		1	
3.Якість продукції			1		2		
4.Імідж товару			2		1		
5.Стимулювання збуту		1		2			
6.Мобільність в задоволенні потреб споживачів			1		2		
7.Наявність розгалуженої дистрибуторської мережі		1	2				
8.Ділова репутація				2			1
9.Організаційна ефективність		2			1		
10.Виконання індивідуальних замовлень споживачів	1				2		

- - - - - (1) ТОВ «Дана-С»
 — (2) ТОВ «Паритет»

Серед основних факторів – зміна цін на продукцію; асортимент продукції; якість продукції; імідж товару; стимулювання збуту тощо.

Потрібно відмітити, що оцінку за балами та вагу кожного бала потрібно визначати за допомогою досвідчених експертів. Така умова збільшить вірогідність об'єктивної оцінки.

Таблиця 2.27.

Зведена оцінки конкурентів

Фактори	Вага	ТОВ «Паритет»		ТОВ «Віта»		ТОВ «Дана-С»	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
1.Зміна цін на продукцію	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
2.Асортимент продукції	0,05	8	0,4	6	0,3	7	0,35
3.Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
4.Імідж товару	0,05	7	0,35	5	0,25	6	0,3
5.Стимулювання збуту	0,2	6	1,2	4	0,8	5	1,0
6.Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
7.Наявність розгалуженої дистрибуторської мережі	0,05	6	0,3	7	0,35	7	0,35
8.Ділова репутація	0,05	6	0,3	5	0,25	6	0,3
9.Організаційна ефективність	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
10.Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Всього:	1	—	5,05		4,55	—	4,65

Виконаний аналіз конкурентів та основних показників діяльності компанії дозволяє зробити висновок про актуальність подальшого відстеження діяльності конкурентів та покращення основних аспектів діяльності компанії.

Висновки до 2 розділу

Використовуючи дані можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві головною проблемою є нестача власних коштів, спричинена перш за все необхідністю модернізації обладнання та технології, з метою виготовлення нових, більш якісних та економічно вигідних товарів.

Така ситуація не є позитивною для підприємства, тому керівництву ТОВ «ДАНА-С» необхідно прийняти рішення щодо можливих шляхів поліпшення фінансового стану підприємства.

Аналізуючи дані, відмітимо, що протягом останніх років прослідковується тенденція до зниження рівня обсягу доходу від реалізації готової продукції, що проілюстровано на рисунку

Причинами такої тенденції можуть бути фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а саме:

- поява на ринку конкурентів, що пропонують споживачам більш дешеву або більш якісну продукцію;
- зниження якісних характеристик продукції;
- значне підвищення ціни на продукцію;
- виробництво і реалізація нерентабельних видів продукції, що не користуються попитом у споживачів.

Для того, щоб з'ясувати причини зниження рівня доходу від реалізації готової продукції та усунути їх підприємству необхідно:

- Дослідити попит споживачів з метою виявлення найпопулярніших видів продукції і продукції, що не користується значним попитом на основі аналізу рівня продаж в різних торговельних точках.
- Провести анкетне опитування серед споживачів з метою з'ясування що їх задовольняє або не задовольняє в продукції вашого підприємства.
- Дослідити аналогічну продукцію конкуренті для визначення основних її переваг або, навпаки, недоліків над продукцією вашої фірми.

- Покращення споживчих якостей продукції.
- Зменшити ціну на продукцію за рахунок зменшення витрат на пакувальні матеріали, доставку її до споживачів та ін.
- Запровадити виробництво нових, унікальних видів товару, що будуть користуватись попитом на ринку, підкріпивши цей процес рекламою, що безперечно зацікавить споживачів.

Аналіз результатів розрахунків коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.6.) показує, що загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) за 2018-2020 рр. дорівнює 1,16, 1,06 та 1,16 відповідно і має тенденцію до збільшення протягом 2018-2020 року, тобто підприємство є ліквідним і здатне покрити частину короткострокових зобов'язань за рахунок поточних активів.

Виконаний аналіз конкурентів та основних показників діяльності компанії дозволяє зробити висновок про актуальність подальшого відстеження діяльності конкурентів та покращення основних аспектів діяльності компанії.

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДАНА-С» НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

3.1. Вдосконалення методик оцінки конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку

Поява великої кількості нових підприємств і організацій, лібералізація імпорту, утворення ринку капіталу, акціонерних підприємств, упровадження на ринок України іноземних компаній - усе це значно ускладнило ринкову ситуацію і створило умови для бурхливого розвитку конкуренції.

Якщо говорити про конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, то вони, як правило, в кращому випадку виконують порівняння з явними конкурентами, не враховуючи стратегічний розвиток, досвід передових підприємств світу. Великі конкуренти знаходяться так далеко, що фахівці вважають непотрібним здійснювати порівняння з лідером. Але аналіз діяльності успішних підприємств може дати поштовх для розширення стратегічної програми розвитку власного підприємства.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства, а також розробці програми заходів для її поліпшення доцільно використовувати технологію бенчмаркінга, що дозволяє визначити й оцінити місце, яке займає підприємство стосовно світового досвіду.

