

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В
ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Іван КАМІНСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Іван КАМІНСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: Халімон Т.М., доц., д.е.н.
науковий
ступінь, вчене
звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н.доцент О.С.
РОМАЩЕНКО
науковий
ступінь, вчене
звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

КАМІНСЬКИЙ ІВАН СТАНІСЛАВОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства в транзитивній економіці

керівник кваліфікаційної роботи Халімон Т.М., доц., д.е.н.

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України;

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ, розділ 1. Сучасні теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств; розділ 2. Потенційні можливості підприємства та їх оцінка; розділ 3. Підвищення конкурентоспроможності потенціалу в сучасних умовах; висновки; список використаних джерел.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 13 рисунків, 26 таблиць, 54 використаних джерела.

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Іван КАМІНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Халімон Т.М., доц., д.е.н

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ПЛАН

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. СУЧАСНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність категорій «конкуренції» та «конкурентоспроможності»	7
1.2. Основні показники, що визначають конкурентоспроможність підприємств	15
1.3. Системні моделі оцінки конкурентоспроможності діяльності організації.	27
РОЗДІЛ II. ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОЦІНКА ТОВ "ТЕКСТИЛЬ-ПРОДУКТ"	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ "Текстиль-продукт"	42
2.3. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства	50
РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	57
3.1 Розроблення та впровадження системи управління	57
3.2 Концептуальні системи покращення рівня конкурентоспроможності підприємства	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих вдосконалень	71
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, яке останніми десятиліттями характеризується кардинальними і фундаментальними змінами, а саме: глобалізацією і зростанням міжнародних ринків; надшвидким обміном інформацією та доступом до неї; високим рівнем комунікацій; розвитком технологій, що загалом сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і, як наслідок, економічних потреб, темп змін яких перевищує природній ріст соціальних та економічних систем. Основними тенденціями розвитку підприємств є приплив іноземного капіталу, формування нових економічних зв'язків, інтеграція України в європейський і світовий ринок. Наслідками цієї інтеграції стало суттєве зростання - малих і спільних підприємств, представників великих іноземних автомобільних концернів, що, своєю чергою, сприяло зростанню конкуренції на ринку. Водночас позитивна динаміка розвитку постійно супроводжується непередбачуваними змінами, насамперед, пов'язаними з економічною ситуацією в Україні.

Особливістю розвитку конкуренції є те, що вона значною мірою передбачає формування кожним підприємством найбільш привабливого комплексу послуг.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств обґрунтування шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є: система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Предмет дослідження є: методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Основними методами наукового дослідження є статистичний, експертний, порівняльно-описовий, системно-структурний, метод експертних оцінок - для визначення структурно-функціональних взаємозв'язків основних характеристик конкурентоспроможності, а також наукових важелів маркетингової комунікації і критеріїв їх комунікаційного впливу; матричний метод - для вибору стратегії взаємодії підприємства зі споживачем; метод імітаційного моделювання - для прогнозування конкурентоспроможного потенціалу підприємств автосервісу та визначення оптимального набору інструментарію для забезпечення їх конкурентоспроможності; метод регресійного аналізу - для прогнозування рівня ефективності комунікаційної діяльності підприємств автосервісу; SWOT аналізу - для виявлення параметрів зовнішніх та внутрішніх детермінантів впливу на діяльність підприємств; PEST- для визначення ключових факторів для вибору стратегії конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Математичні розрахунки виконувалися за допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel та Mathcad.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність категорій «конкуренції» та «конкурентоспроможності»

У сучасних ринкових умовах основним показником євроінтеграційних процесів, економічних позицій України та діяльності вітчизняних підприємств виступає конкурентоспроможність. Саме конкурентоспроможність підприємств дозволяє утримати лідируючі позиції на ринку, дає доступ до нових джерел ресурсів та технологій, можливостей розширення своєї діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, формує стратегічні напрями розвитку економіки в цілому. У вітчизняних дослідженнях і публікаціях останніх років проблема регіональної конкурентоспроможності стає все більш значущою. Конкуренція між країнами і регіонами за інвестиції і розміщення найбільш перспективних видів діяльності на своїй території виходить на глобальний рівень.

Для формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств важливим є забезпечення таких переваг, які в сучасних умовах розвитку дозволяли обирати нові напрями, форми і види діяльності, потребу пошуку нових ринків і споживачів. Конкурентоспроможність підприємств забезпечує передумови виробляти конкурентну продукцію відповідно до міжнародних стандартів, створювати стимули для подальшого розвитку, при цьому важливо, щоб така продукція користувалась попитом.

Економіка України потребує виявлення проблемних моментів, що створюють загрозливі тенденції та **призводить до корозії фундаментальних чинників конкурентоспроможності**. Україна продовжує суттєво відставати від провідних економік світу, так за даними всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) Україна залишається найменш конкурентоздатною в

регіоні Західної та Східної Європи. Індекс її конкурентоспроможності у 2020 році погіршився проти 85 місця із 141 країни в 2019 році [2].

До цього часу не знайшли практичного втілення ефективні комплексні заходи та дієві реформи, відсутня платформа для структурної перебудови економіки та стабільного розвитку промислових підприємств [8, с. 138]. Крім того, відсутність промислової політики, інфляційні процеси недосконалість інституційного забезпечення, економічна та політична нестабільність, критично високий рівень інфляції спричиняють суттєві перешкоди впровадження ефективного конкурентного бізнесу на території країни.

З огляду на зазначене доцільно перейти до розгляду ключових питань, що лежать в основі економічного розвитку формування рівня конкурентоспроможності. Щоб вирішити дану проблему, вважаємо за доцільне розглянути таку економічну категорію як «конкурентоспроможність».

Дослідження джерел вітчизняної та зарубіжної літератури по проблемах конкурентоспроможної економіки достатньо різноманітний, в загальному розумінні дає розширене трактування конкурентоспроможності:

- як «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогами»,
- як властивість, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби представленими на даному ринку
- як здатний витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
- як одного з фундаментальних умов існування ринку, що створює стимули для подальшого розвитку,
- як здатність фірми виробляти конкурентоспроможну продукцію,

Багатоаспектність трактування досліджуваного поняття підтверджується різними поглядами на його сутність, ключові характеристики та неоднозначність у процесі визначення його змісту (табл. 1.1).

Аналізу конкурентоспроможності, особливо на рівні товару, підприємства і країни, у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі приділена велика увага. Зокрема, багато авторів підкреслюють, що конкурентоспроможністю є

складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним конкурентним полем. Аналізуючи погляди науковців відносно визначення «конкурентоспроможність», можна зазначити, що існує велика кількість цих трактувань. Так термінологічний аналіз, суть визначенням окремих дослідників конкурентоспроможності трактується по різному.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття
"конкурентоспроможність" та "конкуренція"**

Автор визначення	Формулювання визначення конкурентоспроможності
Луцій О.П., Новікова І.В. [32]	Властивість товару, послуги, підприємства, або іншого суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на одному рівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи суб'єктами конкуруючих ринкових відносин
Фатхутдінов Р.А	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Рибакова О.В. [46]	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Кічук Н. В. [23]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем та рівнем задоволення потреб покупців та витрат на його придбання та експлуатацію
Завадський Й.С. [21]	Сукупність параметрів товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем та рівнем задоволення потреби покупця та витратами на його придбання та експлуатацію
Вишневер В.Я. [5]	Здатність підприємства підтримувати та посилювати конкурентні переваги по відношенню до інших підприємств цієї галузі всередині країни та за її межами
Юданов А.Ю. [60]	Можливість ефективної діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
Ковальська Л.Л. [25]	Властивість суб'єкта, що вказує на його здатність витримувати конкуренцію з собі подібними, на його здатність здійснювати конкурентні дії та ін.
Момот В.Є. [34]	Ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача
Николук О. М. [36]	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Нижник В. М. [26]	Здатність приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого рівня, або як перевищення над середньостатистичними прибутками у відповідній сфері бізнесу
Клименко С. М. [24]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Гаркавенко С.С.	Комплекс споживчих та вартісних (цінових) характеристик товару, що

[10]	визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів
------	--

Луцій О.П. і Новікова І.В. вважають, що конкурентоспроможність визначає умови підтримки конкурентних переваг, що формують умови для конкурентоспроможності всіх галузей регіонів». Головні відмінності існуючих поглядів на конкурентоспроможність можна звести до наступних сновних базових:

- які співвідносяться з системоутворюючими поняттями «конкурентоспроможність товару, людських ресурсів,
- конкурентоспроможність підприємства як окремий об'єкт зосередженості підприємств, що представляє певну однорідну сукупність яка може розглядатись як елементи рушійної сили розвитку підприємства;
- конкурентоспроможність регіону, розвиток галузей в територіальному аспекті які дуже залежать від територіальних відмінностей та кінцевому результаті – економіки держави

У деяких наукових працях поняття «конкуренція» має різне змістовне наповнення це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг.

А.В. Войчак, розуміє під конкуренцією притаманне товарному виробництву змагання між, окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), заінтересованими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів [44];

В.Є.Сахарова розуміє конкуренцію як протиборство, суперництво між виробниками товарів та послуг за можливість збільшення прибутку. Таким чином, можна зазначити, що конкуренція – це властивість, яка характеризує яку-небудь ціленаправлену діяльність економічних агентів.

За визначенням окремих дослідників В. А. Ільїна "конкурентоспроможність" обумовлена рівнем використання економічних, соціальних, політичних та інших факторів, включає сукупність внутрішніх та зовнішніх соціально-економічних факторів [4]

Николюк О. М вважає, що "конкурентоспроможність"- це становище окремих товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, що відображається через показники (індикатори), характеризують його становище та динаміку розвитку".

На достатньо обґрунтованому науковому рівні визначає особливості конкурентоспроможності регіону Ковальська Л.Л., як вважає, що забезпечення та підвищення конкурентоспроможності регіону має стати пріоритетом державної регіональної політики, формування сприятливого внутрішнього та зовнішнього поля конкуренції. Конкурентоспроможність регіону автор розуміє як можливості регіону забезпечити конкурентні переваги у продуктивному використанні ресурсів та благ задля підвищення людського розвитку не порушуючи економічної безпеки інших регіонів та країни в цілому шляхом суперництва [91, с.158].

М. Єрмолова, в свою чергу, наводить наступне визначення: «конкурентоспроможність представляє собою відносну характеристику виробника, що відображає відмінності процесу за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної потреби.

Деякі автори такі як А.С.Горбашко, Піддубна Л. І. пропонують оцінювати конкурентоспроможність як здатність витримати конкуренцію лише з точки зору статичного підходу, без урахування фактору часу.

Ряд науковців, Кічук Н. В., Момот В.Є не враховують сукупність факторів та здатності їх адаптації до умов зовнішнього середовища, на нашу думку текі трактування не відображають ключову характеристику – здатність конкурувати.

Найточніше, на наш погляд, визначення конкурентоспроможності дане М. Портером: «Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділити високу, середню, низьку конкурентоспроможність» [15].

Аналіз визначень сутності «конкурентоспроможність» дозволив виділити ключові відмінності даного визначення (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

На мікрорівні конкурентоспроможність знаходить свою форму у вигляді співвідношення ціни і якості товару. Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на вищих рівнях, і від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські і галузеві переваги. Тому неправомірно стверджувати, що конкурентоспроможність як економічна категорія має право на існування тільки на рівні товару, а решта видів конкурентоспроможності за своєю суттю лише агрегація цих приватних, «товарних» показників конкурентоспроможності.

Таким чином, можна констатувати, що розглянуті визначення конкурентоспроможності мають значну специфіку, виходячи з поглядів науковців на ту чи іншу категорію, різняться між собою за поєднанням конкурентних переваг і недоліків, рівнями економічного розвитку, відзначаючи порівняльний та динамічний характер цього показника (рис. 1.2).

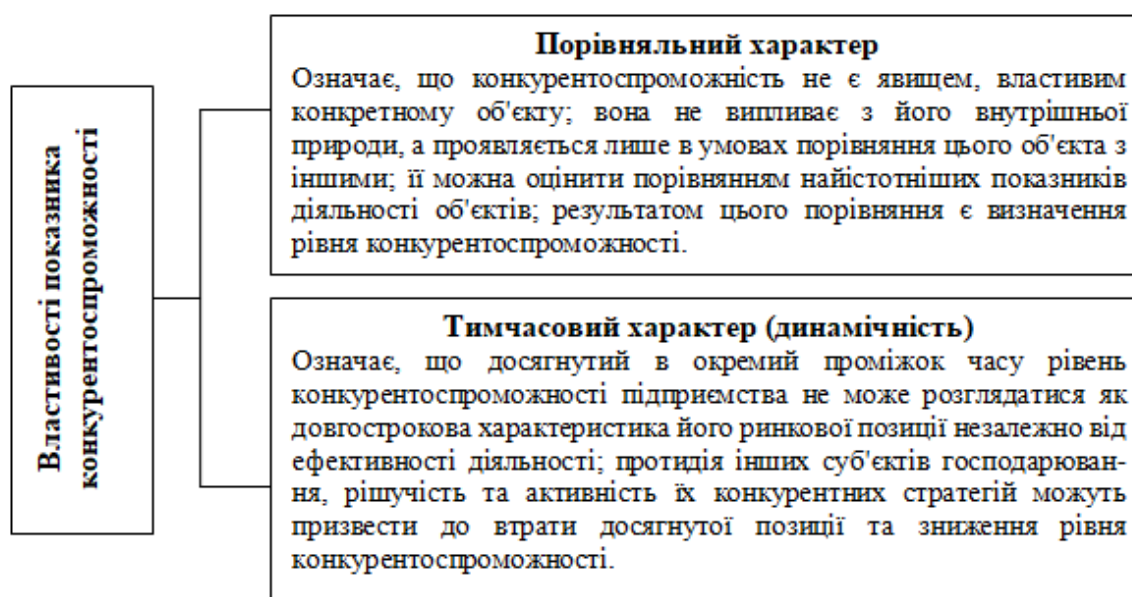


Рис. 1.2. Властивості показника конкурентоспроможності

Сучасна економічна думка ще не дійшла однозначного висновку щодо визначення сутності, складових частин конкурентоспроможності підприємства, тому доцільно розглянути її види, та сутнісну характеристику як конкурентоспроможність продукції; технології; організації виробництва, праці та управління (табл. 1.2).

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства потрібно зазначити, що в Україні конкурентоспроможність економіки має значну регіональну специфіку. Перш за все, це різноманітність регіонів за типами економіки, за поєднанням конкурентних переваг і недоліків, рівнями економічного розвитку

Конкурентоспроможність підприємства передбачає вивчення значної сукупності різноманітних внутрішніх факторів: виробничих, кадрового потенціалу, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів які в системному поєднанні дозволяють вести ефективну діяльність.

Таблиця 1.2

Види конкурентоспроможності підприємства

Вид	Характеристика
Конкурентоспроможність продукції	характеризується її якістю, широтою номенклатури, відповідністю попиту, ефективністю з розрахунку на одиницю ціни, вартістю бренду, галузевими показниками продуктивності, надійності, довговічності, експлуатаційними витратами, питомою вагою сертифікованої та експортної продукції, термінами та цінами реалізації продукції (порівняно із середньогалузевими).
Конкурентоспроможність технології	визначається трудо-, матеріало- та енергоємністю виробництва, питомими викидами в навколишнє середовище, ризиком технологічних аварій, іншими технологічними характеристиками.
Конкурентоспроможність організації виробництва, праці та управління	характеризує ефективність системи менеджменту, відповідність організаційних структур завданням управління, організаційні витрати, стійкість асортименту продукції та послуг, терміни та надійність виконання замовлень, рівень гарантій та післяпродажного обслуговування, рівень автоматизації та комп'ютеризації трудових операцій, умови продажу та розрахунків, утримання та умови праці, умови особистісного та професійного зростання у трудовому колективі та цілу низку інших складових, що формують організаційно-управлінську забезпеченість підприємницької діяльності.

. На достатньо обґрунтованому науковому рівні визначає особливості конкурентоспроможності регіону Ковальська Л.Л., як вважає, що забезпечення та підвищення конкурентоспроможності регіону має стати пріоритетом державної регіональної політики, формування сприятливого внутрішнього та зовнішнього поля конкуренції.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність факторів, що забезпечується такими показниками, як висока виробнича ефективність, обумовлених рівнем використання його технологіями, кваліфікованими працівниками, сучасними управлінськими технологіями, потенціалом маркетингових служб та інших зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції, які в системному поєднанні дозволяють вести ефективну діяльність. Саме розгляду цього питання доцільно перейти в наступному підрозділі магістерської роботи.

1.2. Основні показники, що визначають конкурентоспроможність підприємств

Виявлення і дослідження факторів формування конкурентоспроможного потенціалу є складним і важливим етапом роботи, оскільки саме фактори обумовлюють розвиток кожної складової потенціалу і впливають на їхнє ефективне використання. Фактори та особливо напрям їх впливу сприяють або перешкоджають досягненню стабільності функціонування та розвитку підприємства.

Варто відзначити, що дослідження факторів формування конкурентоспроможного потенціалу потребує визначення динаміки зміни синергічного взаємовпливу складових потенціалу, що характеризують різні напрями діяльності підприємства, та дозволяє визначити основні напрями забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його розвиток. Оцінка альтернативних варіантів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства відбувається з метою обмеження їх кількості. Кожну альтернативу необхідно перевірити за критеріями реалістичності і результативності, причому результативність слід співвіднести з рівнем досягнення встановленої мети. Наостанок треба порівняти усі альтернативні варіанти для прийняття рішення з його вибору.

На останньому етапі формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства для визначення основних напрямів і розробки стратегії його забезпечення необхідно виконати такі дії: обрати один варіант дій серед представлених альтернатив; в межах обраного варіанту дій визначити методи формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства в цілому та окремих його складових; організаційно оформити розроблені заходи щодо формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства; узгодити

процес контролю над організаційно-практичною діяльністю відносно формування конкурентоспроможного потенціалу.

Управління конкурентоспроможністю на будь-якому з рівнів виробничо-господарської діяльності передбачає аналіз поточного стану, виявлення факторів, з їхнім впливом у сьогоденні й майбутньому, оцінка різних чинників діяльності суб'єктів господарювання. Змістовна складність, багатфакторність та інші характеристики конкурентоспроможності зумовили потребу в аналізі літературних джерел, що розкривають основні підходи до виявлення і відбору різних груп факторів конкурентоспроможності підприємства.

Такі важливі характеристики як конкурентний потенціал, інфраструктура, природні і інші ресурси; доступність зовнішніх інвестицій; людський капітал; належать переважно до умов і факторів формування конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства представляє групування чинників за різними класифікаційними ознаками, допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції. Класифікаційні ознаки дозволяють виявити як загальні фактори, що впливають на конкурентоспроможність будь-якого підприємства, так і специфічні, що мають значення для окремого підприємства.

За класифікаційними ознаками фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні, що відносять зміна частки продукції підприємства на ринку й внутрішні, що безпосередньовпливають на функціонування підприємства. (рис. 1.3.).

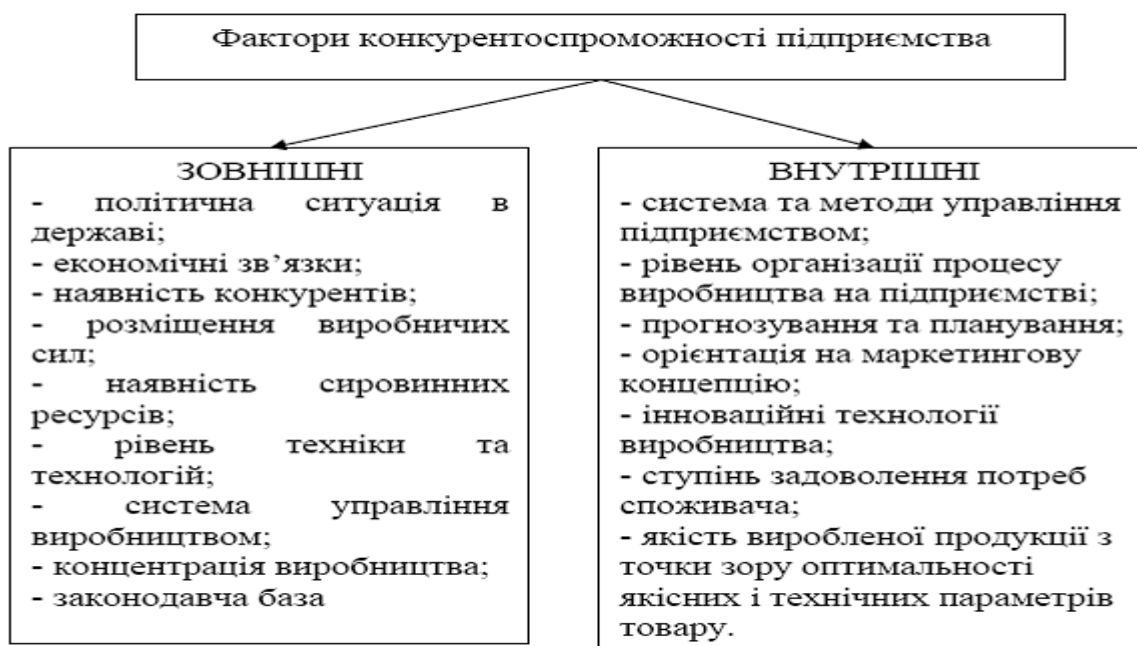


Рис. 1.3. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Оскільки конкурентна перевага – це, перш за все, перевага в факторах виробництва і в факторах навколишнього середовища, логічно розглянути структуру

Саме в рамках класифікації конкурентних переваг є можливість коректного переходу до формування по факторах виробництва здійснювати перехід до конкурентного середовища, що створює конкурентні переваги (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Класифікаційна структура конкурентоспроможності на основі конкурентних переваг

Фактори виробництва – ресурси виробництва, що підрозділяються на матеріальні ресурси (природні і людські ресурси; технологічний і фінансовий капітал) і віртуальні ресурси (інформація як сукупність загальних і спеціальних знань і уявлень; інновації; підприємницькі здібності, виражені через комунікації, організацію, управління і відповідальність).

Фактори навколишнього середовища включають наступні аспекти: 1) соціальне середовище; 2) економічне середовище; 3) інституційно-політичне середовище; 4) екологічне середовище; 5) інфраструктурна забезпеченість. Вони можуть трактуватися або як додаткові витрати виробництва (злочинність, відсутність суміжників і допоміжних галузей, корупція, екологічні податки, нерозвиненість інфраструктури), або як додаткова економія.

Таким чином, врахування факторів навколишнього середовища до виявлення конкурентних переваг регіональної системи дозволив обґрунтувати необхідність виділення наступних чинників: природні (об'єктивні), зовнішні, інституційні.

Положення підприємства по відношенню до тих організацій сфери бізнесу, які функціонують на його території, дає нам підставу фактори конкурентоспроможності підприємства розподілити по наступних рівнях економічної системи: фактори національного рівня і сукупність регіональних факторів, які, у свою чергу, діляться на природні і регіональні фактори виробництва і доповнюються сформованою в регіоні конкурентоспроможністю менеджменту як у сфері бізнесу, регіону так і безпосередньо управління підприємством, схема факторів конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 1.5.

Вирішуючи завдання розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства намагаючись досягти ефективності в умовах обмеженості ресурсів необхідно для формування стратегічного розвитку, створення сприятливого клімату для розвитку бізнесу у складі основних складових потенціалу підприємства на основі визначення переліка необхідних проблем кожного з складових потенціалів, розробити заходи вирішення проблемних питань.

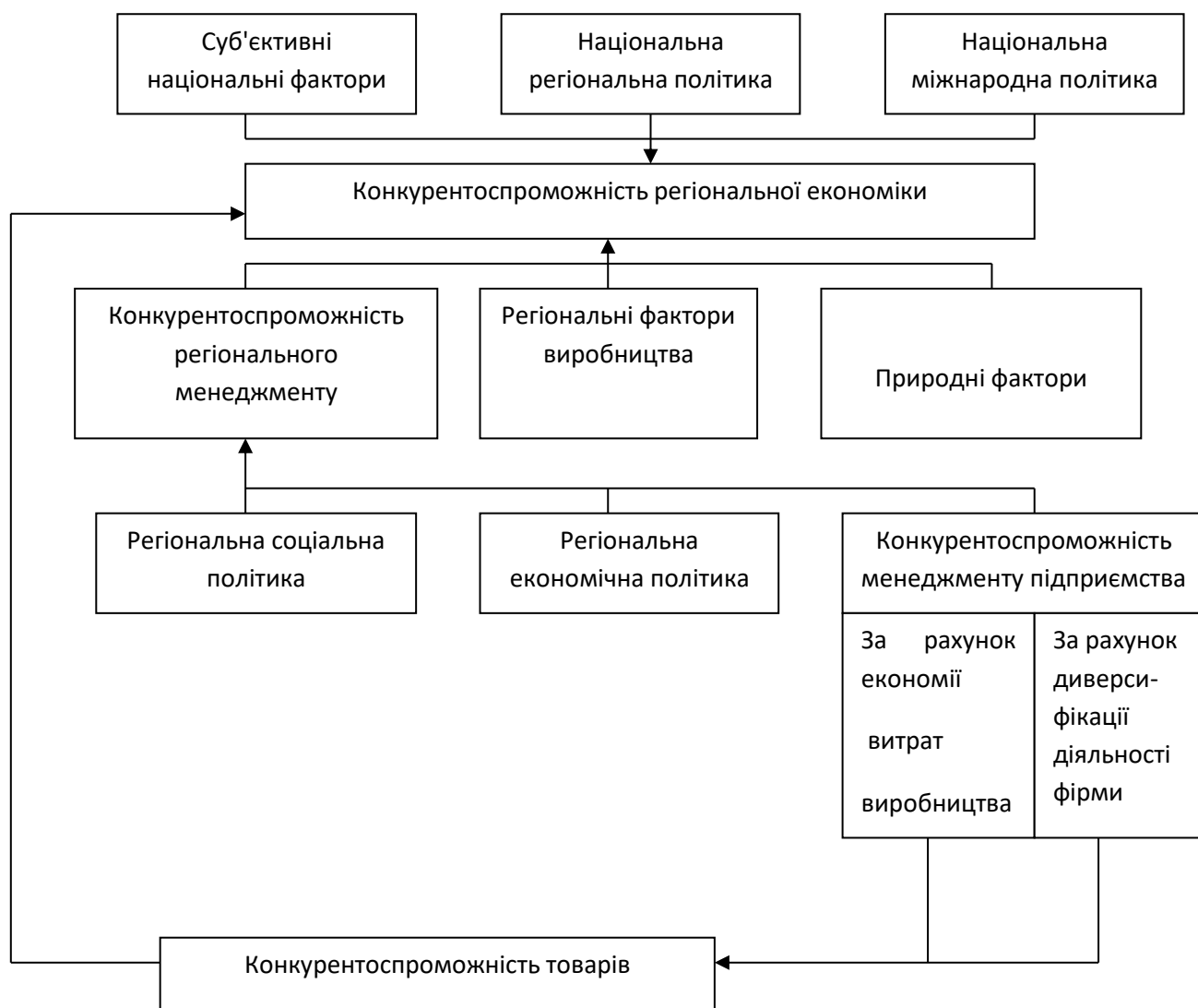


Рис. 1.5. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Таким чином, в сучасних умовах розвитку формування конкурентоздатного потенціалу є потребою будь-якого підприємства, яка забезпечує виживання, розвиток та закріплення своїх позицій на ринку.

Розглядаючи багатоаспектність трактування понять "конкурентоспроможність", "конкурентоспроможність підприємства" необхідно зосередитись на розкритті сутності самого "потенціалу", та "потенціалу підприємства", порівнюючи ці дефініції з різними поглядами на його сутність, ключові характеристики та неоднозначність у процесі визначення його змісту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Наукові підходи до визначення сутності поняття
"потенціал", та "потенціал підприємства"**

Автор визначення	Формулювання визначення
Н. Краснокутська	Потенціал - це внутрішня властивість будь-якого об'єкту або його елементу, як носія, проявляти себе відносно зовнішнього середовища
А. Воронкова	властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку
Піддубна Л. І. [40]	характеристику потенціалу, яка відображає рівень переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів
Момот В.Є. [34]	комплексне, багатoproфільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін

Потенціал є складною економічною системою, якій притаманні певні властивості. Перш за все, це динамічна структура, складові елементи якої повинні бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві. По-друге, елементи потенціалу функціонують у сукупності, що потребує досягнення збалансованого співвідношення між ними, та для них діє закон синергії. По-третє, елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства та тою чи іншою мірою можуть заміщати один одного, тобто вони альтернативні.

На думку інших дослідників потенціал підприємства — це здатність підприємства до подальшої його діяльності, що базується на тих ресурсах, які має. Цю здатність воно реалізує, використовуючи резерви. Тобто, потенційні можливості підприємства визначаються наявністю ресурсів і можливістю використання резервів. На відміну від інших економічних категорій конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей.

По-перше, конкурентоспроможність потенціалу підприємства може бути виявлена й оцінена тільки при обов'язковій наявності реальних або потенційних конкурентів.

По-друге, конкурентоспроможність потенціалу підприємства безпосередньо залежить від використання виробничих ресурсів.

По-третє, рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, та від загальної конкурентоспроможності галузі та країни

Структура конкурентоспроможного потенціалу, в свою чергу, складається з виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей підприємства, що відповідає таким складовим потенціалу як виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, трудовий, мотиваційний потенціали.

. Існує декілька рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства

1. Залежно від глобалізації цілей дослідження:

- світове лідерство та світовий стандарт;
- національне лідерство та національний стандарт;
- галузеве лідерство та галузевий стандарт;

В основі формування категоріальної сутності конкурентоспроможності потенціалу підприємства знаходиться симбіоз концептуальних положень двох теорій: теорії конкуренції та теорії потенціалу підприємства. Концепція конкурентоспроможності потенціалу підприємства характеризується відносно самостійним напрямом дослідження, обґрунтована в економічних розробках та представлена в багатьох наукових працях (табл. 1.5).

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є внутрішньою якістю його системи взаємопов'язаних ресурсів; це відносно економічне поняття, яке може бути оцінене за наявності конкурентів для розробки стратегії своєї поведінки на ринку.

Усі складові конкурентоспроможного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою, а їх поєднання характеризує стан та можливості підприємства по створенню, зміцненню та розвитку власних конкурентних переваг

Таблиця 1.5

**Пріоритетні напрями дослідження конкурентоспроможності
потенціалу підприємства**

Пріоритетний напрямок	Обґрунтування та мета
Визначення та аналіз ринкового потенціалу підприємства та конкурентної структури	Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства та основних конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності, які являють собою графічні поєднання оцінок становища підприємства та конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності. Мета: побудова багатокутника конкурентоспроможності.
Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства	Конкурентоспроможні продукти - це результат функціонування конкурентоспроможної організації. Мета: ефективне використання та розвиток наявного потенціалу.
Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваження сукупності показників оцінки можливостей підприємства. Мета: визначення успіху підприємства на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.
Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними. Мета: визначення ефективності потенціалу підприємства на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.
Сутність маркетингового потенціалу підприємства	Конкурентоспроможність маркетингового потенціалу підприємств являє собою рівень використання маркетингового потенціалу у порівнянні з конкуруючим об'єктом. Мета: ефективне використання маркетингового потенціалу підприємства.
Потенціал конкурентоспроможності підприємства	Потенціал конкурентоспроможності підприємства - це властивість носія забезпечити потреби ринку за кожною номенклатурною позицією продукції за обсягом, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого та економічного потенціалу підприємства на певному рівні. Мета: оцінка потенціалу підприємства.

. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства надає порівняльну характеристику і відображає рівень переваги сукупності показників оцінки стану його ресурсів та можливостей відносно аналогічних показників підприємств-конкурентів на визначеному сегменті ринку за певний проміжок часу.

Процес формування конкурентоспроможного потенціалу можна поділити на наступні етапи:

- формулювання та постановка цілей і завдань підприємства щодо формування його конкурентоспроможного потенціалу;
- пошук, обробка та узагальнення інформації, необхідної для формування конкурентоспроможного потенціалу, відповідно до обраних критеріїв оцінки;
- виявлення та дослідження факторів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства
- оцінка альтернативних варіантів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства;
- визначення основних напрямів і розробка стратегій забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Передумови та можливості формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства визначаються, перш за все, характером завдань і стратегічних цілей його розвитку. А принципову роль у цьому процесі відіграють стратегічні ресурси та потенційні можливості, як основні складові конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Формулювання цілей є базовою ціллю обґрунтування стратегії підприємства та умовою здійснення управлінських дій, спрямованих на формування конкурентоспроможності потенціалу. Визначення цілей є базою для всіх наступних етапів формування потенціалу. При їх формулюванні слід врахувати динамізм середовища функціонування підприємства, а отже цілі повинні бути випереджувальними щодо наявних можливостей. Цілі визначають і вибір критеріїв для оцінки результатів діяльності та прийняття і реалізації відповідних рішень. Їх відповідність і об'єктивність впливає на зміст кожного етапу формування конкурентоспроможного потенціалу та на його рівень.

Етап визначення цілей при формуванні конкурентоспроможного потенціалу підприємства дуже тісно пов'язаний з накопиченням інформації про проблему, її узагальненням та оцінкою якості інформації. Інформаційне забезпечення є важливим етапом та необхідною умовою організації і проведення будь-якої аналітичної роботи. Це пояснюється тим, що від складу, змісту, якості вихідних даних залежить ефективність аналітичного дослідження, об'єктивність

і дієвість його результатів. Використовувані інформаційні матеріали мають задовольняти такі критерії: об'єктивність та точність, несуперечливість і переконливість, лаконічність, актуальність та своєчасність, комунікативність.

Зміст робіт третього етапу по оцінюванню локальних потенціалів і конкурентоспроможності потенціалу підприємства в цілому полягає у приведенні окремих показників, параметрів і зведень у логічно обґрунтовану систему залежностей, що дозволяють правильно оцінити конкурентоспроможність потенціалу в цілому і кожен з його елементів. Особливу увагу необхідно приділити визначенню та вимірюванню кола показників, що характеризують кожен із складових досліджуваного потенціалу.

Запропоновані етапи формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства визначають ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності, сприятимуть впровадженню сучасних стратегічних управлінських рішень, визначенню впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, сприятимуть розробці механізму формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Підводячи підсумки можна зазначити, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства потрібно розглядати як основну стратегічну мету, а формування конкурентоспроможного потенціалу - як стратегічну мету системи конкурентоспроможності підприємства. Зрозуміло, що конкурентоспроможність є результатом функціонування всієї системи управління, однак формування стратегічних, перспективних конкурентних переваг забезпечується системою стратегічного менеджменту і насамперед, обраними підходами до формування та реалізації стратегії.

Для системного управління конкурентоспроможністю потенціалу ключовим моментом є коректний вибір об'єкта управління, в якості якого можна виділити конкурентоспроможність потенціалу. (рис. 1.6).

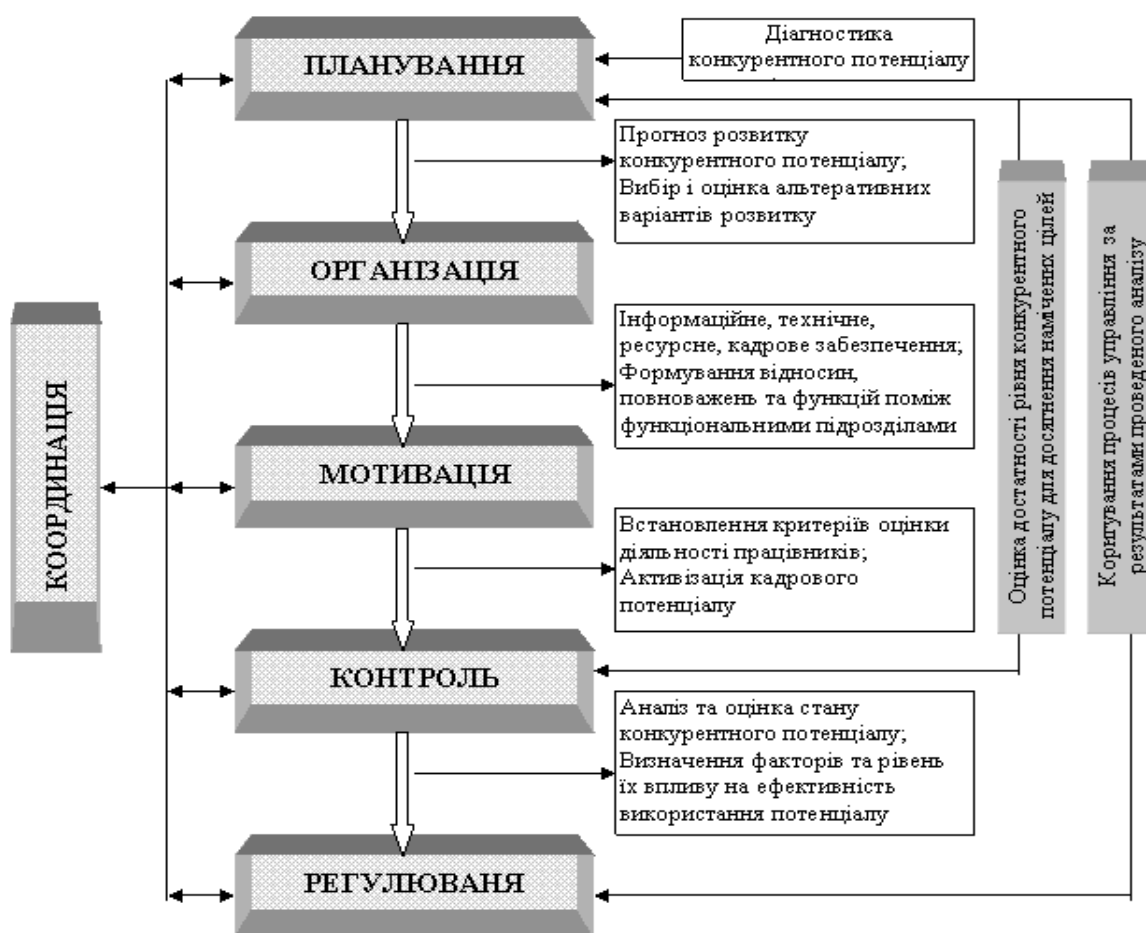


Рис. 1.6. Механізм управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Виходячи з вищесказаного, підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства має включати таку послідовність дій:

- формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг
- визначення методики аналізу та оцінювання конкурентного потенціалу; оцінку впливу кожного з елементів конкурентного потенціалу на загальну стратегію підприємства;
- інтегральна оцінка конкурентоспроможності потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентоспроможності потенціалу.
- - можливість і доцільність оцінювання конкурентоспроможності потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

Управлінський аспект визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства потрібно досліджувати за основними напрямками, тобто функціями управління: планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, координації. Основною метою підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є максимізація використання останнього, при ефективній стратегії управління, упорядкованості відносин організаційній структурі управління підприємства, при стабільних умовах держави, ринку, зовнішнього середовища. Також потрібно разом із раціональним використання існуючих можливостей оптимізувати їх залучення для здійснення діяльності та контролювати дію сил зовнішнього середовища, які здатні значно знизити конкурентоспроможність потенціалу підприємства в несприятливих умовах.

Підводячи підсумки можна зазначити, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства потрібно розглядати як основну стратегічну мету, а формування конкурентоспроможного потенціалу - як стратегічну мету системи конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Системні моделі оцінки конкурентоспроможності діяльності організації

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки та характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринкового середовища. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає першочерговим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг.

Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства в науковій літературі трактується неоднозначно, що призвело до існування різноманітних підходів і методик його оцінки. Дослідження показали, що дане питання досліджує значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, існує

безліч підходів та методів оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства закордонні дослідники пропонують використовувати різноманітні методи, але головна проблема полягає в тому, що більшість з них неможливо застосувати для підприємств на вітчизняному ринку. Тому перед керівниками гостро постає питання, як реально можна оцінити позицію власного підприємства у конкурентному середовищі. Зміст поняття «конкурентоспроможність потенціалу» значною мірою зумовлюється характером об'єкта, до якого застосовується.

Різнманіття підходів до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства дозволило здійснити наступну їх систематизацію (рис. 1.7).

Будь-який метод або модель оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства може загалом виявитися придатним і для оцінки конкурентоспроможності самого підприємства, так останнім часом найбільш популярні є методи аналізу конкурентних переваг, формальні та матричні моделі дослідження на основі теорії конкурентних переваг М. Портера. (табл.1.7)

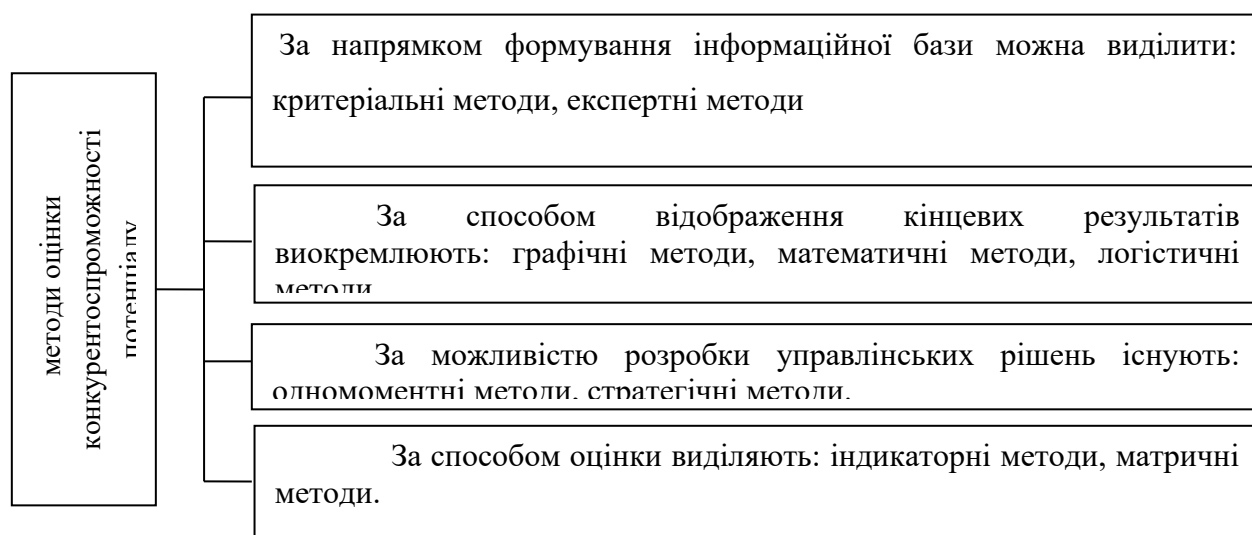


Рис.1.7.Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Також потрібно відзначити метод визначення позиції продукт-ринок І.Ансоффа в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства, що дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку і визначити характер його дій на ринку, а також оцінки конкурентоспроможності Бостонської консалтингової групи (БКГ), метод «Мак-Кінзі» .(табл.1.7)

Із зазначеного переліка моделей для таких цілей використовують багатофакторні моделі, розроблені за допомогою так званого багатовимірного дискримінантного аналізу позитивними якостями та перевагами є їх висока придатність для вироблення стратегій, можливість деталізації стратегічних проблем підприємства

Таблиця 1.7

Формальні моделі дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринок (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати,прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
---------------	----------	----------	--------------------------

Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві. за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можлива спрощеність моделей,

. Кожен із розглянутих методів має свої переваги та недоліки, тому для дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе різні методи. Специфіка цих моделей полягала в адаптації до особливостей національних економік і характеризувалася певним переліком фінансових показників, вони характеризують ефективність управління виробничим процесом.

У процесі розгляду різних методик оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства, галузі виокремлюється територіальний фактор, на нашу думку можемо запропонувати алгоритм оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства (рис. 1.8).

Суть алгоритму оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягає у виділенні на першому етапі з усіх статистичних показників потенціалу, за допомогою аналізу показників. Потім, методом факторного аналізу визначається внесок кожного показника у величину відповідного потенціалу або ризику. На останньому етапі досліджень за допомогою оцінка конкурентоспроможності бізнесу найближчих конкурентів, визначається подальша поведінка та стратегія підприємства .

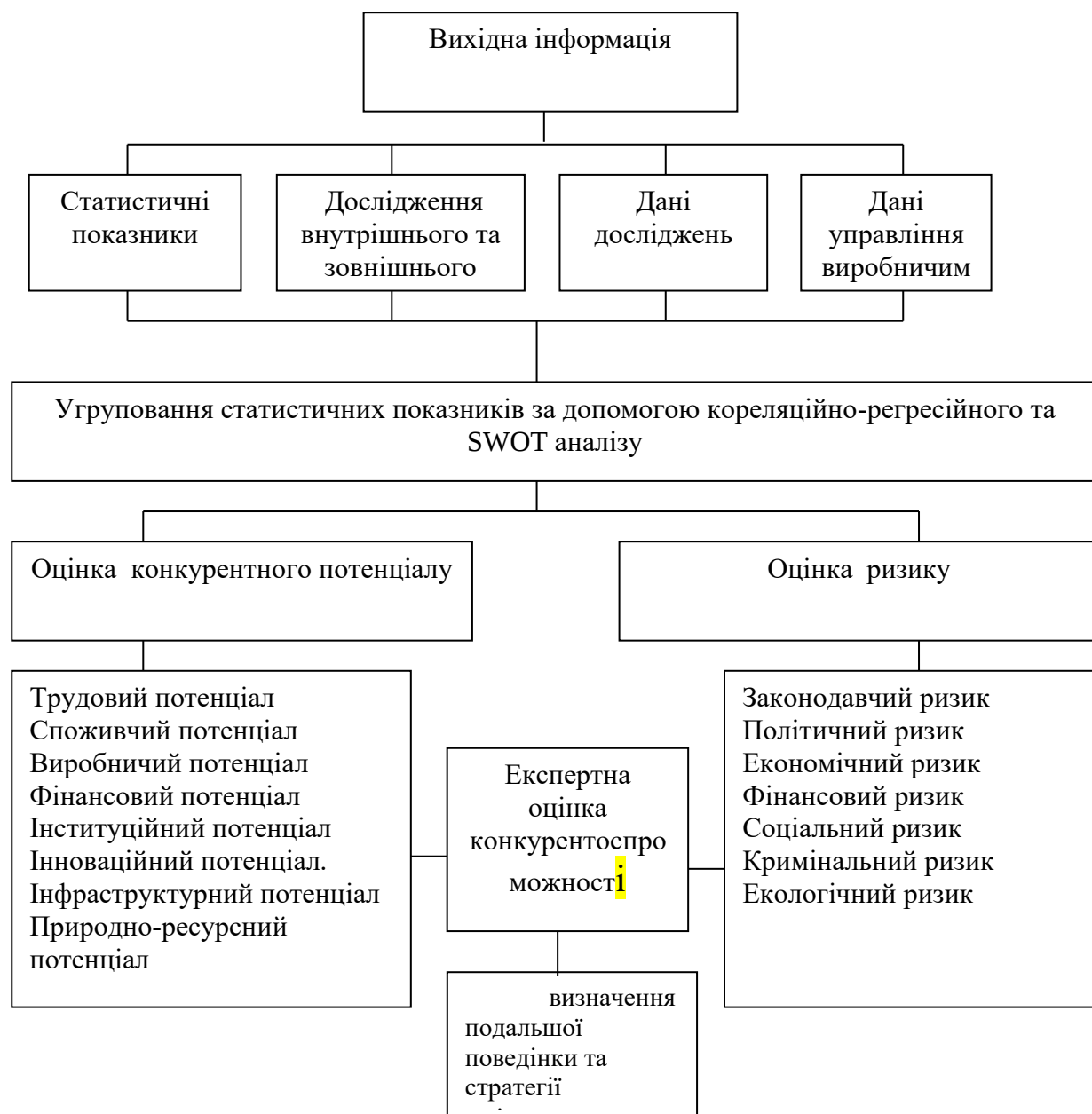


Рис. 1.8. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Оскільки кінцевим результатом стає визначення місця бізнесу найближчих конкурентів, то наступним етапом є формування стратегії підприємства.