Кращі досягнення у всіляких областях діяльності підприємств, фірм і організацій можна вважати еталоном світового менеджменту, тому бенчмаркінг ще називають еталоном тестуванням.

Сьогодні еталоном тестування - необхідний компонент у стратегічному плануванні й експлуатаційному удосконаленні. Довгострокові стратегії вимагають, щоб підприємство безперервно змінювалося і пристосовувалося як до сьогоднішніх, так і очікуваних внутрішніх потреб ринку, щоб залишитись конкурентоспроможним і поставляти на сьогоднішніх імперативах більше, краще, швидше, дешевше.

Бенчмаркінг (benchmarking) - безперервний, систематичний процес виміру бізнес - процесів компанії, підприємства або організації і порівняння з бізнес - процесами світових лідерів з метою одержання інформації, що допоможе компанії вжити заходів для поліпшення своєї діяльності.

Бенчмаркінг — це не тільки передова технологія сучасного менеджменту, але й:

- по-перше, концепція, що припускає природний розвиток у компаній прагнення до безперервного удосконалювання;
- по-друге, сам процес удосконалювання.

Це безперервний пошук нових ідей, їхня адаптація і наступне використання на практиці. Важливо відзначити, що порівняльний аналіз конкурентних переваг і усвідомлення необхідності змін — не заключний, а лише перший крок, на якому необхідно дати відповіді на питання: "Як?" і "Чому?". Найважливішим компонентом концепції бенчмаркінга є внутріфірмові технології ведення бізнесу, на основі яких і визначаються критерії і ступені порівняння.

Бенчмаркінг являє собою не тільки інструмент збору інформації. Навіть в обмеженому вигляді він дає представлення про власні можливості. Якщо для його реалізації охоплена значна кількість співробітників компанії, можливо змінити не тільки тактичні, але і стратегічні установки компанії. Таким чином, бенчмаркінг сприяє формуванню іншого стилю роботи, нової стимулюючої і конкурентної внутріфірмової культури.

По видах і рівнях бенчмаркінг можна класифікувати так:

1. Порівняння показників у подібних структурних одиницях у межах однієї організації - внутрішній бенчмаркінг;
2. Порівняння показників організації з показниками її головних конкурентів - бенчмаркінг конкурентоспроможності;
3. Порівняння по показниках визначених виділених функцій організації з аналогічними функціями інших організацій — партнерів по

бенчмаркінгу або конкурентів, що володіють кращою практикою - функціональний бенчмаркінг;

4. Порівняння по показниках визначених функцій організації з такими ж функціями інших організацій, незалежно від їхньої галузевої приналежності - загальний бенчмаркінг;

5. Порівняння по показниках і функціональності аналогічних процесів в організації та в організаціях-партнерах, що володіють кращою практикою - бенчмаркінг процесів;

6. Оцінка альтернативних стратегій на основі порівнянь стратегії організації зі стратегіями організацій бенчмаркінгового альянсу, що володіють кращою практикою - стратегічний бенчмаркінг;

7. Стратегічний бенчмаркінг на основі міжнародного обміну даними з урахуванням культури і національних особливостей діяльності учасників - глобальний бенчмаркінг.

Підсумовуючи викладене вище, відзначимо, що бенчмаркінг - це:

- a) постійний процес безперервного поліпшення;
- b) визначення областей, у яких поліпшення бізнесів-процесів принесуть найбільш значимі результати по ключовим питанням бізнесу або відносинам із клієнтами;
- c) установлення стандартів там, де накопичений і визначений досвід кращих компаній, досвід кращих дій;
- d) визначення кращих компаній лідерів, що дотримуються цих стандартів;
- e) адаптація і застосування отриманого досвіду з метою приведення бізнесів-процесів у відповідність зі стандартами й одержання переваги над ними.

Бенчмаркінг допоможе підприємству відповісти на наступні питання, що визначають його конкурентоспроможність:

- Де воно знаходиться в даний момент, яке його положення на ринку і як у нього організовані бізнес-процеси?
- Чого воно хоче досягти?

- Яким чином воно може ефективніше досягти мети?
- Який буде наступний рівень конкурентоспроможності, до якого варто прагнути?

На всі ці, а також і інші питання діяльності підприємства необхідно одержати вичерпні відповіді для розробки обґрунтованої програми забезпечення його конкурентоспроможності. Неминучість конкурентної боротьби між підприємцями викликана пріоритетом покупців над продавцями на сучасному ринку. У своєму прагненні до задоволення попиту споживачів підприємці реалізують власний економічний суверенітет, лише вступаючи у взаємне суперництво за увагу споживачів.