Як свідчать узагальнення досліджень, конкурентоспроможний потенціал підприємства – центральний фактор привабливості. Для будь-якого інвестора він полягає в отриманні стабільного економічного ефекту від фінансово-господарської діяльності. Вони засновані на багатоваріантній та

багатокритеріальній оцінці цілої низки факторів і тенденцій, що діють у більшості випадків різновекторно.

РОЗДІЛ 2. ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОЦІНКА ТОВ "ТЕКСТИЛЬ-ПРОДУКТ"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуваним у роботі підприємством є Товариство з обмеженою відповідальністю "Текстиль-продукт", що займається виробництвом та продажем нетканих текстильних матеріалів та виробів з них.

ТОВ "Текстиль-продукт" зареєстровано 22.06.2007 року за юридичною адресою 02068, м.Київ, Дарницький район, ВУЛ. РЕВУЦЬКОГО, будинок 40.

Неткані матеріали, що виробляє підприємство мають широке застосування при виробництві засобів гігієни, меблів, взуття, автомобілів, жалюзі, у садівництві, будівництві, а також для упаковки, тощо. Переваги таких матеріалів полягають в тому, що вони стійкі до дії мікроорганізмів, можуть вироблятися з текстильної сировини різної якості та замінювати більш дорогі матеріали.

Безпечність продукції для споживача залежить від впливу на людський організм речовин, які використовуються в технологічних процесах, пов'язаних з обробкою таких матеріалів. До найбільш вагомих екологічних впливів, пов'язаних з процесами виробництва нетканих матеріалів відносяться споживання енергетичних та водних ресурсів, забруднення атмосферного повітря та стічних вод, поводження з відходами.

Ключовими факторами успіху ТОВ "Текстиль-продукт" у конкурентній боротьбі сьогодні є:

- здобуття стійкого фінансового положення на ринку;
- вміння проводити та ефективно використовувати маркетингові дослідження;

- здатність маневрувати за рахунок зміни якісних і цінових характеристик послуг, що надаються фірмою;
- здійснення дієвої реклами та системи зв'язків з громадськістю;
- аналіз слабких та сильних сторін головних фірм-конкурентів на базі об'єктивної інформації.

Товариство діє на підставі установчого договору між його учасниками про його створення та статуту товариства. Виробничо-економічні відносини ТОВ "Текстиль-продукт" з іншими підприємствами й організаціями будуються на основі договорів. Розрахункові операції здійснюються як готівкою, так і на безготівковій основі. Спірні питання вирішуються у судовому порядку.

Ключовими факторами успіху ТОВ "Текстиль-продукт" у конкурентній боротьбі сьогодні є:

- здобуття стійкого фінансового положення на ринку;
- вміння проводити та ефективно використовувати маркетингові дослідження;
- здатність маневрувати за рахунок зміни якісних і цінових характеристик послуг, що надаються фірмою;
- здійснення дієвої реклами та системи зв'язків з громадськістю;
- аналіз слабких та сильних сторін головних фірм-конкурентів на базі об'єктивної інформації.

Товариство діє на підставі установчого договору між його учасниками про його створення та статуту товариства. . Виробничо-економічні відносини ТОВ "Текстиль-продукт" з іншими підприємствами й організаціями будуються на основі договорів.

Організаційна структура управління ТОВ "Текстиль-продукт" яка складається з сталих структурних підрозділів та робітників апарату управління, що не входять до складу цих підрозділів, зображена на рис. 2.1. Дані елементи організаційної структури мають свої функції, повноваження, певний характер взаємозв'язків та організаційних зв'язків у системі.

Отже, на підприємстві функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка має значну кількість ланок управління, зокрема управлінського апарату. В цілому ж налагоджена система управління підприємством дозволяє вчасно та якісно вирішувати поставлені завдання.

Найвищим органом управління є рада акціонерів, яка бере участь у зборах акціонерів. Збори акціонерів приймають всі головні рішення щодо діяльності підприємства.

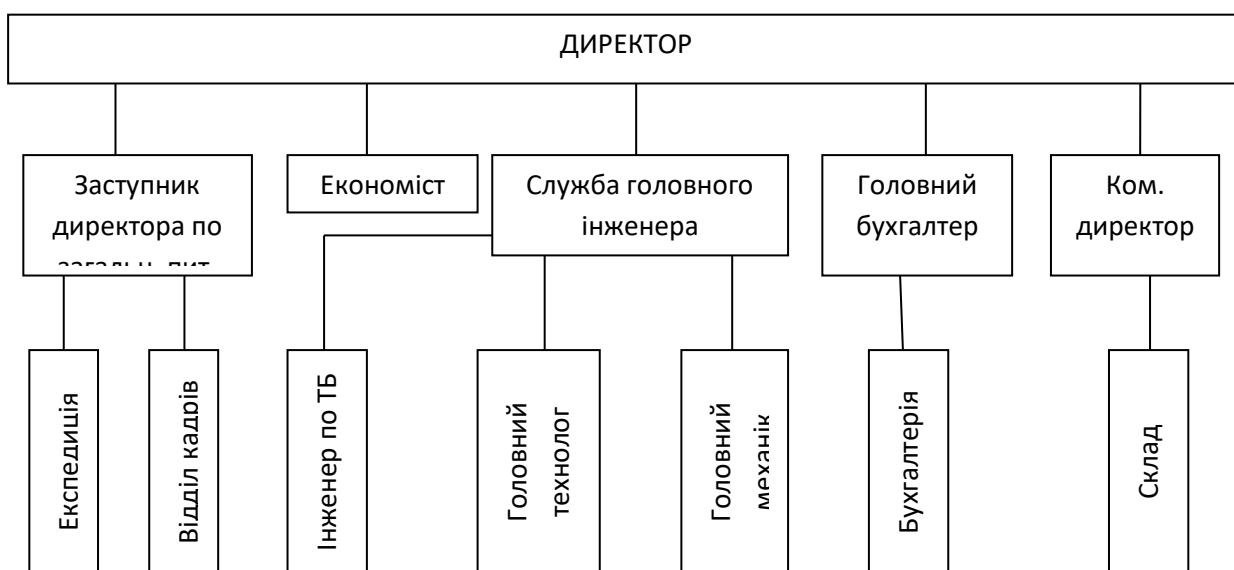


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "Текстиль-продукт"

До виключної компетенції зборів акціонерів відносяться такі питання:

- Призначення директора товариства.
- Обрання та відкликання членів ревізійної комісії товариства.
- Встановлення розміру, форми й порядку випуску акцій.
- Вирішення питання про придбання товариством частки учасників.
- Виключення учасника з товариства при невиконанні ним положень установчого договору та статуту товариства та у випадку коли учасник своїми діями перешкоджає досягненню товариством його цілей, або діє в супереч інтересів товариства.

. Затвердження правил процедури, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших внутрішніх нормативних документів товариства.

- Прийняття нових учасників товариства.

Збори акціонерів обирають із свого складу голову товариства. Строк повноважень голови товариства - три роки.

Голова товариства:

1. Керує роботою зборів акціонерів.
2. Скликає збори акціонерів.
3. Укладає контракт з генеральним директором корпорації від імені товариства.
4. Здійснює інші повноваження, що встановлені в статуті або надані йому зборами. Якщо голова товариства тимчасово не може виконувати свої функції, то ці функції передаються іншому учаснику.

Генеральний директор здійснює поточне керівництво всією діяльністю ТОВ "Текстиль-продукт" на підставах, передбачених договором або законодавством.

Економічну характеристику досліджуваного підприємства можна розпочати з визначення показників авансованого, власного капіталу та середньорічної чисельності працівників даного підприємства.

Показник авансованого капіталу є дуже важливим в економічній характеристиці досліджуваного підприємства, адже саме він дає змогу досить повно охарактеризувати фінансово-економічний стан підприємства, його платоспроможність, обґрунтовано визначити рівень ефективності виробництва, всебічно проаналізувати його з метою виявлення резервів подальшого збільшення маси прибутку на кожну одиницю вартості ресурсів, вкладених у виробництво та його обслуговування. Як видно з табл. 2.1, вказаний показник по досліджуваному підприємству зростав за останні три роки, що свідчить про збільшення розмірів підприємства. У 2013 році порівняно з 2012 роком він зріс на 23,5%, що на 16,2 п.п. більше, ніж у 2012 році порівняно з 2011 роком.

Власний капітал – це одна з основних категорій, що характеризує економічний стан підприємства. Даний показник дає змогу оцінити фінансовий стан підприємства, а точніше – його платоспроможність. Відомо, що чим більша

вартість власного капіталу, тим за інших однакових умов підприємство має більше підстав зважитися на діловий ризик, розраховуючи при цьому на одержання кредитів. Як свідчать дані табл. 2.1, вартість власного капіталу також постійно зростала, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Виручка від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 61,5%, собівартість зростала повільнішими темпами, приріст становив 57,3%, в той час як прибуток підприємства у 2020 році знизився на 66,9% порівняно з 2019 роком. У 2021 році порівняно з 2020 роком прибуток підприємства зріс на 168,1%, проте був меншим за рівень 2019 року.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ "Текстиль-продукт" за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	у % 2020 р. до 2019 р.	у % 2021 р. до 2020 р.
Авансований капітал, тис. грн.	2591,1	2779,8	3431,7	107,3	123,5
Власний капітал, тис. грн.	1077,5	1501,9	2079,9	139,4	138,5
Позичковий капітал, тис. грн.	1513,6	1277,9	1351,8	84,4	105,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	20	20	20	0,0	0,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5283,7	4553,1	7351,3	86,2	161,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4052,3	3653,2	5748,1	90,2	157,3
Чистий прибуток, тис. грн.	426,4	141	378	33,1	268,1

З метою ґрунтовного аналізу фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства, необхідно розрахувати показники інтенсивного використання трудових ресурсів і порівняти їх в динаміці.

З цією метою розрахуємо наступні показники:

- нормативний запас праці підприємства розраховують множенням середньорічної чисельності працівників, зайнятих у виробництві,

$$Нзп_{2013} = 1885 \text{ год} * 20 = 22,62 \text{ тис. люд. год.}$$

- фактична кількість відпрацьованих на підприємстві людино-годин визначається як сума відпрацьованих людино-годин;

- коефіцієнт використання запасу праці для виробництва визначають через відношення фактичної кількості відпрацьованих у господарстві людино-годин до нормативного запасу праці.

-

Таблиця 2.2

**Інтенсивність використання трудових ресурсів ТОВ "Текстиль-продукт"
за 2019-2021 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	у % 2020 р до 2019 р	у % 2021 р до 2020 р
Нормативний запас праці, тис. люд-год	22,62	22,62	22,62	100	100
Фактична кількість відпрацьованих на підприємстві тис. люд-год	17,85	20,46	22,62	14,62	10,61
Коефіцієнт використання запасу праці для виробництва	0,75	0,76	0,78	1,33	2,63

На основі даних табл. 2.2, можна зробити наступні висновки про показники інтенсивності використання трудових ресурсів підприємства:

- коефіцієнт використання запасу праці по досліджуваному підприємству за останні три роки постійно зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу, так у 2021 році порівно з 2020 роком він зріс на 2,63%, що на 1,3 п.п. більше, ніж у 2020 році порівняно з 2019 роком. Потрібно пам'ятати, що за оптимальних умов вказаний показник повинен дорівнювати одиниці або незначно відхилятися від неї. Проте, оцінюючи фактичне значення даного коефіцієнта, слід брати до уваги, що при його розрахунку допускається певна умовність, оскільки в чисельнику показника взято не всі людино-години, відпрацьовані працівниками, зайнятими у

виробництві, а лише прямі затрати праці. Проте ця похибка не є істотною і не може вплинути на остаточний висновок.

Показник трудової активності працівників тісно пов'язаний з показником використання запасу праці і визначає, скільки відпрацьовано одним робітником людино-годин за одиницю часу, визначається діленням суми відпрацьованих людино-годин по підприємству на середньорічну чисельність працівників підприємства. Що стосується досліджуваного підприємства, то слід сказати, що даний показник в ньому також підвищувався за останні три роки. У 2021 році порівняно з 2020 роком цей показник зріс на 16,19%.

Показники, що характеризують «судинну» систему підприємства наведено в табл. 2.3. Дуже важливим показником при аналізі економічного стану підприємства є коефіцієнт обороту оборотного капіталу, збільшення якого означає, що авансовані кошти менше часу затримуються на стадії виробництва та у виробничих запасах, і навпаки.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання оборотних активів

ТОВ "Текстиль-продукт" за 2019-2021 рр.

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2021 р у порівнянні з 2019	
				абсолютне відхилення	у %
Коефіцієнт оборотності					
- оборотних активів	1,52	1,59	1,55	0,07	104,
- запасів	2,8	2,81	2,85	0,01	100,
- дебіторської заборгованості	3,89	3,91	3,96	0,0139	100,
Тривалість обороту, днів					
- оборотних активів	240	229	242	-11,13	95,4
- запасів	130	130	128	-0,46	99,6

- дебіторської заборгованості	94	93	92	-0,33	99,6
-------------------------------------	----	----	----	-------	------

Коефіцієнт завантаження:						
- оборотних активів	0,66	0,63	0,65	0,028 -	95,6	0
- запасів	0,36	0,36	0,35	0,001 -	99,6	0,004 -
- дебіторської заборгованості	0,26	0,26	0,25	0,00091 -	99,6	0,003 -
рентабельність за чистим прибутком, %:						
- оборотних активів	18,59	17,20	16,28	1,38 -	92,5	0,922 -
- запасів	29,92	29,83	29,42	0,09 -	99,7	0,412 -
- дебіторської заборгованості	49,72	47,71	42,88	2,00 -	96,0	4,826 -

Коефіцієнт обороту оборотних засобів та період обороту оборотних засобів розглядаються аналогічно основним засобам. Як видно ці показники по досліджуваних роках мають тенденцію до покращення, хоча деякі показники були вищими у 2020 році порівняно з 2021 роком.

Оборотність матеріальних коштів розраховується діленням чистої виручки від реалізації на підсумок другого розділу активу. Як бачимо з табл. 2.3 у 2021 році порівняно з 2020 роком цей показник підвищився на 0,07 п.п, це є позитивним явищем. Показник оборотності дебіторської заборгованості розраховується діленням виручки від реалізації на дебіторську заборгованість. За досліджуваний період цей показник знизився на 1,02 п.п, що також є негативним моментом у діяльності підприємства.

Для кожного підприємства обов'язковим в ході проведення аналізу діяльності є розрахунок узагальнюючих показників ефективності виробництва в цілому по підприємству, серед яких можна виокремити норму прибутку на авансований і власний капітал, рівень рентабельності виробництва і продажу. Дані для аналізу наведено в табл. 2.4.

Такий показник, як рентабельність продажу, є дуже важливим для оцінки економічної ефективності в умовах ринкової конкуренції.

Таким чином, на основі проведеного аналізу видно, що підприємство функціонує прибутково. Так, у 2021 році ТОВ "Текстиль-продукт" отримало 378 тис. грн. прибутку, виручка від реалізації продукції становила 7351,3 тис. грн., при цьому рівень рентабельності становив 6,58%, а рентабельності продажу 6,21%.

Таблиця 2.4

Узагальнюючі показники ефективності виробництва по ТОВ "Текстиль-продукт" за 2019-2021 рр.

Показники	О д виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відх. у 2020 р до 2019 р	Відх. у 2021 р до 2020 р
Норма прибутку на авансований капітал	%	16,5	5,1	11,0	-11,4	5,9
Норма прибутку на власний капітал	%	39,6	9,4	18,2	-30,1	8,8
Рівень рентабельності	%	10,52	3,86	6,58	-6,65	2,72
Рентабельність продажу	%	8,07	3,10	6,21	-4,97	3,14

Варто зазначити, що розмір отриманого чистого прибутку був вищим від отриманого у 2020 році у сумі 141,0 тис. грн., але нижчим від отриманого у 2019 році на 48,4 тис. грн. Але в цілому така ситуація є позитивним моментом для діяльності підприємства, оскільки існують можливості щодо подальшого розвитку та розширення господарської діяльності. Головним чином підвищення рентабельності відбулось за рахунок деякого зростання обсягів продажів і ринкових цін.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ "Текстиль-продукт"

Проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності підприємства, використовуючи дані фінансової звітності ТОВ "Текстиль-продукт" (Додаток А,)

За результатами оцінки показників господарської діяльності підприємства можна зробити наступні висновки. За період, що аналізується, спостерігається негативна тенденція зменшення прибутку, у динаміці чистого прибутку: у 2020 році чистий прибуток зменшився на 62,6%,

Фондоозброєність праці у 2020 році збільшилась на 5,9 % відносно показника попереднього року, у 2019 році відбувалося зменшення показника на 0,22 тис.грн., тобто 1,3 % порівняно з попереднім роком.

Середня вартість запасів у 2020 році збільшилась на 147 тис.грн., що складає 14,6 % порівняно з 2019 роком, у 2021 році – на 215,3 тис.грн., що складає 18,7% відносно 2020 року.

Продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась на 8,34 тис.грн., що складає 29,4 %, у 2021 році відбувалося збільшення показника на 5,27 тис.грн., що складає 14,4 % відносно показника попереднього року. При цьому відбувалося зростання середньорічної оплати праці у 2020 році – на 262 грн., тобто на 6,2%, у 2021 році – на 1391 грн., тобто 30,9 % відносно попереднього року.

Для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ "Текстиль-продукт" застосуємо ряд показників, які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансового стану підприємства

Показник	Значення	Формула	Рекоменд. значення
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії (незалежності)	Характеризує долю засобів вкладених власниками в майно	Власний капітал поділити на суму активів	>50%
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відображає питому вагу джерел які підприємство може використовувати продовжений час	Сума власних і довгострокових джерел поділити на суму активів	>80%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу вкладена в найбільш мобільні активи	Оборотний капітал поділити на власний капітал	Чим більше тим краще
Коефіцієнт фінансового леверіджа	Відношення позичкових і власних засобів	Позичкові засоби поділити на власні джерела	В залежності від диференціації
Коефіцієнт інвестування	Показує наскільки власні засоби вкладені в необоротні активи	Власні засоби поділити на суму необоротних активів	>100

Зростання продуктивності праці є позитивним фактором, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Збільшення середньорічної оплати праці, що пов'язане з підвищенням мінімальної заробітної плати, у 2021 році випереджуючим темпом відносно продуктивності праці можна розцінювати як негативний фактор, що свідчить про перевитрачання фонду оплати праці підприємства.

Розрахунок коефіцієнтів для ТОВ "Текстиль-продукт", надається в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ "Текстиль-продукт"
за 2019-2021 роки

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення	
				2020/19	2021/20
1	2	3	4	5	6
К-т забезпечення оборотних активів власними коштами	0,31	0,33	0,33	+0,02	0
Маневреність робочого капіталу	3,08	2,87	2,80	-0,21	-0,07
Маневреність власних обігових коштів	0,05	0,02	0,03	-0,03	+0,01
К-т забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,32	0,35	0,36	+0,03	+0,01
Коефіцієнт покриття запасів	0,32	0,35	0,36	+0,03	+0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,743	0,751	0,593	+0,008	-0,158
Коефіцієнт фінансової залежності	1,346	1,331	1,686	-0,015	+0,355
К-т маневреності власного капіталу	0,156	0,163	0,337	+0,007	0,174
К-т концентрації позикового капіталу	0,257	0,248	0,407	-0,009	+0,159
К-т фінансової стабільності	0,449	0,494	0,492	+0,045	-0,002

Розрахувавши показники за даними балансу ТОВ "Текстиль-продукт" можна зробити такі висновки: коефіцієнт платоспроможності або автономії зменшився на кінець звітного періоду і складає 0,593. Це свідчить про те, що власний капітал займає меншу частину в загальній сумі засобів, що були авансовані у діяльності підприємства, ніж на початок року. Тобто за звітний період збільшилася сума зобов'язань підприємства, про що свідчить і коефіцієнт фінансування.

Коефіцієнт, що показує ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними коштами у 2020 році дорівнює 0,494; у 2013 – 0,492. Коефіцієнт маневреності власних коштів свідчить про ступінь мобільності використання власних коштів підприємства. За даними таблиці цей коефіцієнт на початок звітної періоду становить 0,163 (16,3 %), а наприкінці його – 0,338 (33,8 %).

Отже, проаналізувавши фінансово-господарський стан та основні показники роботи підприємства, можна зробити висновок, що порівняно з попереднім періодом спостерігається збільшення майна підприємства, покращення його фінансового стану. Все це свідчить про конкурентоспроможність ТОВ "Текстиль-продукт". Також, варто зауважити, що значно збільшилась кількість працюючих та обсяг заробітної плати. Це свідчить про збільшення розмірів підприємства, а отже і про розширення обсягів його діяльності.

Конкурентне середовище ТОВ "Текстиль-продукт" характеризується виробниками нетканих матеріалів та виробів з них, виробничі потужності яких знаходяться в м. Києві та області. В цілому найбільш впливовим конкурентом ТОВ "Текстиль-продукт" у реалізації нетканих текстильних матеріалів та виробів з них на ринку м. Києва є ТОВ «Філконт» і ПАТ «Пінотекс». При цьому варто звернути увагу, що досліджуване підприємство виробляє та продає продукцію із власної та імпортованої сировини, тому фактично найбільшими конкурентами ТОВ "Текстиль-продукт" є виробники та представництва виробників нетканих текстильних матеріалів для підсобного, промислового чи іншого використання, які знаходяться в Києві, але виробничі потужності знаходяться у інших регіонах України. Аналіз конкурентів підприємства на ринку м. Києва та області показаний у табл. 2.8.

Аналіз споживачів. Від ринків збуту залежить обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції. Аналіз розподілу продукції по досліджуваному підприємству показує, що частка продажів в загальному обсязі реалізації продукції підприємства по Києву зменшилася у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 8,7%, відповідно по Київській області збільшилися на 14,7% і по

інших областях зменшилися на 6%. У 2021 році ТОВ "Текстиль-продукт" суттєво збільшило поставки продукції до Київської області, що у вартісному виразі становило приріст 1592,7 тис. грн. Крім того, хоча й поставки до інших областей зменшилися за питомої ваги на 6%, їх приріст у вартісному виразі становив 891,6 тис. грн.

Таблиця 2.8

Інформація про найбільш впливових конкурентів ТОВ "Текстиль-продукт" по основній продукції

Найменування продукції	Найменування конкурента	Країна	Ступінь конкуренції		
			слабкий	середній	значний
Утеплювальні, підкладкові, взуттєві матеріали	ТОВ «Текстиль-модем»	Україна	+		
Рушникові, декоративні, меблеві матеріали	ТОВ «Будуй дім»	Україна		+	
Текстильно-галантерейні, ковдри та пледи, покривала	ТОВ «Фастпромтекст»	Україна		+	
Декоративні, меблеві, утеплювальні матеріали	ТОВ «Сапфір»	Україна		+	
Промислові неткані матеріали	ТОВ «Філконт»	Україна			+
Промислові матеріали, рушникові, декоративні, меблеві матеріали	ТОВ «Текстиль-продукт»	Україна			+
Покриття для підлоги, промислові неткані матеріали	ДП «Ніпромтекст-Україна»	Україна	+		
Промислові неткані матеріали	ДП «Текстильник»	Україна			+

Продажі продукції підприємства по м. Києву зросли у абсолютному виразі (зростання поставок становило 218,5 тис. грн.), у питомій вазі зниження склало (-8,7%) у 2021 році порівняно із 2020 роком. Це дозволяє зробити висновок, що ТОВ "Текстиль-продукт" переорієнтував продажі продукції з місцевого ринку на регіональні. Це дозволяє досягати більшого рівня прибутковості, однак, робить господарську діяльність підприємства залежною від кон'юнктури на регіональних ринках.

Аналіз постачальників. Постачальники ТОВ "Текстиль-продукт" здійснюють, в основному, комплексні постачання нетканих текстильних матеріалів, але оскільки їх виробнича діяльність є стабільною, тому оцінити ризики з боку таких постачальників можна як мінімальні.

Для аналізу середовища господарювання підприємства здійснимо PEST-аналіз, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку текстильної промисловості (табл. 2.9).

За результатами PEST-аналізу можна зробити такі висновки щодо ситуації на підприємстві. З політичних факторів маємо: бюджетні засоби на реалізацію стратегії буде обмежено; можливості законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання обмежено рамками міжнародних норм; можливості держрегулювання лежать лише у площині розробки і впровадження заходів підтримки чи стримування.

Таблиця 2.9

**PEST-аналіз галузі по виробництву нетканих текстильних матеріалів
в Україні**

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Чергові вибори президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів 2. Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту 3. Понад 90 % підприємств є приватизованими, що практично виключає державне регулювання 4. У зв'язку із складною політичною ситуацією в країні імовірність	1. Негативна динаміка ВВП 2. Загрозливо висока інфляція 3. Нестабільний курс валют 4. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків 5. Низький платіжоспроможний попит внутрішнього ринку 6. Кризові явища у світовій фінансовій системі 7. Нестача обігових коштів у підприємств 8. Неконтрольоване зростання цін на товари та	1. Скорочення працездатного населення 2. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільш промислових регіонах 3. Зниження привабливості праці на текстильних підприємствах 4. Значний розрив між рівнем заробітної плати і	1. Незначна інноваційна активність підприємств 2. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та нових технологій виробництва 3. Значне зношування активної частини основних фондів

регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені 5. Надмірна політизація суспільства	послуги природних монополій (сировина, енергоресурси) 9. Недостатній обсяг інвестицій у текстильній промисловості 10. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається 11. Фактична відсутність конкуренції як стимулюючого чинника	рівнем потреб працівника 5. Низька престижність праці у виробничій сфері	
--	--	---	--

Для оцінки конкурентної позиції досліджуваного підприємства на ринку більш детально звернемо увагу та проаналізуємо конкурентне середовище ТОВ "Текстиль-продукт". Виділимо 8 основних конкурентів підприємства на ринку м. Києва, які в сумі займають близько 63% ринку. Інших конкурентів до уваги не приймаємо, оскільки кожен з них володіє незначною часткою ринку. Зазначені 63% ринку нетканої текстильної продукції Київської області приймаємо за 100%, розподіл їх наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні конкуренти ТОВ "Текстиль-продукт". на ринку м. Києва

№ п/п	Конкуренти	Частка ринку, %
1	2	3
1	ТОВ «Сапфір»	36,41
2	ТОВ «Текстиль-модем»	25,31
3	ПАТ «Пінотекс»	21,17
4	ТОВ «Філконт»	13,65
5	ТОВ "Текстиль-продукт".	10,55
6	ТОВ «Фастпромтекст»	9,37
7	ТОВ «Будуй дім»	7,74
8	ДП «Ніпромтекст-Україна»	7,51
9	ДП «Текстильник»	4,70
	Разом	100,0

Як видно з даних табл. 2.8 ТОВ "Текстиль-продукт". посідає перше місце серед зазначених підприємств галузі на ринку міста Києва та обслуговує 36,41% ринку. З огляду на те, що ринок продовжує зростати, збільшується попит на

продукцію, компанії слід покращувати свої позиції та завойовувати більшу частку ринку завдяки своїм конкурентним перевагам: якість, імідж, партнерські зв'язки.

Побудуємо також карту стратегічних груп конкурентів. Для побудови карт стратегічних груп візьмемо такі параметри: частка ринку та широта асортименту; широта асортименту та чистий прибуток за 2021 рік (табл. 2.12). Широта асортименту визначається за кількістю видів продукції, що їх виготовляє підприємство. На картах стратегічних груп (рис. 2.3 та 2.4) замість назви підприємств використано їх порядкові номери з табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідна інформація для побудови карти стратегічних груп конкурентів

№ п/п	Назва підприємства	Частка ринку, %	Широта асортименту, найменувань	Чистий прибуток, тис. грн.
1	2	3	4	5
1	ТОВ «Текстиль-модем»	25,31%	24	0,9
2	ТОВ «Сапфір»	36,41%	54	8,9
3	ТОВ «Будуй дім»	7,74%	28	7,5
4	ТОВ «Текстиль-продукт»	21,17%	39	27,9
5	ТОВ «Фастпромтекст»	9,37%	38	1,5
6	ДП «Текстильник»	4,70%	38	2,7
7	ТОВ «Філконт»	13,65%	31	10,8
8	ДП «Ніпромтекст-Україна»	7,51%	42	7,7
9	ПАТ «Пілотекс»	10,55%	25	0,378

Таким чином, в досліджуваній стратегічній групі лідируючу позицію займає ТОВ «Текстиль-продукт», у якого найвищий показник рівня конкурентоспроможності – 1,96. Другу позицію посідає ТОВ «Філконт», конкурентоспроможність якого оцінюється 1,90 балами. З незначним відривом третє місце в групі зайняла компанія ТОВ "Текстиль-продукт". – 1,64 бала.