Конкуренція, як елемент економічної волі, несе в собі одночасно як позитивні, так і негативні наслідки. У її умовах перемагає той, хто при тій же якості товару має менші витрати або при тих же витратах робить продукцію більш високої якості. Таким чином, перемога в конкурентній боротьбі - не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль.

Конкурентоспроможність - не показник, рівень якого можна обчислити для себе і для конкурента, а потім перемогти. Насамперед, це філософія роботи в умовах ринку, що орієнтує на:

1. розуміння нестатків споживача і тенденцій їхнього розвитку;
2. знання поведінки і можливостей конкурентів;
3. знання стану і тенденцій розвитку ринку;
4. знання навколишнього середовища і її тенденцій;
5. уміння створити такий товар і так довести його до споживача, щоб споживач забажав його товарів конкурента.

Щоб сьогодні створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто модернізувати організацію і керування, але і чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головне при цьому - уміння визначити і швидко, ефективно використовувати в конкурентній боротьбі.

свої переваги.



Рис. 3.1. Формування стратегії підприємства

Усі зусилля в організації і керуванні підприємством повинні бути спрямовані на розвиток тих його якостей або реалізованої їм продукції, що вигідно відрізняли б фірму від потенційних або реальних конкурентів. Недарма багато ведучих фірм сформулювали свої порівняльні переваги у виді гасел, правил, яким повинні слідувати всі працівники фірми.

Чітка орієнтація на свої порівняльні переваги в конкуренції, постійний їхній пошук як усередині підприємства, так і зовні визначають весь набір функцій, виконуваних апаратом керування підприємства, склад управлінських підрозділів, їхні підходи до розробки господарської стратегії.

Підвищення конкурентоспроможності - вірний крок до успіху підприємства в сфері його діяльності. Для оцінки діяльності підприємства доцільно проаналізувати й оцінити економічний потенціал, тобто сукупність ресурсів, що мають у розпорядженні підприємства і здатності до використання ресурсів з метою створення і реалізації товарів і послуг, одержання максимального доходу.

Можливим підходом до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є застосування аналітичного способу, що вимагає побудови матриці конкурентоспроможності (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Матриця конкурентоспроможності

Фактор	Експертна оцінка			Ранг	Показник		
	1	2	3		1	2	3
Товар	3,3	3,6	3.1	0,15	0,495	0,53	0,45
Положення на ринку	4,9	2,84	,5	0,25	1,07	1,015	0,95
Збут	3.3	3,7	3,8	0,76	0,785	0,765	0,740
Просування	3,5	4,4	3,6	1,08	1,05	1,080	1,020
Виробництво	3,8	3,9	3.8	0,38	0,38	0,380	0,390
Сумарна оцінка				1,0	3,78	3,78	3.78

Відповідно до отриманих результатів власних оцінок конкурентоспроможності керівники підприємств можуть вибирати дійові заходи по поліпшенню роботи з окремих напрямків загальної діяльності фірми. До того ж, одним з головних напрямків підвищення підприємства буде стратегічне керування.

Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами по всіх економічних характеристиках товару і засобам його просування на ринку. Необхідно вибрати пріоритети і виробити стратегії, найбільшою мірою відповідним тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом діяльності, що використовує сильні сторони підприємства.

Крім того, для торговельного підприємства існує така загроза – всі підприємства користуються одним і тим же товаром – тоді потрібно знайти свою особливість: якість обслуговування, територіальну залежність, проведення маркетингових міроприємств.

Керування маркетингом забезпечує цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, комплексність цієї діяльності (рис. 3.2)



Рис.3.2 Блок-схема інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю на основі маркетингу

Як один з варіантів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна розглянути функціонально-вартісної аналіз (ФСА), в основі застосування якого лежить розробка й апробація на практиці ФСА - моделей. Ціль створення ФСА - моделі для удосконалення діяльності підприємств - досягти поліпшень у роботі підприємств по показниках вартості,

трудомісткості і продуктивності. Проведення розрахунків по ФСА - моделі дозволяє одержати великий обсяг ФСА - інформації для ухвалення рішення.

Як правило, ФСА - інформація представляється у виді системи вартісних і тимчасових показників, показників трудомісткості і витрат, а також відносних показників, що характеризують ефективність діяльності центрів відповідальності на підприємстві.

Систему показників можна використовувати як для поточного (оперативного) керування, так і для прийняття стратегічних рішень.

ФСА - інформація показує, як можна перерозподілити ресурси з максимальною стратегічною вигодою, допомагає виявити можливості тих факторів (якість, обслуговування, зниження вартості, зменшення трудомісткості), що мають найбільше значення, а також визначити найкращі варіанти капіталовкладень.