Головна перевага лідера групи полягає у гарному іміджу, а також у значному асортименті продукції, що реалізовується. ТОВ «Текстиль-продукт» також має гарну репутацію, яка є широко відомою серед споживачів галузі. Щоб покращити свої позиції на ринку ТОВ "Текстиль-продукт". варто розширити власний асортимент (наприклад, за рахунок тих видів продукції, які компанія та її структурні підприємства реалізовували раніше, але з певних причин припинили реалізовувати). Головними перевагами підприємств-лідерів є відмінна якість продукції та висока прибутковість діяльності, що дозволяє інвестувати кошти у нові розробки, впроваджувати інновації, збільшувати обсяги товарообігу. Наявна ситуація свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємства на ринку, головним чином через незначні обсяги діяльності, широту асортименту та імідж підприємства на ринку.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства можна використовувати ряд методичних прийомів. Одним із засобів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства є оцінка його зовнішнього і внутрішнього середовища на основі SWOT-аналізу, кваліфіковане застосування якого дозволяє правильно зорієнтувати підприємство та його діяльність, обрати відповідну тактику і стратегію. На основі цієї методики можна сформулювати висновки про стан конкурентоспроможності потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт".

На основі попереднього аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства з реалізації нетканих текстильних матеріалів маємо змогу сформулювати наступний прогноз щодо розвитку галузі на найближчі 5-10 років: зростання попиту на продукцію, пошук альтернативних постачальників, поглиблення спеціалізації, глобалізація ринків, посилення ролі споживачів на

ринку. Результати виявлення сильних та слабких сторін підприємства отримано завдяки власним спостереженням, з наданої інформації (у вигляді фінансової звітності та різноманітних досліджень), а також в ході проведення бесід з керівниками підприємства та іншими співробітниками; наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ "Текстиль-продукт".

Підсистеми внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Управління	- організаційна структура управління є ієрархічною, централізованою, що є доцільним, оскільки сприяє раціональному розподілу відповідальності, обов'язків та повноважень; - організаційно-правова форма товариства сприяє діяльності підприємства, оскільки відкриває можливості для фінансування діяльності	- відсутність сприятливої організаційної культури та недостатність неформальних комунікацій між працівниками (особливо між різними відділами); - відсутність комп'ютеризованої системи управління, яка б об'єднала та полегшила роботу працівників всіх підрозділів; - майже відсутні методи нематеріальної мотивації
2. Фінанси	- підприємство платоспроможне (коефіцієнт дорівнює 0,606) - має ліквідні активи (коефіцієнт покриття 2,495) - за останні 3 роки підприємство отримує гарні прибутки (рентабельність продукції 5,14%) - має значні запаси та використовує здебільшого власні кошти	- підприємство має низьку фінансову активність (втрачає можливість заробити додаткові кошти) - за 2011-2013 роки збільшилась дебіторська (на 61,9 %) та кредиторська (на 77,3 %) заборгованість
3. Маркетинг	- помірна якість продукції, постійне удосконалення - можливість використовувати канали збуту міжнародних компаній - гарна репутація та імідж підприємства - стабільні зв'язки з постачальниками та клієнтами	- недосконала рекламна активність - орієнтація виключно на великих замовників (втрата менших клієнтів)
4. Матеріально-технічне забезпечення	- підприємство використовує виключно якісні вироби для реалізації - для перевезень залучається власний транспорт та транспортні фірми	- використовуються ресурси, які постійно дорожчають - необхідність закуповувати здебільшого закордонну сировину та матеріали

Таким чином, ТОВ "Текстиль-продукт" має гарний конкурентоспроможний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій, проте є серйозні слабкі сторони у виробництві, маркетингу,

нестабільний стан кадрового забезпечення, що разом з негативним впливом зовнішнього середовища може призвести до серйозних проблем. Тому необхідно приділити цьому значну увагу. Узагальнення результатів аналізу у формі матриці SWOT-аналізу представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Матриця SWOT- аналізу ТОВ "Текстиль-продукт".

	Зовнішнє середовище	
	Можливості:	Загрози:
	- збільшення обсягів споживання та відповідно попиту на продукцію (на 12,7% у 2013 р.) - потенційна можливість інших методів мотивації унаслідок зростання безробіття - можливість продовження життєвого циклу наявних технологій - можливість успішно конкурувати з національними виробниками	- недовіра іноземних партнерів та складність налагодження нових міжнародних контактів - низький рівень надходження іноземних інвестицій - збільшення собівартості та цін на продукцію (на 7,2% по галузі) - знецінення грошових ресурсів - ризик отримання збитків через невиконання обов'язків партнером, що опинився в скрутному фінансовому стані.

нутрішнє середовище	Сильні сторони: - підприємство платоспроможне (коефіцієнт дорівнює 0,606) - має ліквідні активи (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,32) - має потужні запаси та використовує здебільшого власні кошти - наявність системи якості ISO 9001 - висока якість продукції, постійне удосконалення - гарна репутація та імідж підприємства - давні стабільні зв'язки з постачальниками та клієнтами - високий професіоналізм менеджерів - ведеться моніторинг місцевого ринку праці з метою залучення молодих і перспективних працівників - для перевезень залучається власний транспорт та транспортні фірми	- нарощування обсягів виробництва відповідно до підвищення попиту на продукцію (на 12-15% щорічно); - збільшення частки ринку за рахунок завоювання нових клієнтів; - підтримка старих та пошук нових партнерських зв'язків - покращення конкурентної позиції, завоювання нових ринків	- використання іміджу підприємства при встановленні нових контактів; - збільшення фонду заробітної плати зі збільшенням прибутків підприємства (на 10-20% щорічно); - ретельна увага до умов контрактів (передбачення різних варіантів дій в умовах нестабільності, щоб уникнути втрат від невиконання зобов'язань партнером по угоді)
---	--	---	--

	Слабкі сторони: - не передбачено можливості руху ідей "знизу" і не розроблено відповідної системи винагородження та стимулювання - майже відсутні методи нематеріальної мотивації - низька фінансова активність - орієнтація на великих замовників (втрата менших клієнтів) - більшості працівників підприємства не вистачає сучасних економічних знань - працівники не проявляють ініціативності - використовуються ресурси, які постійно дорожчають.	- розробка та впровадження нової системи мотивації та стимулювання працівників; - більш глибоке вивчення та аналіз національного ринку (як конкурентів, так і споживачів), з метою виявлення можливих спільних дій, вигідних обох сторонам (наприклад, спрямованих на кооперацію).	- проведення гнучкої цінової політики; - посилення мотивації персоналу через матеріальне стимулювання, а також покращення організаційного клімату і створення нової корпоративної культури; - заохочення працівників, які довго працюють на підприємстві з метою підняття престижу підприємства серед працюючих.
--	--	---	--

Виходячи із проведеного аналізу, підприємству необхідно здійснити ряд заходів, щоб уникнути небажаного поєднання загроз зі слабкими сторонами та закріпити сильні сторони, використовуючи існуючі можливості. Найбільш ефективним за даних умов буде посилення інноваційної активності компанії. Із побудованої матриці SWOT-аналізу для ТОВ "Текстиль-продукт". сильними сторонами підприємства є високий рівень технологічності та якості продукції, що являється для фірми основними правилами у діяльності, що забезпечує сильну позицію у специфічних ринкових сегментах, імідж надійного партнера

. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про недостатню конкурентоспроможність потенціалу для забезпечення швидкого і стабільного розвитку, але існують можливості для поступового нарощування можливостей ефективного функціонування на ринку.

Оцінимо також конкурентоспроможність потенціалу підприємства на основі методики оцінки конкурентоспроможності за показниками, які характеризують окремі складові потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт". за 2019-2021 рр. До таких показників відносяться маркетингові, виробничі, кадрові, економічні та фінансові. Оцінка окремих складових потенціалу підприємства в

динаміці дасть змогу в подальшому зробити висновки про тенденції їх зміни та використання ресурсної бази.

На основі табл. 2.16 можна побачити, що використання окремих елементів потенціалу підприємства не мало чіткої тенденції до зміни. Зокрема маркетингові параметри потенціалу покращувались, що обумовлено об'єктивною необхідністю покращувати свою діяльність на ринку.

Таблиця 2.16

Розрахунок показників конкурентоспроможності ТОВ "Текстиль-продукт" за 2019-2021 рр.

Функціональна підсистема / показники	Од виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відх. у 2020 р до 2011 р	Відх. у 2021 р до 2020 р
1	2	3	4	5	6	7
Маркетингова (Ціль – підтримування та розширення попиту на продукцію підприємства)						
Частка ринку	%	9,13	9,62	10,55	0,49	0,93
Рівень оновлення продукції	Коеф.	0,19	0,25	0,31	0,06	0,06
Виробнича (Ціль – виявлення наявних та прихованих можливостей підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг))						
Фондовіддача	Тис. грн.	41,3	38,3	84,1	-3	45,8
Рівень оновлення виробничих основних засобів	коеф	0,29	0,07	0,009	-0,22	-0,061
Матеріаломісткість продукції	Тис. грн.	0,781	0,733	0,836	-0,048	0,103
Кількість браку	%	3,8	3,9	3,2	0,1	-0,7
Гнучкість виробництва	коеф	0,42	0,26	0,22	-0,16	-0,04
Кадрова (Ціль – вдосконалити організаційну структуру управління персоналом в процесі планування, формування, прийняття та реалізації управлінських рішень)						
Реальна середня заробітна плата	Грн.	2490	2976	3460	486	484
Продуктивність праці	Тис. грн. /ос.	264,2	227,7	367,6	-36,545	139,91
Частка працівників з вищою освітою у загальній кількості працівників	%	59	63	71	4	8
Частка працівників, що мають науковий ступінь	%	5	5	5	0	0
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	20	20	20	0	0
Економічна (Ціль – дати кількісно-якісну характеристику наявності і можливості використання всіх видів ресурсів, які має підприємство для свого прогресу та розвитку)						
Дохід від реалізації продукції	Тис. грн.	4361,2	3794,2	6126,1	-567	2331,9
Витрати на 1 грн. товарної продукції	Тис. грн.	0,929	0,963	0,938	0,034	-0,025
Валовий прибуток	Тис. грн.	1194,5	1116,9	486,3	-77,6	-630,6
Чистий прибуток	Тис. грн.	426,4	141	378	-285,4	237
Фінансова (Ціль – виявити обсяги власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства для здійснення поточних і перспективних витрат)						
Чистий грошовий потік	Тис. грн.	471,9	178,9	408,3	-293	229,4

Оборотність оборотних коштів	Коеф.	1,52	1,59	1,55	0,07	-0,04
Ресурсовіддача	Тис. грн.	1,683	1,365	1,785	-0,32	0,42
Фінансова стійкість	%	41,58	54,03	60,61	12,45	6,58
Рентабельність активів	%	16,5	5,1	11,0	-11,4	5,9
Рентабельність власного капіталу	%	39,6	9,4	18,2	-30,2	8,8

Тоді як виробничі погіршувались, оскільки скорочувалось оновлення основних виробничих фондів, що забезпечило зростання фондівіддачі продукції. Подібна ситуація відбувалась із іншими показниками, що характеризують потенціал підприємства. Можна зробити висновок про погіршення конкурентоспроможності потенціалу у 2020 році та його покращення у 2021 році, але найбільшу конкурентоспроможність потенціал мав у 2019 році, оскільки ключові показники, що його характеризують мали найбільш позитивні значення у 2019 році. Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт". за 2019-2021 рр. (Додаток Б). Для цього потрібно визначити еталонне значення та коригуючий коефіцієнт. Еталонне значення кожного показника буде дорівнювати максимальному за досліджуваний період, на основі чого визначатиметься орієнтир кожної складової конкурентоспроможності потенціалу. Вибір еталонного показника на основі фактичних даних дозволяє підприємству оцінити потенціал досягнення власних можливостей у кращі роки.

На основі даних розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт". у 2019-2021 рр. (Додаток В). Стовпчики, які містять бали за оцінними показниками, за період 2019-2021 рр. визначались діленням фактичного значення показника у певному році на його еталонне значення та множенням отриманого результату на коефіцієнт Бімакс. Після множення цих чисел на вагомість кожного показника отримували зважені бали. Сума зважених балів становить інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що дав змогу зробити відповідні висновки.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Розроблення та впровадження системи управління

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень, частки організаційно-управлінських новацій у загальному обсязі інноваційної діяльності підприємств і організаційної структури управління підприємством,

структурних підрозділів та робітників апарату управління, що не входять до складу цих підрозділів. Для підприємства ТОВ "Текстиль-продукт" пропонується впровадити систему управління конкурентоспроможністю потенціалу, яка функціонує як лінійно-функціональна організаційна структура управління, має значну кількість ланок управління, зокрема управлінського апарату. (Рис. 3.1).

Створення такої системи значною мірою сприятиме формуванню і розвитку у системі управління підприємств підсистем креативного менеджменту. Креативний менеджмент на підприємстві являє собою управління розробленням, прийняттям і реалізацією нестандартних управлінських рішень та організаційно-управлінських новацій в умовах невизначеності. Креативний менеджмент відображає специфічний аспект управління організацією в умовах непередбачуваності, нестандартних і кризових ситуацій, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства і окремих її підсистем.

Для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний ефективний інструмент розв'язання складних завдань, прийняття ефективних нетрадиційних і оригінальних управлінських рішень та

Рис. 3.1. Схема системного управління конкурентоспроможністю потенціалу

Процес управління конкурентоспроможністю підприємств на сьогодні є представляється об'єктивною необхідністю сучасних управлінських технологій в діяльності підприємств завдяки якому проходить коригування рішень, відбувається постійний контроль за їх виконанням під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Необхідність впровадження сучасних управлінських технологій в діяльності підприємства нині зумовлена низкою обставин: по-перше, постійно виникаючих у різних сферах діяльності підприємств проблем, що важко розв'язуються; по-друге, в умовах невизначеності, турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємствах дедалі частіше виникає необхідність забезпечення максимального використання виробничих потужностей, пошуку оперативних нестандартних рішень спрямованих на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції.

В процесі сучасного управління необхідно чітко дотримуватись поставлених цілей, відповідно заданого переліку параметрів, проаналізованих показників, також повинно бути застосовані необхідні методи оцінки та аналізу та відповідні інструменти управління. (Табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Підсистеми управління системного управління конкурентним
потенціалом**

Підсистема управління	Мета та функціональне призначення	Параметри управління	Методи та інструменти впливу на підсистему
1	2	3	4
Управлінський потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності	- система цілей підприємства та стратегій їх досягнення; - структура управління; - організаційна культура	- матриця розподілу відповідальності; - методи аналізу організаційних структур; - моделювання організаційної структури; - моделювання процесів управління.
Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу	- рентабельність; - обіговість капіталу; - амортизаційна політика;	- підходи та методи оцінювання вартості капіталу; - методи розрахунку амортизації.

Продовження таблиці 3.1

Фінансовий потенціал	Покращення показників від результатів фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для розвитку та підтримки оптимальної структури капіталу	- виручка; - прибуток; - маржинальний прибуток; - показники ділової активності; - реінвестований прибуток; - ціна власного капіталу; - ринкова дохідність; - ризики	- методи оптимізації витрат; - методи ціноутворенні; - фінансове планування та бюджетування; - методи функціонально-вартісного аналізу; - облікова політика; - амортизаційна політика; - аналіз та моделювання інвестиційних проектів; - оцінка ефективності інвестиційних проектів.
Трудовий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	- середньорічна чисельність персоналу; - поточність кадрів; - відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; - професійно-кваліфікаційний склад працівників;	- системи мотивації та заохочення працівників; - цільова підготовка кадрів; - гуманізація та раціоналізація праці
Інформаційний потенціал	Забезпечення управлінців достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	- якість (своєчасність, повнота, достовірність); - витрати на забезпечення інформаційної прозорості ; - якість управління; - достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами;	- використання сучасних інформаційно-управлінських систем; - використання сучасних інформаційних технологій; - орієнтація на CRM;
Маркетинговий потенціал	Підвищення конкурентоспроможності продукції	- частка ринку; - відомість бренду (торгівельної марки); - дотримання нормативних, технічних, організаційно-економічних показників виготовлення продукції; - сервісна підтримка;	- аналіз галузі та сегментування ринку; - брендінг; - засоби просування продукції; - політика ціноутворення; - збутова та комунікаційна політика;

Впровадження системного управління конкурентоспроможністю сприятиме дотриманню наступних необхідних принципів формування та функціонування конкурентного потенціалу:

- системності (всі елементи та процеси системи управління оцінюються в процесі взаємодії та під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів);
- комплексності,
- збалансованості;
- пропорційності

У сучасних умовах досягнення конкурентоспроможності потенціалу досягають, як правило, ті підприємства, чий управлінський апарат здатний мислити і діяти креативно, породжувати й ефективно реалізовувати нові незвичайні та оригінальні ідеї. Наведена схема системного управління конкурентним потенціалом забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства, добре відомо, що новаційні переваги швидко тиражуються конкурентами.

Проведена за допомогою запропонованих методів інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства сприятиме, з погляду ринкових відносин, розробці ефективної стратегії, що дозволяє підприємству одержувати не лише максимальний прибуток, а й дозволяє зберігати міцні позиції на ринку, гарантуючи динамічний розвиток виробництва у конкурентних умовах.

Система управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку необхідно постійно працювати над пошуком нових шляхів збільшення прибутковості та розробки ефективних стратегій.

Суть такої стратегії полягає у виявленні та кількісному вимірі впливу факторів на показники прибутковості; у виявленні та дослідженні резервів для підвищення прибутковості підприємства, обґрунтуванні інструментів використання виявлених резервів. З огляду на безперервність процесу стратегічного управління, сформована стратегія повинна коригуватися,

принаймні раз на три роки, у відповідності до отриманих результатів моніторингу її ефективності.

Отже, з метою впровадження системного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, розробки ефективної стратегії підвищення прибутковості підприємства, необхідно розглядати як важливе стратегічне завдання. Необхідно завчасно проводити ґрунтовний аналіз внутрішніх можливостей підприємства, опрацювати всі резерви зниження собівартості продукції, зосередитись на взаємодії з ринком, проаналізувавши ситуацію на ньому та, при цьому, дотримуватись позиції, що формування потенціалу це основне завдання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.2. Концептуальні системи покращення рівня конкурентоспроможності підприємства

Основним видом діяльності, що приносить прибуток для ТОВ "Текстиль-продукт" є виробництво та продаж нетканих текстильних матеріалів, а саме: ватину, синтепону, фільтрувальних полотен, технічних полотен, підоснов для лінолеуму. Найбільшу питому вагу серед перерахованих видів продукції займає виробництво ватину (30%).

Аналізуючи перспективні напрями розвитку галузі нетканих матеріалів з урахуванням досвіду розвинутих країн Західної Європи та Америки, ми з'ясували, що найбільш перспективним напрямом розвитку галузі є розробка нових нетканих матеріалів, удосконалення способів виробництва, та налагодження їх масового випуску. Для прогресивного розвитку стандартні товари і послуги повинні замінюватись гнучкою і високоякісною пропозицією нових продуктів, які розробляються для кожного індивідуального цільового сегмента ринку. Інновації і досконалість товарів, послуг і процесів повинні

здійснюватись працівниками, які володіють самими новітніми інформаційними технологіями.

Ринок нетканих матеріалів за кордоном зростає дуже швидкими темпами, під дією різних факторів змінюються вимоги до властивостей нетканих матеріалів, розширюються сфери їх застосування, і невідмінно змінюється структура галузі. Так, за даними Європейського об'єднання з нетканих матеріалів Edana (Брюсель), питома вага деяких видів нетканих матеріалів у загальному обсязі випуску в Європі кардинально змінилася протягом останніх років.

Застосування геотекстильних полотен дозволяє суттєво знизити капіталовкладення під час будівництва, ремонту і експлуатації автомобільних доріг. Геотекстиль є надзвичайно надійним і зручним матеріалом, сфери застосування якого швидко розширюються.

Тому, на нашу думку, підприємству ТОВ "Текстиль-продукт" доцільно впровадити виробництво саме нетканого геотекстилю.

Нетканый геотекстиль — це водопроникний матеріал, виготовлений з натуральних або штучних полімерів шляхом механічного або термічного адгезивного закріплення волокон, ниток або філаментів. Неткані геотекстилі є найпоширенішими у своїй групі. Неткані геотекстилі володіють невисокою міцністю і великий розтяжністю. Подовження при розриві цих матеріалів доходить до 70%. У силу цього неткані геотекстилі застосовуються як розділові шари, що перешкоджають перемішуванню ґрунтів, а також як фільтри в конструкціях дренажів. Неткані геотекстилі використовують і як захист гідроізоляційних елементів від механічних ушкоджень. Так, неткані геотекстилі використовуються для захисту геомембран при влаштуванні протифільтраційних екранів при будівництві полігонів для захоронення відходів.

Говорячи про призначення геотекстилю, треба відмітити, що сфера його застосування визначається фізико-хімічними показниками.

Геотканину використовують при:

- Розподілі і армуванні ґрунту (наприклад, при створенні підпірних конструкцій і зміцненні фундаменту будівлі).
- В дорожньому будівництві (наприклад, при будівництві тимчасових доріг).
- Геотканину з підвищеними характеристиками міцності використовують при формуванні штучних водоймищ і ставків.
- Геотекстиль застосовують при створенні різних дренажних систем. Геотканину використовують як надійний фільтр, який дозволяє воді легко проходити крізь дренаж, але при цьому перешкоджаючи попаданню часток ґрунту.
- Геотканину широко застосовують в ландшафтному дизайні. Наприклад, при пристрої садових і пішохідних доріжок. Геотекстиль дозволяє уникнути деформації доріжки, зміщення конструкційних шарів, не дає проростати бур'янам.
- Геотканина використовується при прокладенні трубопроводів, газопроводів в комунальному господарстві.
- Геотканина використовується в будівництві аеродромів, парковок, у структурі інверсійного даху і т.п.

Зважаючи на це, підприємству доцільно поступово зменшувати обсяги виробництва ватину та збільшувати – геотекстилю.

Розглянемо детальніше проект впровадження системи виробництва геотекстилю на ТОВ "Текстиль-продукт"

Пропонується створення сучасної виробничої системи, забезпеченої новим високотехнологічним обладнанням для виробництва геотекстильного полотна. Технологічний процес передбачає весь цикл виробництва нетканого матеріалу, від переробки вторинної сировини поліпропілену до намотування матеріалу в рулони. Упаковка і передпродажна підготовка.

Асортимент визначається технологічними можливостями виробничої лінії.

В даний час у виробництві геотекстилю найбільшого поширення набули два технологічні процеси: спанбонд і сухе холстоформування. Світова тенденція

у виробництві нетканого геотекстилю свідчить про найбільш інтенсивний розвиток спанбонда. Найбільш популярними поліолефіновими волокнами є поліетилен і поліпропілен. Ці полімери перетворюються в штапельні волокна, які відповідно перетворюються в неткані матерії. Або ж полімери перетворюються в неткані матерії за технологією спанбонд, за допомогою екструдювання полімерів до волокон, які формуються в полотно і з'єднуються термічним способом.

У виробництві геотекстилю за технологією спанбонд найбільшого поширення набув поліпропілен. Поліетилен використовується як один з компонентів у бікомпонентних волокнах і в чистому вигляді практично не використовується.

Термопластичні волокна з поліефірів (поліестеру) полімерів і сополімерів широко використовуються в спанбонді і в штапельних волокнах.

Нейлонові волокна використовуються тільки в невеликих кількостях у вигляді штапельних волокон і в нетканих матеріалах, виготовлених за технологією спанбонд. Основною областю використання нейлонових нетканих матеріалів, виготовлених за технологією спанбонд, є зміцнення підоснови дорожнього покриття і скловолоконні фільтри. Матеріали забезпечують низьку поверхню тертя для підоснови, що полегшує встановлення дорожнього покриття.

При організації виробництва пропонується придбати сучасну німецьку технологічну лінію – REIFENHAUSER, виробнича потужність якої складає 9 тис.т. в рік, 34 млн. кв.м./рік. Процес виробництва повністю автоматизований і управляється роботою комп'ютера, який за допомогою спеціально розроблених датчиків, здатний контролювати фізико-механічні властивості і показники матеріалу. Це дозволяє отримати на виході продукцію високої якості.

Виробнича потужність цієї лінії складає більше за одну тонну геотекстильного полотна в годину і дозволяє випускати матеріали з широким діапазоном кінцевих характеристик : щільність від 160 до 500 г/м² і ширина полотна до 6м.

Процес формування полотна включає наступні основні етапи: 1) підготовка та подання полімерної сировини до плавильного влаштування; 2) плавлення полімеру і фільтрація розплаву; 3) подача розплаву на фільтрний комплект; 4) формування волокон; 5) аеродинамічна витяжка і охолодження волокон повітрям; 6) укладання волокна на транспортер для формування полотна; 7) намотування матеріалу.

Таким чином, планується, що ТОВ "Текстиль-продукт" буде виробником голкопробивного нетканого геополотна. В якості сировини використовується 100% поліпропіленове волокно.

В розрахунках використаємо основні чотири вида геотекстильного полотна, які різняться своєю щільністю:

- геотекстиль 2500 гр./кв.м.;
- геотекстиль 3000 гр./кв.м.;
- геотекстиль 5000 гр./кв.м.;
- геотекстиль 7000гр./кв.м.

Для розрахунку ефективності виробництва даного виду продукції введемо необхідні дані:

1) вартість технологічної лінії REIFENHAUSER (станом на травень 2014 р.) становить 13 тис.грн.;

2) виробництво нового виду продукції заплановано з 2022 року та становитиме 60% виробничої потужності (9 тис.т/рік), у 2-му році – 80%, у третьому році - вихід на повну потужність. Планується, що цьому сприятиме поширення позитивних відгуків про підприємство, рекламна кампанія та інші заходи поширення інформації та стимулювання збуту.

3) прогнозна собівартість одиниці продукції:

Собівартість сформована, враховуючи Ціни на сировину, на газ, електроенергію, бензин і заробітну плату.

4) прогнозна ціна одиниці продукції:

Ціна була сформована, враховуючи заплановану рентабельність на рівні 15%.

5) величина амортизаційних відрахувань запланована на рівні 10% собівартості продукції.

6) дисконтну ставку приймемо на рівні 15%, враховуючи нестабільну ситуацію в країні, підвищення ступеня ризику;

7) життєвий цикл проекту – 4 роки.

Обґрунтуємо доцільність реалізації проекту впровадження технології виробництва нетканого геотекстилю за такими показниками:

- чиста теперішня вартість (NPV);
- індекс доходності інвестицій (PI);
- термін окупності інвестицій (Tok).

Для того, щоб збільшити коло клієнтів підприємству необхідно активізувати рекламну діяльність.

Вдалий Web - сайт - це вкрай ефективний інструмент в конкурентній боротьбі, який має можливість охоплення великого кола потрібної аудиторії. Як і будь-який інший маркетинговий інструмент, заснований на принципі безпосереднього відгуку, передусім він повинен заінтригувати відвідувача, а потім стимулювати його на певні дії.

Web - сайт - це власний рекламний канал. Наявність власного web -сайта - це вже в деякому роді конкурентна перевага, яку можна виразити через структуру сайту, дизайн, інформаційне наповнення і його функціональність.

Якщо сайт спроектований професійно, він завжди принесе істотний економічний ефект, розрахувати який доволі просто.

Для початку наведемо спрощений алгоритм оцінки приблизної кількості відвідувачів майбутнього сайту:

1. Підготовка інформації, яку необхідно розмістити на проєктованому сайті – це дуже важливий етап, від якості якого залежить результативність всього сайту. Інформація має бути цікавою для потенційних відвідувачів сайту. Розміщувати корисну інформацію на сайті треба так, щоб відвідувачеві було усе зрозуміло, щоб він перетворився на реального замовника продукції.

2. Визначити максимальну кількість відвідувачів сайту можна наступним чином: кількість запитів, які набирають ваші потенційні клієнти по усіх пошукових фразах потрібно помножити на 30%. Це і є максимальна кількість відвідувачів, яких можна побачити на сайті.

3. Для визначення максимальної кількості реальних замовників, яких можна привабити за допомогою нового сайту, потрібно помножити максимальну кількість відвідувачів сайту на 1%.

Для того, щоб здійснити розрахунок ефективності майбутнього сайту, візьмемо, наприклад дані про середню кількість відвідувачів сайтів ТОВ «Текстиль-модем» та ТОВ «Філконт». Так за допомогою програми, встановленої на обох досліджуваних сайтах, а саме «Віджет карти-лічильника відвідувань сайту» встановлено, що за місяць березень 2021 року сайт ТОВ «Текстиль-модем» відвідало 6000 осіб, сайт «Філконт» - 5200 осіб. З метою прогнозування популярності потенційного сайту "Текстиль-продукт" візьмемо середню величину – 5600 відвідувачів.

Таким чином, встановимо, що на наш потенційний сайт заходять в місяць близько 5600 відвідувачів з пошукових систем. Помноживши на 1%, отримаємо зразкову кількість реальних замовників - близько 56 осіб в місяць. Нехай приблизна величина прибутку з одного клієнта після вирахування податків і накладних витрат (в розрахунку на стабільний набір замовлення) складає 15 грн. Таким чином, 56 клієнтів принесуть в місяць додаткових 8400 грн. прибутку.

Наведемо витрати на створення web – сайту середнього класу (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4

Розрахунок загальної суми витрат на створення web – сайту для ТОВ "Текстиль-продукт"

Елементи витрат	Сума витрат, грн.	Частота витрат
1	2	3
1. Доменне ім'я	1000	одноразово
2. Web – сайт	50000	одноразово
3. Хостінг	2000	щорічно
Загальна сума	53000	-

Таким чином:

- загальна сума на створення сайту – 53000 грн.;
- сума річного додаткового прибутку (за рахунок відвідувачів сайту) – 10080 грн.

Якщо на створення сайту витрачено всього 53000 грн., річний додатковий прибуток отримали в сумі 100800 грн., то легко підрахувати, що за рік від власного сайту можливо отримати близько 47800 грн. чистого прибутку.

Слід зауважити, що такий розрахунок дозволяє припустити, якщо відвідувачів сайту буде менше ніж заплановано (враховуючи його новизну і початок розкрутки), результат значної переваги (майже вдвічі прибуток перевищує витрати) дає підстави для впевненості в ефективності запропонованого заходу.

Для того щоб в майбутньому перевірити ефективність створеного сайту необхідно провести невеличке дослідження щодо того яким чином потенційні споживачі шукають в Інтернеті продукцію. Для цього є спеціальний безкоштовний сервіс, де основний потік відвідувачів сайту йде з пошукових систем: Яндекс, Google, Рамблер і інших.

Потенційний клієнт набирає у віконці пошукової системи назву потрібного продукту чи послуги і отримує список сайтів. Якщо наш створений сайт є в цьому списку в перших 10-20 позиціях, тобто вірогідність, що потенційний клієнт зайдет на наш сайт.

Якщо сайт знаходитиметься за межами 10-20 позицій списку сайтів, виданого пошуковою системою, то на такий сайт зайдуть тільки одиничні відвідувачі. В такому разі економічний ефект відсутній.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих вдосконалень

Запропоновані в розділі 3.2. шляхи підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, мають економічне обґрунтування для самого підприємства та повинні вплинути на підвищення рівня його конкурентних переваг по відношенню до основних конкурентів.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт" за допомогою бальної оцінки, враховуючи передбачувані позитивні зміни від впровадження технології виробництва нетканого геотекстилю та створення сайту для розширення ринку споживачів.