На стратегічному рівні інформацію з ФСА - моделі можна застосовувати для рішень щодо реорганізації підприємства, зміни асортименту продукції і послуг, виходу на нові ринки, диверсифікованості і т.д. Тоді як на рівні оперативного керування - для формування рекомендацій зі збільшення прибутку і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Багаторічний західний і вітчизняний досвід показують, що підприємства, зосереджені тільки на одержанні прибутку, страждають короткозорістю. Складається досить знайома ситуація: при наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним і, навпаки, маючи збитки, підприємство чітко і вчасно розраховується з постачальниками, державою і кредиторами.

Таким чином, можна виділити ще один шлях поліпшення стійкості підприємства на ринку - не відособлену мету забезпечення рентабельності, а ріст вартості бізнесу (тобто, різниця між вартістю капіталу, внесеного власником частки при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажі). Якщо капітал буде збільшений, то можна стверджувати, що підприємство твердо контролює свій сегмент ринку [35].

Дослідження показують, що ринкова вартість бізнесу в значній мірі пов'язана з показником грошового потоку. Це означає, що оцінка і керування вартістю підприємства є головним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, тому що відповідні їм методики пропонують точні і взаємозалежні критерії оцінки результатів - вартість компанії, окремих бізнес-одиниць і бізнес-процесів, на основі яких можна будувати діяльність підприємства.

Конкурентоспроможність продукції являє собою також один з головних показників конкурентоспроможності підприємства, тому що виробництво і збут такого товару забезпечують наявність грошового потоку.

Важливим фактором є також якість торговельного обслуговування покупців. Організація якісного торговельного обслуговування покупців в магазині відіграє важливе значення в процесі забезпечення розвитку торговельного підприємства та підвищенні ефективності його діяльності. Високий рівень обслуговування покупців в магазині є одним з діючих форм участі торгового підприємства в конкуренції на споживчому ринку, формування його конкурентної переваги. Підвищення культури обслуговування покупців – швидкість, доброзичливе ставлення та компетентність продавців, а також інші складові цього показника - можуть значно впливати на рішення покупців придбати необхідний товар саме в цій торговій точці.

Існуючі ж методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Стандартів оцінки, як і єдиної методики, не існує. Так уже повелося, що кожне підприємство має власні "індивідуальні" методики.

У теорії і практиці традиційно існує три підходи до оцінки бізнесу: дохідний підхід (income approach); порівняльний (ринковий) підхід (market approach); витратний (на основі активів) підхід (asset based approach).

Найбільш адекватним підходом в оцінці вартості бізнесу є дохідний. Цей підхід ґрунтується на допущенні того, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, яку воно приносить своєму власникові.

Отже, на будь-якому підприємстві, повинна бути створена ціла система забезпечення конкурентоспроможності на стратегічному рівні на основі розробки механізму комплексної оцінки всіх прийнятих управлінських рішень з погляду їхнього впливу на збільшення вартості бізнесу [38].

Впровадження системи забезпечення конкурентоспроможності дозволяє: визначити пріоритети і збалансувати мету операційної, інвестиційної, фінансової, маркетингової стратегій підприємства; системно і комплексно вирішувати задачі розробки й оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики; ефективно використовувати матеріальні, фінансові і людські ресурси; і, у підсумку, забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

При цьому, керування вартістю повинно розглядатися як інтегруючий процес, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших факторах вартості, тому що воно лише вносить системну ідею, що кардинально змінює точку зору на вже давно відомі управлінські істини.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства і утримання своєї позиції на ринку, потрібно постійно відслідковувати ринкову ситуацію; виконувати аналітичну порівняльну роботу аналізу внутрішніх показників діяльності фірми.

3.2. Оптимізація стратегічного управління та конкурентоспроможності ТОВ «Дана-С»

Передплановими елементами процесу стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, формування та вибір цілей і стратегій, побудова стратегічного набору. Для розробки й формування стратегій можна скористатися різними підходами. Методи встановлення стратегій залежать від знання логіки підприємництва в галузі, структури виробництва, логіко-причинних зв'язків та цілей, завдань, бажаних результатів розвитку підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «Дана-С», системи планування, розробки стратегічних планів і ін. показав, що:

- підприємство має бізнес-план, розроблений на день реєстрації підприємства. Цілий ряд розділів зараз не відповідають вимогам часу;
- розробляються тактичні і оперативні плани;
- відсутня група маркетингу;
- неефективна система мотивації і т.ін.;
- відсутні чітко виражена місія компанії та стратегічні плани щодо впровадження існуючих прогресивних технологій для виробництва товарів народного вжитку.

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності його персоналу, і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, причому поточна, повсякденна діяльність колективу підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, тобто досягнуто стратегічної поведінки організації та персоналу.

Таке підприємство має доволі істотні переваги порівняно з «нестратегічними» організаціями:

1. Підприємство може мінімізувати негативні наслідки змін, що відбуваються, а також вплив фактора «невизначеності майбутнього».

2. Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності і прибутковості;

5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання, спрямованої на розвиток гнучкості й пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи побудови конкурентоспроможної стратегічної діяльності на підприємстві

1. Кожне підприємство являє собою «відкриту», матеріально-речовинну та соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному, часто ворожому середовищі, тому минулі здобутки не рятують від загроз.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, виражених у системі техніко-економічних, кількісних і якісних показників (таких, скажімо, як прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їх досягнення, що інтерпретується у «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли стратегії застарівають і починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього

негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему (її можна назвати підсистемою стратегічного аналізу), спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх і внутрішніх факторів, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які зорієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Стратегічно орієнтоване підприємство для вироблення цілей і стратегій розвитку має формувати підсистему стратегічного планування.

7. Підтримка змін, нововведень різних типів, визначених стратегічними планами, має базуватися на забезпечувальних підсистемах цільового типу — організаційній, фінансово-економічній, соціально-психологічній (зокрема, з ефективною системою мотивації), інформаційно-методичній, що сприяє виконанню стратегічних заходів.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на ТОВ «ДАНА-С», дає змогу побудувати конкурентоспроможну модель стратегічного управління для обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

На рис.3.5. представлена модель конкурентоспроможного стратегічного управління, побудована на основі базових стратегічних моделей

Така модель побудована на основі двох базових моделей – створення позитивного іміджу підприємства та моделі стратегічного управління, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності.

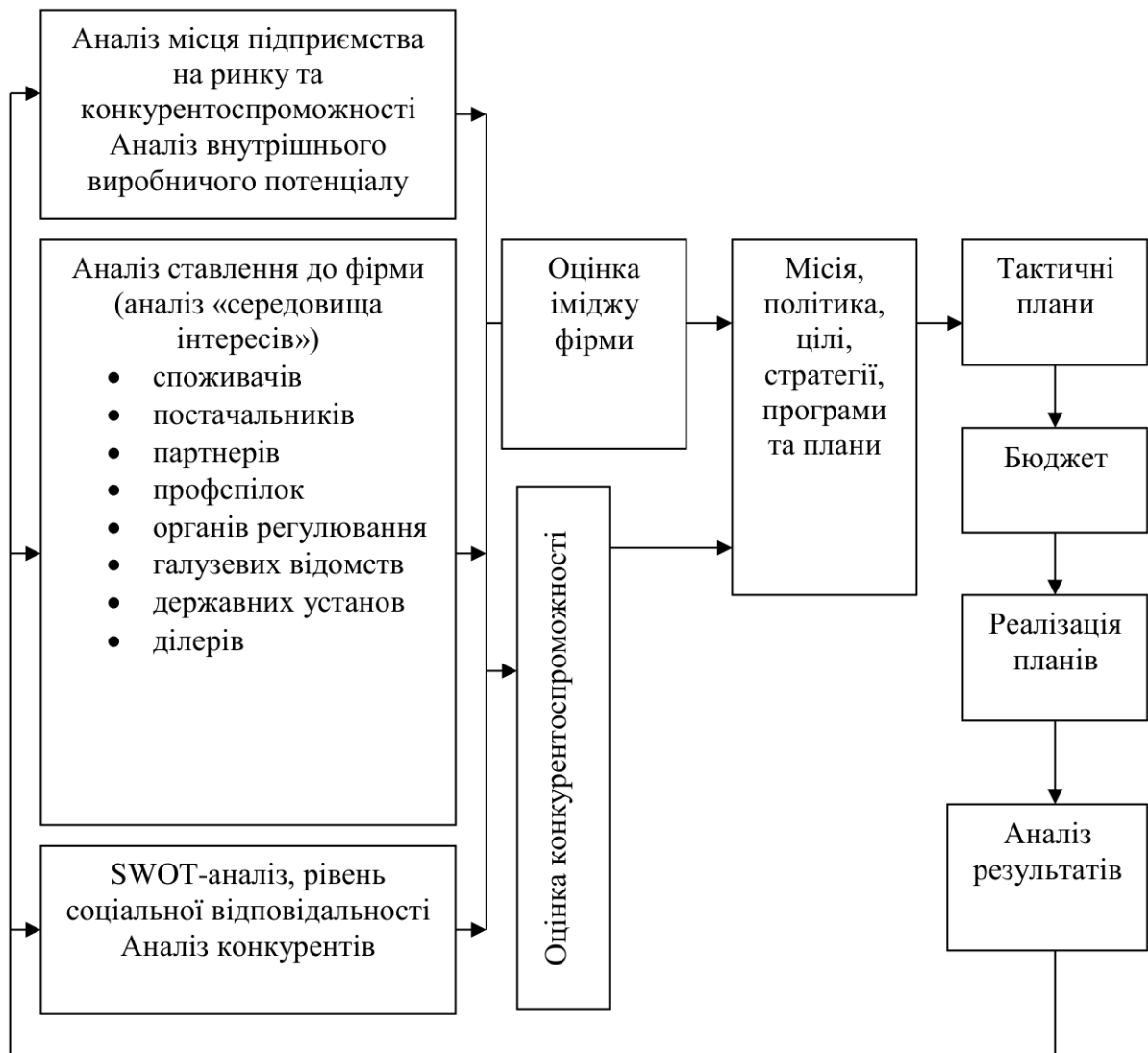


Рис. 3.3. Модель конкурентоспроможного стратегічного управління

Поєднання цих моделей дозволяє підтримувати позитивний імідж підприємства, враховувати його галузеву приналежність; взяти до уваги інтереси споживачів; удосконалювати методи менеджменту не тільки на рівні керівника (лідера) а і на нижніх рівнях управлінської системи.

Для вивчення конкурентного середовища використовується ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз, SWOT-аналіз – є важливим елементом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компаній для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації зовні (SWOT – strength, weaknesses, opportunities, threats) .

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні:

1. вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
2. вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних товарів;
3. вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товар-аналога в якості бази для порівняння;
4. визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
5. установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
6. вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарним групам;
7. розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;

розробка товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва та ін. Щоб задовольнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати по експлуатації – купувати паливо, мастила, запасні частини.

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

Конкурентоспроможність продукції – це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару – конкурента як по ступені відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратах на її задоволення.

Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність продукції, що аналізується, по відношенню до товару-конкуренту.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому являється відносним показником. Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції, які входять в склад її якості та важливих для споживача, визначають затрати споживача при купуванні, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції.

Висновки до 3 розділу

Результатом дослідження є рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

1. Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження: якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам; якщо метою дослідження являється оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про вироби, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності являється вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку: розглядаються зміни у вимогах постійних замовників

продукції; аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок; розглядаються сфери можливого використання продукції; аналізується круг постійних покупців;

2. На основі вивчення ринку та вимог покупців обирається продукція, по якій буде проводитися аналіз чи формуватися вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів оцінювання.

При аналізі повинні використовуватися ті ж самі критерії, якими оперує споживач, обираючи товар.

3. По кожній з груп параметрів проводиться порівняння, яке показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметру потреби.

Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативними нормами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння по іншим параметрам.

4. На наступному етапі проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають відмінність між продукцією, що аналізується, та потребою по даній групі параметрів та дозволяє судити про ступінь задоволення потреби по цій групі.

Розраховується інтегральний показник, який використовується для оцінювання конкурентоспроможності продукції, що аналізується, за всіма групами параметрів в цілому.

В результаті оцінювання конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також - для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції для вирішення ринкових задач.

Однак, факт високої конкурентоспроможності самого виробу являється лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих об'ємах. Необхідно також враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і т.д.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна складу , структури матеріалів , які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;

- зміна порядку проектування продукції;

- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу;

- зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини;

- зміна порядку реалізації продукції на ринку;

- зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції;

- зміна структури та об'ємів коопераційних поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;

- зміна системи стимулювання постачальників;

- зміна структури імпорту і видів імпортуємо продукції.

Така система може бути запропонована для оцінки продукції широкого вжитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах ринкової економіки конкуренція являється формою економічної боротьби між окремими суб'єктами ринку за кращі умови задоволення свого попиту, кращі умови та результати господарювання. Поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на певному ринку, і до яких відносяться як властивості товару, що визначаються сферою виробництва, так і фактори, що в цілому формують економічні умови діяльності підприємства та збуту товарів. Конкурентоспроможність визначає також перспективи подальшого розвитку підприємства та можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Ось чому підтримування та підвищення конкурентоспроможності повинне розглядатися як одна з функціональних стратегічних цілей кожного підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проходить в декілька етапів – визначення кола підприємств-конкурентів, збір інформації про їх діяльність, формування системи оцінюючих показників і обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки стану конкурентоспроможності. При цьому використовуються різноманітні показники та застосовуються відповідні методи їх обробки та узагальнення (методи різниць, рангів, балів тощо) залежно від особливостей підприємства, що досліджується та наявної інформації про його конкурентів.

Для кращого розуміння суті та значення такого показника як конкурентоспроможність, було визначено місце в конкурентній боротьбі ТОВ «ДАНА-С». Підприємство працює на підставі діючого законодавства України. Має статут та визначену організаційну структуру управління. Організаційна структура носить лінійний характер, що цілком виправдано і відповідає основним засадам ведення бізнесу та менеджменту підприємства для визначеної місії та цілей діяльності підприємства. Аналіз статуту і фактичних напрямків діяльності показали, що підприємство має потенціал для

розширення інтелектуальної та наукової діяльності, пропозиції нових типів послуг та обслуговування підприємств щодо впровадження нових інформаційних технологій.

Здійснивши порівняльний аналіз результатів діяльності даного підприємства за 2019-2020 рр., можна зробити висновок: загалом в 2020р. діяльність товариства була більш результативною.