Розрахунки проведемо, порівнюючи конкурентоспроможність потенціалу підприємства у 2021 році (до змін) та у прогнозованому 2022 році (після впровадження змін).

На основі оновлених спрогнозованих даних табл. 3.4 розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт" у 2021-2022 рр. бали за оцінними показниками, за період 2021-2022 рр. визначались діленням фактичного значення показника у певному році на його еталонне значення та множенням отриманого результату на коефіцієнт Бімакс. Після множення цих чисел на вагомість кожного показника отримували зважені бали. Сума зважених балів становить інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що дав змогу зробити відповідні висновки. Таблиця 3.6

Чек – лист порівняльних оцінок характеристик конкурентоздатності підприємств «Пінотекс», «Філконт», «Текстиль-модем» та «Текстиль-продукт»

Згідно результатів чек – листа порівняльних оцінок характеристик конкурентоздатності оцінюваних підприємств, можна зробити висновок, що перше місце в рейтингу конкурентоздатності займає «Текстиль-продукт», «Пінотекс» займає тверде друге місце, уступаючи своєму головному конкуренту

позицію в 5 балів. Третє місце за «Текстиль-модем», четверте – «Філконт».

Здійснення бенчмаркінгу конкурентоспроможності проведемо на основі наведеного в практиці бенчмаркінгу алгоритму

Етап 1. Визначення конкуруючих підприємств:

1. Досліджуване підприємство – ПАТ «Пінотекс»
2. Конкуруюче підприємство – ТОВ «Філконт», ТОВ «Текстиль- продукт», ТОВ «Текстиль-модем»

Етап 2. Виділимо основні співставні характеристики, які, з точки зору бенчмаркінгу конкурентоздатності, являються визначальними. Нехай це будуть наступні характеристики:

- 1) якість продукції;
- 2) додаткові послуги (обслуговування, доставка);
- 3) рівень цін;
- 4) рекламна кампанія;
- 5) екологічність;
- 6) престижність; 7) асортиментні позиції;
- 8) наявність інформації в мережі Internet.

Етап 3. Складемо чек-лист, в який поряд з визначеними нами характеристиками продукту включимо бальну оцінку кожної з них. Оцінка окремих характеристик проводилась експертним шляхом, а саме анкетуванням, в якому взяло участь 20 осіб різної вікової категорії. Для бальної оцінки було обрано шкалу від 1 до 5 балів (при цьому 1 бал – це мінімальна оцінка, а 5 балів – відповідно максимальна). Заповнимо чек – лист, який в нашому випадку має наступний вигляд (таблиця 3.7)

Таблиця 3.7

Чек – лист порівняльних оцінок характеристик конкурентоздатності підприємств «Пінотекс», «Філконт», «Текстиль-модем» та «Текстиль- продукт»

№	Найменування характеристики	Експертна оцінка (бал)			
		«Пінотекс»	«Текстиль- продукт»	«Філконт»	«Текстиль- модем»

1	2	3	4	5	6
1	Якість	5	5	4	4
2	Додаткові послуги	4	5	4	3
3	Рівень цін	4	4	4	5
4	Реклама	5	4	3	3
5	Екологічність	4	5	2	2
6	Престижність	5	5	4	4
7	Асортимент	5	5	3	4
8	Наявність інформації в мережі Internet	1	5	1	4
	Всього балів	33	38	25	29

Згідно результатів чек – листа порівняльних оцінок характеристик конкурентоздатності оцінюваних підприємств, можна зробити висновок, що перше місце в рейтингу конкурентоздатності займає «Текстиль-продукт», «Пінотекс» займає тверде друге місце, уступаючи своєму головному конкуренту позицію в 5 балів. Третє місце за «Текстиль-модем», четверте – «Філккон». Таким чином, на основі проведеного бенчмаркінгу конкурентоздатності досліджуваних конкурентів – виробників нетканих матеріалів, можна зробити висновок, що лідируючу позицію в даній конкурентній боротьбі займає «Текстиль-продукт», якій для максимізації своїх конкурентних має змогу покращити свої потенційні можливості ще на 19% .

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження розглянуті теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства, надано організаційно-економічну характеристику середовища діяльності підприємства, проведена оцінка конкурентоспроможності конкурентоспроможності потенціалу підприємства, здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ "Текстиль-продукт, запропоновані шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу. За результатами проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

1. На основі аналізу наукових джерел проведено аналіз наявних основних підходів до розкриття змісту поняття "конкуренція", та "конкурентоспроможність" за певними ознаками та властивостями. Аналіз праць науковців дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції, визначити її види, що розкривають основні підходи до виявлення і відбору різних груп факторів як загальних факторів, що впливають на конкурентоспроможність будь-якого підприємства, так і специфічних, що мають значення для окремого підприємства, впливають на відношення покупців та її продукції

2. Узагальнюючи велику кількість визначень запропонована класифікаційна структура конкурентоспроможності на основі конкурентних переваг, відзначимо, що в рамках класифікації конкурентних переваг є можливість коректного переходу до формування по факторах виробництва здійснювати перехід до конкурентного середовища, що створюють конкурентні переваги та визначають конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто пріоритетні напрями дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства за

характером завдань, запропонованих етапів, стратегічних цілей його розвитку та механізмом управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. **Проаналізовано** широкий спектр методів для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в залежності від підходів, які покладені в їх основу в залежності від їх переваг та недоліків, що дозволило здійснити наступну їх систематизацію на основі якого запропоновано алгоритм оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

3. Проведено організаційно-економічну характеристику середовища діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю "Текстиль-продукт", що займається виробництвом та продажем нетканих текстильних матеріалів та виробів з них. Організаційна структура управління ТОВ "Текстиль-продукт" складається з сталих структурних підрозділів та робітників апарату управління, що не входять до складу цих підрозділів, елементи організаційної структури мають свої функції, повноваження, певний характер взаємозв'язків та організаційних зв'язків у системі. На підприємстві функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка має значну кількість ланок управління, зокрема управлінського апарату. В цілому ж налагоджена система управління підприємством дозволяє вчасно та якісно вирішувати поставлені завдання.

4. За результатами аналізу виробничої діяльності ТОВ "Текстиль-продукт" видно, що підприємство функціонує прибутково. Так, у 2021 році ТОВ "Текстиль-продукт" отримало 378 тис. грн. прибутку, виручка від реалізації продукції становила 7351,3 тис. грн., при цьому рівень рентабельності становив 6,58%, а рентабельності продажу 6,21%. Варто зазначити, що розмір отриманого чистого прибутку був вищим від отриманого у 2020 році у сумі 141,0 тис. грн., але нижчим від отриманого у 2019 році на 48,4 тис. грн. Але в цілому така ситуація є позитивним моментом для діяльності підприємства, оскільки існують можливості щодо подальшого розвитку та розширення господарської діяльності. Головним чином підвищення рентабельності відбулось за рахунок деякого

зростання обсягів продажів і ринкових цін. У ході проведеного дослідження була проведена оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що найбільшу конкурентоспроможність потенціалу підприємство мало у 2019 році, оскільки інтегральний показник становив 9,06. У 2020 році конкурентоспроможність потенціалу була найменшою, відповідний показник склав 7,42, тоді як у 2021 році його значення було 8,52. Підприємству потрібно розробляти заходи, спрямовані на покращення досліджуваних показників, тоді конкурентоспроможність потенціалу зросте.

5. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство функціонує прибутково. Так, у 2021 році ТОВ "Текстиль-продукт". отримало 378 тис. грн. прибутку, виручка від реалізації продукції становила 7351,3 тис. грн., при цьому рівень рентабельності становив 6,58%, а рентабельності продажу 5,14%. Варто зазначити, що розмір отриманого чистого прибутку був вищим від отриманого у 2020 році у сумі 141,0 тис. грн., але нижчим від отриманого у 2019 році на 48,4 тис. грн. Але в цілому така ситуація є позитивним моментом для діяльності підприємства, оскільки існують можливості щодо подальшого розвитку та розширення господарської діяльності. Головним чином підвищення рентабельності відбулось за рахунок деякого зростання обсягів продажів і ринкових цін. За результатами дослідження ринку нетканих текстильних виробів м. Києва та області за допомогою двох карт стратегічних груп, найближчими конкурентами ПАТ «Пінотекс» є ТОВ «Філкон», а також ТОВ «Текстиль-продукт». Для дослідження конкурентоспроможності побудована матриця конкурентного профілю підприємства за ключовими факторами успіху: рівень цін та якість продукції; імідж підприємства; прибутковість діяльності; широта асортименту. В досліджуваній стратегічній групі лідируючу позицію займає ТОВ «Текстиль-продукт», у якого найвищий показник рівня конкурентоспроможності – 1,96. Другу позицію посідає ТОВ «Філкон», конкурентоспроможність якого оцінюється 1,90 балами.

6. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи підвищать рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства на 1,81 позицію. Для об'єктивнішої та більш комплексної оцінки проведемо бенчмаркінг конкурентоздатності підприємств – конкурентів. Теорія і практика стратегічного менеджменту і стратегічного управління переконливо свідчать, що здатністю до формування і довгострокового утримання конкурентних переваг володіють лише ті підприємства, які можуть комплексно вирішувати двоєдину стратегічну задачу – адаптуватися до перманентної нестабільності зовнішнього середовища з одночасною оптимізацією ефективного використання своїх внутрішніх можливостей. Бенчмаркінг – це мистецтво вивчення, вдосконалення і застосування методів роботи інших організацій, використаємо даний методичний підхід до здійснення бенчмаркінгу конкурентоспроможності ТОВ "Текстиль-продукт".

7. На підставі проведеного у другому розділі роботи аналізу запропоновано впровадження системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, що значною мірою сприятиме формуванню і розвитку системи управління підприємства, з включенням ефективного інструментарія розв'язання складних завдань прийняття ефективних нетрадиційних і оригінальних управлінських рішень та управлінських новацій. Розроблена конкурентна стратегія підприємства, наведена схема системного управління конкурентним потенціалом що забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства. Проведена за допомогою запропонованих методів інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства сприятиме розробці ефективної стратегії, що дозволяє підприємству одержувати не лише максимальний прибуток, а й зберігати міцні позиції на ринку, гарантуючи динамічний розвиток виробництва у конкурентних умовах. Система управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємства та його успішного розвитку

8. Розглянуті напрями щодо покращення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства з впровадження проекту виробництва нетканого

геотекстилю, створення сучасної виробничої системи, забезпеченої новим високотехнологічним обладнанням для його виробництва. Для збільшення кола клієнтів підприємству необхідно активізувати рекламну діяльність, створити власний Web - сайт - ефективний маркетинговий інструмент в конкурентній боротьбі, який має можливість охоплення великого кола потрібної аудиторії. На основі оновлених спрогнозованих даних розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу ТОВ "Текстиль-продукт". Застосовано для аналізу основних співставних характеристик конкурентоздатності, що являються визначальними бенчмаркінг. На основі проведеного бенчмаркінгу конкурентоздатності досліджуваних конкурентів – виробників нетканих матеріалів, зроблено висновок, що лідируючу позицію в даній конкурентній боротьбі займає «Текстиль-продукт», якій для максимізації своїх конкурентних позицій має змогу покращити свої потенційні можливості ще на 19% .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АІФРУ) (Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA)). URL: <https://smida.gov.ua/about> (дата звернення: 26.07.2019).
2. Андросова Т. В., Ляшенко О.Ю. Конкуренція як економічна категорія ринкового господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011, Вип. 1. С. 17-26. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_5.pdf (дата звернення: 21.03.2019).
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний. Київ:ВД «Професіонал». 2010. 448 с
4. Бідняк М.Н. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища / М.Н. Бідняк, Л.О. Литвишк URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$)
5. В.В. Біліченко Передумови обґрунтування стратегічного розвитку виробничих систем автомобільного транспорту в Україні /. Біліченко В.В // ВІСНИК ЖДТУ. 2014. № 2 (69)
22. Головне управління статистики. URL: <http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo%202015/> (дата звернення: 22.03.2025).
23. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Харківський державний економічний університет. Харків: Вид-во ХДЕУ. 2004. 172 с.
24. Горбенко О.В. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Знання. 2014. 315 с.

25. Городецький М. Я. “Management of international competitive capacity of an enterprise” (Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства). Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations (Механізми взаємодії конкурентоспроможності та інновацій у сучасних міжнародних економічних відносинах): collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. ISMA University. Riga, Latvia.
26. Городня Т.А., Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9., с. 26.
27. Городня Т.А., Явтуховська І.В. Діагностика фінансового стану підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. - Вип. 23.16. С. 207-212.
28. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С.194-198.
29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2025).
30. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артименко А.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ-ри. 2009. 440 с.
31. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. *Економіка ринкових відносин*. 2008. С. 55-59.
32. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККиМ. 2006. 160 с.
33. Завадський Й. С. Економічний словник. Київ: Кондор. 2007. 358 с.
34. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харьков:ХНЕУ. 2005. 19 с.
35. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дубцова О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ. 2008. 520 с.

36. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / Клівець П.Г. - К. : Академвидав, 2007. - 320 с.
37. Ковтун, О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2010. 276 с.
38. Миколайчук І.П. Передумови формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі / Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. За заг. ред. С.А.Давимуки. - Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», 2016. - 432 с.
39. The World Competitiveness Report 1991. World Economic Forum, IMEDE. Lausanne, Geneva : IMD, WEF, 1991. URL: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/> (Last access: 10.07.2015).
40. Abuzyarova, M. I. (2017). Methodological approaches to ensure the competitiveness of organizations. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), 11(2), 125-132. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3027939>
41. Bernal-Conesa, J. A., Briones-Penalver, A. J., & de Nieves-Nieto, C. (2017). Impacts of the CSR strategies of technology companies on performance and competitiveness. Tourism & Management Studies, 13(4), 73-81. Retrieved from https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/1043/pdf_72
42. Bernal-Conesa, J. A., de Nieves-Nieto, C., & Briones-Penalver, A. J. (2017). CSR Strategy in Technology Companies: its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability. Corporate social responsibility and environmental management, 24(2), 96-107. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1393>
43. Blumenthal M., Robin G. This the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans. *CFO Magazine*. January, 1998. P. 1-3.
44. Coffin, G., Larue, B., Banik, M., & Westgren, R. (1993). Competitiveness in the Canadian food industry. Canadian Journal of Agricultural Economics, 41(4), 459-473. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.1993.tb03771.x>

45. Dashko, I. M. (2017). Factors of influence on competitiveness of enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, 13(2), 80-84 (in Ukr.).
46. Drescher, K., & Maurer, O. (1999). Competitiveness in the European dairy industries. *Agribusiness*, 15(2), 163-177. doi: [https://doi.org/10.1002/ \(SICI\)1520-6297\(199921\)15:2%3C163::AID-AGR2%3E3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199921)15:2%3C163::AID-AGR2%3E3.0.CO;2-5)
47. Fischer, Ch., & Schomberg, S. (2007). Assessing the competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries: An index-based approach. *Agribusiness*, 23(4), 473-495. doi: <https://doi.org/10.1002/agr.20139>
48. Grodzka, D. (2017). Competitiveness of Polish regions in comparison to other EU member states. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu (Studies of the Sejm Analysis Office of the Sejm Office)*, 49(1), 169-202. Retrieved from [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/1EB58F3E2E7098E6C1258132004166AD/\\$file/Studia_BAS_49.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/1EB58F3E2E7098E6C1258132004166AD/$file/Studia_BAS_49.pdf) (in Polish)