Здійснивши аналіз конкурентоспроможності даного товариства порівняно з двома іншими конкурентами того ж регіонального ринку, можна зробити висновки, що по даним кількісним показникам загалом ТОВ «ДАНА-С», має переваги в конкурентній боротьбі над своїми конкурентами, проте досить близько до досліджуваного нами підприємства по даній позиції знаходиться Конкурент 1. Крім того, підприємство відстає від конкурента 1 по деяким окремим показникам.

Таким чином, проаналізувавши конкурентоспроможність ТОВ «ДАНА-С», ми бачимо, що по кількісним та якісним показникам підприємство займає 1 місце серед визначених конкурентів. Тому, в подальшому товариство має вжити заходів щодо підтримання й підвищення показників, які мають високий рівень, та зростання тих показників, по яких поки-що спостерігається відставання від конкурентів.

До резервів підвищення конкурентоспроможності фірми можна віднести:

1. Формування загальнокорпоративної корпоративної стратегії;
2. Формування загальнокорпоративної стратегії, використовуючи стадії життєвого циклу товарів;
3. Розробка плану рекламної кампанії підприємства ;
4. Впровадження рекомендацій, спрямованих на поліпшення організації роботи з персоналом;
5. Покращення інформаційного забезпечення і його використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для поліпшення управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно розгортання нової інфраструктури апаратного та програмного забезпечення.

При вдосконаленні аналізу конкурентоспроможності підприємства, а також розробці програми заходів для її поліпшення доцільно:

- використовувати технологію бенчмаркінга, що дозволяє визначити й оцінити місце, яке займає підприємство стосовно світового досвіду;
- не просто модернізувати організацію і керування, але і чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головне при цьому - уміння визначити і швидко, ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги;
- усі зусилля в організації і керуванні підприємством спрямовувати на розвиток тих його якостей або реалізованої їм продукції, що вигідно відрізняли б фірму від потенційних або реальних конкурентів;
- застосування аналітичного способу, що вимагає побудови матриці конкурентоспроможності;
- використання одного з головних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства - стратегічне керування;
- розглянути функціонально-вартісної аналіз (ФСА), в основі застосування якого лежить розробка й апробація на практиці ФСА - моделей. Ціль створення ФСА - моделі для удосконалення діяльності підприємств - досягти поліпшень у роботі підприємств по показниках вартості, трудомісткості і продуктивності;
- виділити ще один шлях поліпшення стійкості підприємства на ринку - не відособлену мету забезпечення рентабельності, а ріст вартості бізнесу (тобто, різниця між вартістю капіталу, внесеного власником частки при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажі). Якщо капітал буде збільшений, то можна стверджувати, що підприємство твердо контролює свій сегмент ринку;
- підвищити якість торговельного обслуговування покупців.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства і утримання своєї позиції на ринку, потрібно постійно відслідковувати ринкову ситуацію; виконувати аналітичну порівняльну роботу аналізу внутрішніх показників діяльності фірми.

Крім того, рівень конкурентоспроможності може значно підвищитись в результаті застосування сучасної обчислювальної техніки та інформаційних технологій, адже впровадження інформаційних систем проводиться з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності фірми за рахунок не тільки опрацювання і збереження рутинної інформації, автоматизації облікових робіт і діловодства, а і за рахунок принципово нових методів керування, оснований на моделюванні дій спеціалістів фірми при прийнятті рішень (методи штучного інтелекту, експертні системи тощо), використанні сучасних засобів телекомунікації (електронна пошта, телеконференції), глобальних і локальних обчислювальних мереж.

З метою кращої обробки та аналізу бухгалтерської, фінансової та іншої інформації застосувати програму "Аудит" та програмний продукт "Фінансовий експерт", введення інформаційної системи маркетингу (ICM) і роботи торгових агентів, оскільки ICM виконує цілий комплекс задач, що дають змогу підвищити результати діяльності та конкурентні позиції підприємства на ринку.

При написанні роботи було виконано автоматизацію аналізу основних економічних показників діяльності підприємства. за допомогою табличного процесору Excel. Такі розрахунково-аналітичні системи використовують на підприємствах, що не мають спеціалізованих інформаційних систем і використовують універсальне програмне забезпечення. Використання блок-схеми алгоритму створення кількісних та якісних показників економічного аналізу дає можливість використати метод „миттєвого погляду” на результати розрахунків. Порівняння з нормативом відбувається автоматично; з’являється стисле, але інформативне якісне повідомлення.

Тому, з метою покращення конкурентоспроможності підприємства, необхідно здійснити ряд заходів щодо розширення використання сучасної обчислювальної техніки та інформаційних технологій.

Керівництву підприємства на основі аналізу сучасного інформаційного забезпечення пропонується розробити декілька варіантів впровадження сучасної інформаційної системи. Так, одним з варіантів може бути модернізація існуючого інформаційного забезпечення а також впровадження нової автоматизованої системи, яка забезпечить виконання розрахунків та аналізу основних економічних показників та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності його персоналу, і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, причому поточна, повсякденна діяльність колективу підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, тобто досягнуто стратегічної поведінки організації та персоналу.

Таке підприємство має доволі істотні переваги порівняно з «нестратегічними» організаціями:

1. Підприємство може мінімізувати негативні наслідки змін, що відбуваються, а також вплив фактора «невизначеності майбутнього».
2. Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.
3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності і прибутковості;
5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи

стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання, спрямованої на розвиток гнучкості й пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи побудови конкурентоспроможної стратегічної діяльності на підприємстві

1. Кожне підприємство являє собою «відкриту», матеріально-речовинну та соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному, часто ворожому середовищі, тому минулі здобутки не рятують від загроз.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, виражених у системі техніко-економічних, кількісних і якісних показників (таких, скажімо, як прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їх досягнення, що інтерпретується у «стратегічному наборі».

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли стратегії застарівають і починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему (її можна назвати підсистемою стратегічного аналізу), спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх і внутрішніх факторів, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які зорієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Стратегічно орієнтоване підприємство для вироблення цілей і стратегій розвитку має формувати підсистему стратегічного планування.

7. Підтримка змін, нововведень різних типів, визначених стратегічними планами, має базуватися на забезпечувальних підсистемах цільового типу — організаційній, фінансово-економічній, соціально-психологічній (зокрема, з ефективною системою мотивації), інформаційно-методичній, що сприяє виконанню стратегічних заходів.

Отже, конкурентоспроможність є одним з найважливіших показників діяльності підприємства, який потрібно постійно визначати, аналізувати, а також вживати заходи щодо його підвищення, що дасть змогу покращити результативність діяльності та зміцнити позиції підприємства на відповідному споживчому ринку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України ВР України Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР .*Урядовий кур'єр*, 1996, 07, 13.07.96 N 129 – 130 .
2. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2018, NN 40-44.
3. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2018, N 18, N 19-20.N 21-22 .
4. Аакер Девид А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента (Пер. с англ. С. Жильцова)., междунар. - Мн., 2002. 542 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. , 2009.520 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / (Пер. с англ. Н.В. Гринберга). , 2002. 328 с.
7. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. -- Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
8. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. ЮНИТИ, 2007. 174 с.
9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. *Навчальний посібник*. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с
10. Веснин В. Р. Стратегическое управление.: Проспект, 2006. 328 с.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление: Экономистъ 2004.296 с.
12. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління. *Навчальний посібник*, Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с
13. Зінченко О.А. Управління якістю фінансового результату підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2010. № 1(103). С. 109-114.
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : *навч. посіб.* К. : Знання, 2006. 366 с.
15. Кох Р. Стратегия [пер. с англ. Т. Манвелова] : Эксмо, 2007. 224 с.

16. Криклій О.А., Масалик Н.Г. Управління прибутком банку : *монографія* Суми : Вид-во ДВНЗ УАБС НБУ, 2008. 135 с.
17. Лобанов О.А. Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики*. 2009. № 3(7). С. 62-74.
18. Люлёв А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия». *Молодой ученый*. 2010. - №10 (21). - С. 88-92. ISSN 2072-0297.
19. Люльов О. В. Специфіка стратегічного управління підприємством машинобудівної галузі. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: Національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, 26-27 лютого 2009 р. - Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». Ч. 1. С. 246-248.*
20. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху. *Навчально-методичний посібник*. Харків: Основа, 2006. 156 с
21. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: *Підручник для студ. вищ. навч. закл. К.: Каравела, 2006. 320 с*
22. Мельничук А.Ю. Формування і реалізація стратегічного управління сучасними аiami як чинника підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку *Економіка та управління АПК*. 2018. Вип. 1(66). С. 113-119.
23. Мілевський С.В., Мілов О.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, Х. : Видавництво ХНЕУ, 2007. 156 с.
24. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки* №8, 2019, С. 176-182
25. Стивенсон Г. Управление производством: пер с англ., ЮНИТИ, 2008
26. Сусіденко В.Т., Коваленко О.О., Ліщинська Л.Б. Економічна інформатика. Частина 1. *Навч. посібник*. Київ. 2000. 262с.

27. Тарнавська Н.П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. *Регіональні перспективи* №2-3, 2000, С.208-211.
28. Тейлор Ф. Менеджмент: Контролінг. 2002.
29. Теньков С.О. *Науково-практичний коментар до Господарського кодексу України*: від 16 січня 2018р.- К.: Видавництво А.С.К., 2019. 720с.
30. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: *Учеб.пособие*. 2007
31. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.: Маркетинг, 2016 . 892с.
32. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: ИНФРА, 2000. 312 с.
33. *Офіційний сайт підприємства*: [Електронний ресурс]. -- Режим доступу: <http://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua>