

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

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

---

(підпис)

**Євгеній ЧАЮН**

Виконав: здобувачка вищої освіти гр.  
Євгеній ЧАЮН

Керівник: к.е.н.  
Марина МАРТИНЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент  
Ольга РОМАЩЕНКО

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**ЧАЮН Євгеній Сергійович**

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Управління конкурентоспроможністю підприємства*

керівник кваліфікаційної роботи: *Марина МАРТИНЕНКО, к.е.н.*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; Річні звіти ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП». Річні плани економічного розвитку, дані статистичної звітності та нормативні документи; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Розділ 2. Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Полімер-груп»
3. Розділ 3. Удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	18.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Євгеній ЧАЮН

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Марина МАРТИНЕНКО

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 85 с., 12 рис., 26 табл., 2 додатки, 63 літературні джерела.

**Метою роботи** є розробка шляхів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

**Об'єкт дослідження** - теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

**Предмет дослідження** - процес управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

**Методи дослідження:** порівняльного та ситуаційного аналізу та синтезу, методи фінансового, статистичного аналізу, метод абстрактно-логічної оцінки, а також спеціальні наукові методи - графічний, табличний, статистичний та інші.

У роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах; проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; здійснено оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розроблено заходи з удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Управління. Процес. Конкурентоспроможність. Потенціал. Удосконалення. Розробка. Проект. Оптимізація.

## ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining the bachelor's degree: 85, 12 figures, 26 tables, 63 sources.

*The purpose of the work* is to develop ways to improve the process of managing the competitiveness of the enterprise in modern conditions.

*The object of the research* is theoretical and methodological provisions and practical recommendations for managing the competitiveness of the enterprise on the example of "POLIMER-GRUP" LLC.

*The subject of the study* is the process of managing the competitiveness of the enterprise on the example of "POLIMER-GRUP" LLC.

*Research methods:* comparative and situational analysis and synthesis, methods of financial and statistical analysis, the method of abstract-logical assessment, as well as special scientific methods - graphical, tabular, statistical and other

*The short review of the research:*

Theoretical and methodical aspects of enterprise competitiveness management in modern conditions are investigated in the work; an analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out; an assessment of the effectiveness of the enterprise's competitiveness management system was carried out; measures were developed to improve the process of managing the competitiveness of the enterprise.

**KEY WORDS:** Management. Process. Competitiveness. Potential. Improvement. development Project. Optimization.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Чаюн Є.С. до захисту кваліфікаційної роботи  
(*прізвище та ініціали*)  
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(*код, найменування спеціальності*)  
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(*назва*)  
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ \_\_\_\_\_

(*підпис*)

Сергій Федюнін

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач Чаюн Є.С. виконав дослідження на високому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій управління торговельним підприємством

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Чаюна Є.С. на позитивну оцінку та присвоїти йому(їй) кваліфікацію бакалавр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(*підпис*)

Оксана ЗГУРСЬКА

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Чаюн Є.С. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою \_\_\_\_\_

(*назва*)

(*підпис*)

Оксана ЗГУРСЬКА

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Конкуренція в системі базових елементів ринкової економіки.....	11
1.2. Конкуренцеспроможність як об'єкт управління в підприємницькій діяльності .....	16
1.3. Система показників ефективності управління конкуренцеспроможністю підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».....	35
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	35
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР- ГРУП»	38
2.3. Оцінка ефективності системи управління конкуренцеспроможністю підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».....	61
3.1. Зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку .....	61
3.2. Обґрунтування запропонованих напрямів підвищення конкуренцеспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» .....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

Важливою для ринкової економіки будь-якої країни є конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва даної держави. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва країни – є важливим завданням як на державному рівні (створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємств), так і для менеджерів самих підприємств (аналіз діяльності, розробка й впровадження напрямів зростання результативності виробничих та збутових процесів, використовуючи інноваційні підходи та кращий досвід успішних підприємств у всіх бізнес-процесах та управлінській діяльності).

У сучасних умовах гарантом ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення його конкурентних переваг. Ці явища тісно корелюють з потенціалом підприємства та впливають на його якість.

Для розв'язання завдання зростання конкурентоспроможності діяльності українських підприємств необхідно вирішити низку першочергових завдань, багато з яких пов'язані підвищенням якості управління і кваліфікації менеджерів, а часто їхньої корінної зміни.

Проблемними завданнями конкурентоспроможності підприємств займалися як українські, так і зарубіжні вчені: А. Алексєєв, В. Андрєєв, Ю. Архипова, Н.Вознесенська, А.Маршалла, Р. Грінберг, В. Добровольський, А.Івасенко, В. Колесов, Р.Фатхутдінова, В. Лівшиць, М.Лівучко, Ю.Макаренко, В. Перська, А. Полтерович, А.Філіпенка, С. Чернишов та інші. Отже, під конкурентним потенціалом підприємства розуміється здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію при раціональному використанні наявних ресурсів в обсягах, необхідних для стабільного функціонування та розвитку підприємства (процесу відтворення) на основі забезпечення його конкурентоспроможності.



Конкурентний потенціал підприємств досліджувався значною кількістю науковців. Серед них Богуцький О.А., Гладій М.В., Гаркавий В.К., Мегедін І.В., Підліснецький Г.М., Кісіль М.І., Каблук П.Т., Анчишкін А.І., Чернишов Д.А., Абалкін Л.І., Донець Ю.Ю., Мосіюк П.О., Бугуцький О.А., Андрійчук В.Г., Лукінов І.І., Пасхавер Б.І., Яценко В.М., Краснокурська Н.В., Василенко Ю.В. та інші. Питанням визначення змісту та структуризації конкурентної стратегії підприємства займалися Ансофф І., Бовер Ж., Ендрюс К., Крістенс К., Чендлер А., Портер М., Томпсон А.А., Омайє К., Друкер П., Карлофф Б., Мінцберг Г., Стрикленд А.Дж., Боумен К., Шеховцеву Н.В., Єфремова В.С., Бланк І.А., Куденко Н.В., Фатхутдінова Р.А., Віханського О.С., Шершньова З.Є., Наливайко А.П., Оберемчук В.Ф. та інші.

Дослідження, проведені на предмет конкурентоспроможності підприємств в економічних умовах, які склалась в країні, дає можливість досліджувати її комплексно, як потенційні можливості зміцнення конкурентного стратегічного потенціалу.

Формування такого потенціалу можливе за рахунок прогресивної організаційної, соціальної, економічної бази суб'єктів підприємництва, вміння оцінювати та завчасно приймати заходи, які забезпечать зміцнення конкурентних позицій. Останньому слід приділити особливу увагу, так як оцінювання показників конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва потрібно здійснювати на всіх ланках виробничо-збутового процесу на підприємстві.

Зростання конкурентних переваг сучасних підприємств у світовому економічному просторі є актуальним питанням, що і стало предметом даної дипломної роботи.

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі завдання:  
– ознайомлення з конкуренцією в системі базових елементів ринкової

економіки;

- вивчення конкурентоспроможності як об'єкту управління в підприємницькій діяльності;
- дослідження системи показників ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;
- наведення загальної характеристики підприємства;
- аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»;
- здійснення оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробка шляхів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- обґрунтування запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Методологічною і теоретичною основою дослідження є принципи діалектичної логіки, системний підхід, методи порівняльного та ситуаційного аналізу та синтезу, методи фінансового, статистичного аналізу, метод абстрактно логічної оцінки, експертні оцінки, а також спеціальні наукові методи - графічний, табличний, статистичний та інші.

Інформаційною базою дослідження стали: наукова та навчальна література з проблем теорії і практики управління конкурентоздатністю підприємств, стратегічного управління підвищенням ефективності, розвитку потенціалу підприємства, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані.

Також в роботі були використані Статут товариства «ПОЛІМЕР-ГРУП» та дані його фінансової звітності за 2018-2020 роки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Конкуренція в системі базових елементів ринкової економіки

Конкурентоспроможність організації досягається тривалою та бездоганною роботою на ринку, визначається її конкурентними перевагами.

Пан Портер визначає такі основні групи факторів конкурентоспроможності в комерційній організації [27]:

- бар'єри на шляху виходу на ринок (інвестиції, ліцензії, ноу-хау);
- споживча цінова сила;
- цінова потужність постачальників;
- загроза заміщення послуг та товарів;
- ступінь конкуренції існуючих підприємств (галузева структура, умови попиту).

Конкурентна перевага відповідає характеристикам, властивостям товару або бренду, які створюють певну перевагу для компанії порівняно з її прямими конкурентами. Ці ознаки різняться і стосуються самого продукту (основна послуга) та додаткових послуг, до форм виробництва, продажу чи продажу, специфічних для компанії або до продукту [46].

Завдання на розробку можна сформулювати так: необхідно вибрати варіант розробки, в якому у будь-який час наявний потенціал дозволяв хоча б одним способом досягти бажаних результатів [53].

Основне завдання компанії – працювати якісніше ніж конкуренти. Тому будь-які показники повинні порівнюватися з результатами конкурентів. При створенні таких переваг пропонуються варіанти: концентрація на конкурентах – в даному випадку характеризується за значної конкуренції); орієнтуватися на клієнтів та задовольняти їх потреби, коли менеджери в

основному покладаються на думку клієнтів щодо аспекту компанії порівняно з його конкурентами. Щоб фактор був не лише конкурентною перевагою, але і вирішальним, він повинен мати першорядне значення для задоволення потреб і водночас ґрунтуватися на унікальності діяльності компанії. Важлива основна якість та унікальність товару [36].

Забезпечення конкурентних переваг підприємства відображено на рисунку 1.1 у вигляді системи.



Рис. 1.1 – Забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Підприємство, яке пропонує товар завжди зацікавлене у зменшенні цінової потужності для себе та збільшенні його для своїх конкурентів. Факторами сили покупців є [60]:

- кількість споживачів та величина попиту, який вони висувають;
- вартість заміщення покупця порівняно з ціною заміни покупця від бізнесу продавця;
- можливість «повернення» інтеграції;
- міцність власного бренду та його вплив на клієнтів.

До видимих типів конкуренції належать:

- нижчі ціни, пропонуючи знижки на різних ринках;
- постачання продукції кращої якості за попередньою ціною;
- продовження умов гарантійного обслуговування;
- пропонування нових форм продажу товарів (продаж у кредит, лізинг);
- продаж посередниками.

До недоступних типів конкуренції належать:

- боротьба за ринковий контроль (послуги);
- боротьба за вищий імідж (хорошу репутацію) компанії.

У світових наукових джерелах ми можемо знайти рейтинг змагань з різних причин [42]:

- справедливий - нечесний (знак поваги до етичних норм у бізнесі);
- ціна - не ціна (ознака суперництва на ринку);
- тимчасовий - постійний (тимчасовий знак);
- визначений - хаотичний (ознака величчї визначення цілей);
- вільний (регульований знак).

Залежно від ступеня розвитку є види конкуренції [26]:

- індивідуальна (учасник ринку прагне забезпечити найкращі умови для купівлі та продажу товарів та послуг);

- регіональна (проводиться з виробниками на певній території);
- внутрішньогалузева (в одній із галузей ринку ведеться боротьба за максимальну ставку та масу прибутку);
- міжгалузева (суперництво між представниками різних ринкових секторів для залучення покупців поруч з ними з метою отримання більшого прибутку);
- національна (конкуренція вітчизняних виробників всередині країни);
- глобальна (боротьба компаній та країн різних країн на світовому ринку).

Основні методи добросовісної конкуренції, як правило, включають [28]:

- покращення якісних показників продукції (послуг);
- зниження цін на товари чи послуги (не демпінгові);
- проведення рекламної кампанії;
- вдосконалення системи після продажного сервісу;
- розробка та постачання на ринок нових товарів та послуг;
- впровадження у виробництво досягнень ПНТ тощо.

Основними методами недобросовісної конкуренції є [36]:

- економічний;
- виробництво підробної конкуруючої продукції;
- корупція та шантаж;
- обман споживачів; шахрайство з комерційною звітністю;
- грошове шахрайство;
- приховування недоліків товарів, що поставляються на ринок.

Найпоширенішими видами конкуренції є цінова та нецінова. Перша передбачає конкуренцію між фірмами шляхом зниження цін на продукцію, не змінюючи саму продукцію. Нетарифна конкуренція, яка зараз найбільш розвинена та найбільш домінуюча, здійснюється шляхом покращення якості товарів (послуг), рівня обслуговування споживачів та розширення

асортименту вироблених товарів [33].

Цінова потужність постачальника виявляється, коли постачальників мало, і тому вони є замовниками ціни на поставку. Якщо на ринку єдине підприємство є постачальником, він набуває абсолютної цінової сили над своїми аналогами. Компанія, бореться за свою конкурентоспроможність, хоче знизити цінову потужність постачальника над собою та збільшити владу над своїми конкурентами.

Конкурентні переваги вимірюються та оцінюються за економічними показниками: вища прибутковість, більша частка ринку, більший обсяг продажів тощо.

Нереалізовані конкурентні переваги – це не такі переваги, оскільки вони не втілюються в нових результатах діяльності [32].

Слід зазначити, для компаній, які позиціонують себе як високотехнологічні, конкурентні переваги в основному базуються на технічних перевагах, продукції та технологічних інноваціях, для компаній, які реагують на масовий попит – це головним чином усвідомлення бренду, низька вартість, розташування.

Переваги над конкурентами мають бути [2]:

- значні, тобто виділятися від конкуренції;
- видимі покупці, тобто видимі покупці;
- значущі для споживача, тобто приносять відчутну користь;
- стабільний, тобто підтримувати своє значення в умовах змін навколишнього середовища, не відтворених конкурентами;
- унікальні, тобто така перевага відсутня в інших виробників товарів (послуг);
- вигідні для компанії, тобто ринкові ціни на пропоновані товари дають змогу отримати достатній прибуток.

У конкуренції сервісних компаній досягають успіху ті, які мають змогу зменшити затратність виробництва або реалізації. Він використовує стратегії лідерства та диференціації.

Стратегію лідерства можна реалізувати, знизивши витратність господарювання, що впливає на цінову політику. Така ситуація має місце, якщо компанія займе значну частину послуг, використовуючи сировину та досить дешеві енергоресурси [12].

Одночасно передбачено гарантії проникнення нових конкурентів на ринок. Найефективніша стратегія лідерства може призначатися для компаній, що надають транспортні послуги, послуги зв'язку, а також широкий спектр послуг з виробництва, що надають підприємства з виробничими посередниками [63].

Диференціальна стратегія послуг може бути реалізована у випадках, коли компанія раніше проводила широкі маркетингові дослідження, користується достатньою популярністю на ринку послуг та використовує високоякісну сировину.

Ці компанії дуже успішні зі споживачами, так що певне підвищення ціни на послуги не має суттєвого впливу. До них належать, наприклад, послуги загальноосвітніх досить успішних підприємств за участю висококваліфікованих фахівців [3].

## **1.2. Конкуреноспроможність як об'єкт управління в підприємницькій діяльності**

У науковому пізнанні сутності управління може допомогти вивчення деяких його понять і категорій. Поняття термінів «менеджмент» і «керівництво» не тотожні, тому поняття «менеджмент» не можна відносити до людей та їх поведінки, а «управління» – до провідного фактора і називати його господарюванням. Поняття «керівництво» більш об'ємне порівняно з поняттям «менеджмент» [15].

Менеджмент має ґрунтуватись на врахуванні тенденцій розвитку економічних та соціальних процесів, умілому використанні наукових принципів менеджменту, дотриманні вимог раціональної організації праці [7,



12, 25]. Характеризуючи значення менеджменту конкурентоспроможності, потрібно відзначити, що даний менеджмент є єдиною можливістю прогнозування виникнення в майбутньому нових проблем і потенціалів.



Рис. 1.2 – Система управління процесом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Він забезпечує керівництву інструмент формування плану на довгострокову перспективу, дозволяє бачити і оцінити майбутнє, допомагає визначити найефективніші шляхи можливих дій для досягнення наміченого, значно зменшує ризик при прийнятті рішень, мобілізує колектив на досягнення загальних цілей [7].

Не лише теорія, та і практика підтверджують, що стратегічне планування призводить до високих результатів у бізнесі. Таке планування веде до росту продуктивності праці, створює умови для задоволення роботою, формування доброго психологічного клімату [18].

Сучасне підприємство це в першу чергу орієнтація на людину, високі професійні інтелектуальні і моральні якості менеджерів, це капіталовкладення нематеріального характеру, рентабельність яких важко визначити простими розрахунками [19].

Відповідно до концепції М. Портера всю діяльність підприємства можна розділити на технологічні й економічні види діяльності, за допомогою яких і виконується комерційна діяльність. Тобто дії підприємства поділяються на дії, що стосуються маркетингу, виробництва, збуту і підтримки відповідного виробу [31].

Очевидним є те, що всі ці види діяльності не є набором незалежних складових, а являють собою систему взаємозалежних етапів, у якій процеси економічного розвитку являють собою динамічний комплекс, що включає значну кількість взаємозалежних і постійно мінливих факторів і одержуваних результатів [5].

Закінчення одного процесу і досягнуті при цьому результати стають одночасно початком наступного процесу, що дає інші результати. Оскільки на всі економічні процеси одночасно впливають багато взаємозалежних і зрушених в часі факторів, то оцінити місце і роль кожного фактору, наслідку і явища за окремими показниками досить складно [8].

Щоб виявити потенційні можливості для зниження витрат і їхнього ранжирування, підприємства повинні визначити для себе види діяльності, що враховуватимуться як ті, що додають цінність, і ті, що недодають цінність. Види діяльності, що додають цінність, сприймаються споживачами як ті, що підвищують корисність споживаного ними продукту. Види діяльності, що не додають цінності, – це види, у яких є можливість зниження витрат без зменшення потенційних вигод, сприйманих споживачами. У результаті такого розподілу можна визначити види діяльності з великими можливостями щодо зниження витрат шляхом їхнього усунення. І якщо підприємство займатиметься скороченням видів діяльності, що не додають цінності постійно, то воно зможе знизити витрати без зниження корисності продукту з погляду споживача [13, 24, 39].

З іншого боку, не завжди розподіл видів діяльності з орієнтацією на споживача відповідає цільовим установам виробництва. Адже витрати на якість стосуються не тільки виготовлення продукції, але і управління виробництвом.

Споживачі не сприймають дорогі зміни у якості виробничих процесів, якщо це веде до зміни ціни на продукцію, однак вимагають усе більш високих рівнів обслуговування за параметрами витрат, якості, надійності, своєчасності доставки і розмаїтості нових продуктів. У зв'язку з цим якість стає одним із ключових конкурентних показників, вона вимагає усе більше інформації, а також витрат на види діяльності, що її забезпечують. Управління цими видами діяльності здійснюватиметься разом з управлінням витратами на них [44].

Знання таких витрат дозволяє зрозуміти, як вони можуть бути усунуті, а якщо це неможливо, – як вони можуть виконуватися більш ефективно або з іншою структурою витрат.

За умов конкуренції організація сама визначає цілі на майбутнє, добивається конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій [15].

Прискорення змін у середовищі діяльності, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж — ці чинники привели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних організацій [39].

I. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох підсистем, які взаємодоповнюють одна одну:

- аналіз і вибір стратегічної позиції;
- оперативне управління в реальному масштабі часу. Стратегічне управління організацією являє собою комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізації стратегії, стратегічний контролінг [49].

Система управління організації має дві основні підсистеми — стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями. Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості [55].

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку.

Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоденішніх цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей [41].

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність

проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітекτονіки, що відповідатиме рівню цих змін.

Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань [57].

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкриту для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації [21].

Стратегічне управління вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналові організація може навчатися й розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань [22].

Різняться й вимоги, які висуваються до менеджерів цих двох підсистем управління. Менеджери, залучені до процесу стратегічного управління, повинні прагнути до змін, бути схильними до ризику, мати рівень компетентності й гнучкості, що відповідає рівню нестабільності зовнішнього середовища [11].

Менеджери, що здійснюють оперативне управління, як правило, не полюбляють ризику, обережно ставляться до змін або взагалі протидіють їм. Водночас, вони повинні бути компетентними в аналізі ситуації, вміти координувати й контролювати діяльність. До характерних рис системи

стратегічного управління належать такі [47]:

- цілісність – усі елементи системи слугують досягненню загальної мети, що поставлена перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність – стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на мінливість середовища;
- складність – залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології – сукупність методів, що застосовуються в процесі досягнення стратегічної мети;
- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;
- високо компетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні їхні елементи.

Конкурентоспроможність підприємств, що планується на довгострокову перспективу, сьогодні забезпечується не тільки використанням нових технологій, технічного забезпечення, фінансової стабільності, комерційним динамізмом, а й конкурентоздатністю його продукції.

Для підприємства конкурентоздатність його продукції лежить в основі виробничої діяльності й визначає стратегічні тенденції його розвитку.

На рис. 1.3 показано, що ріст конкурентоздатності продукції підприємства – циклічний процес, а сама конкурентоздатність – вихідний пункт, на якому базується вся інша діяльність, а критерієм цієї діяльності виступає економічна ефективність [6, 59].

У кожному разі у підприємства є тільки два варіанти – або залишитися

на ринку, реалізовувати свої конкурентні переваги й підвищувати конкурентоздатність своєї власної продукції, у тому числі підвищувати свою економічну ефективність підприємства, або піти з даного ринку [26].



Рис. 1.3 - Управління підвищенням конкурентоздатності продукції

Управління підвищенням конкурентоздатності продукції повинне охоплювати моніторинг, аналіз, оцінку конкурентоздатності продукції підприємства, планування конкретних заходів росту конкурентоздатності, їхню реалізацію, контроль і мотивацію.

Ціль – стійкий довгостроковий ріст конкурентоздатності продукції підприємства, ріст економічної ефективності його діяльності.

Ця мета в умовах ринкової конкуренції буде досягнута, якщо при плануванні й проектуванні продукції буде приділятися належна увага підвищенню її якості й споживчих властивостей [52].

Споживачеві важливо одержати: придатне до застосування й надійний виріб в обіцяний постачальником строк.

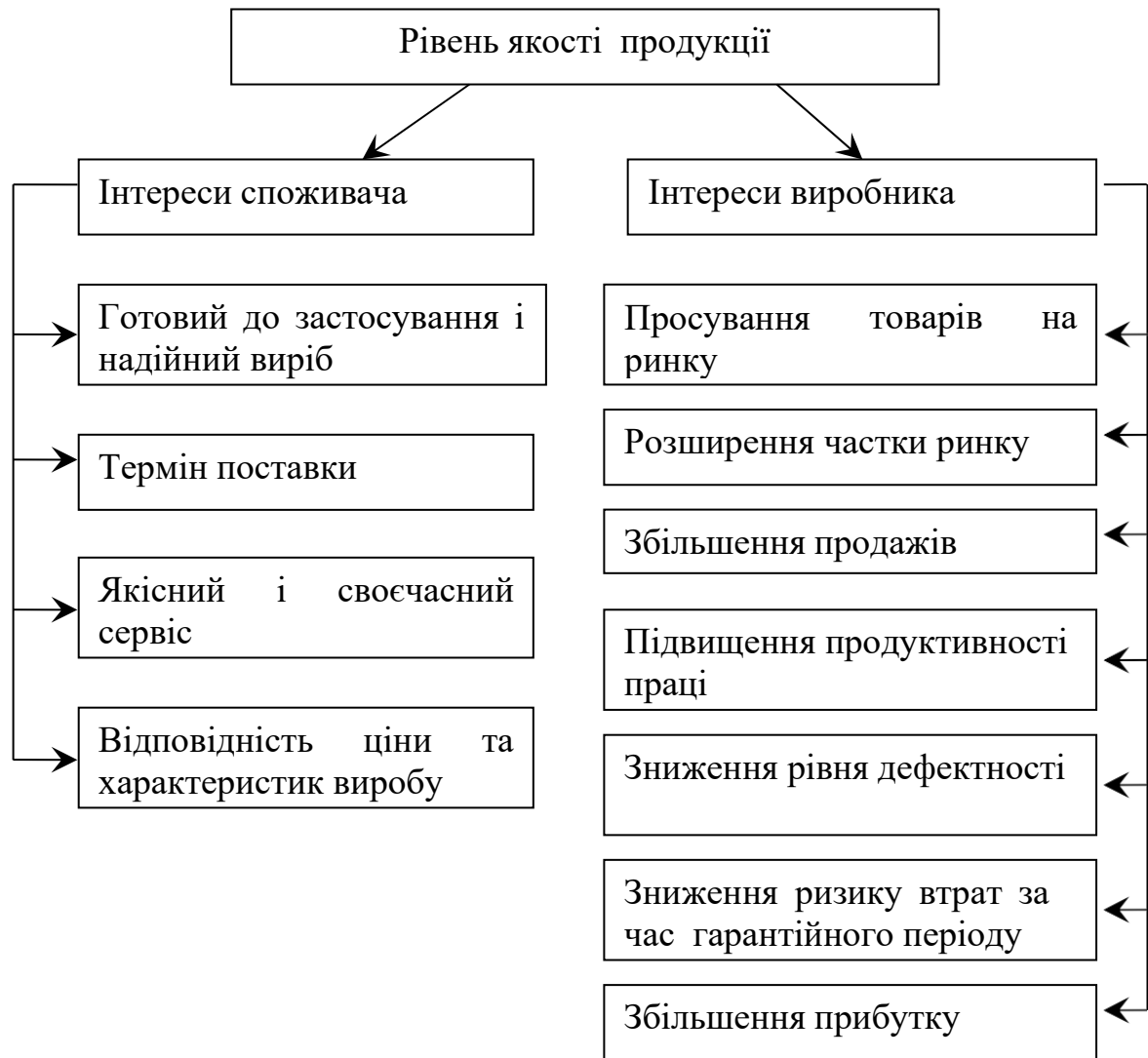


Рис. 1.4. - Складові забезпечення конкурентних переваг результатів праці

Поняття якості продукції і кількісну її оцінку передбачається здійснювати системою одиничних (диференціальних) показників (характеристик властивостей) продукції, що виражають її якісну визначеність



як результату виробництва й ціну задоволення потреби [38]. Номенклатура показників якості продукції повинна забезпечувати облік всіх факторів створення, реалізації й використання продукції, порівнянність створюваної продукції з потребами, для задоволення яких вона призначена, платоспроможним попитом споживачів і визначення ефективності її створення й використання [36].

Конкурентоздатність визначається сукупністю якісних споживчих властивостей продукції. Для цього визначають конкурентоспроможність продукції, використовуючи розрахунки за нижченаведеними показниками. Одиничні показники [31].

$$q = \frac{P}{P100} \times 100 \quad (1.1)$$

Груповий показник (G). Поєднання різних показників ( $q_i$ ), використовуючи коефіцієнти ваги ( $a_i$ ):

$$G = \sum a_i \times q_i \quad (1.2)$$

Інтегральний показник (J):

$$J = \frac{G_m}{G_e} \quad (1.3)$$

де  $G_m$  - груповий показник (технічні параметри);

$G_e$  - груповий показник (економічні параметри).

Якщо  $J < 1$  - дана продукція гірша за зразок, а якщо  $J > 1$ , дана продукція краща за пропонований зразок за вказаними показниками.

Ринкова економіка неможлива без існування певних базових елементів. До основних з них відносяться: попит, пропозиція, конкуренція, ціна. При великій кількості факторів, що впливають на конкурентоздатність продукції

на ринку, як правило, пріоритетну роль грають: корисність продукції для потенційного споживача, її ціна й інноваційність [31].

### **1.3. Система показників ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства**

Проблема конкурентоздатності української економіки є проблемою національної безпеки, а не лише окремих підприємств. За думкою багатьох економістів, політиків, управлінців підвищення конкурентоздатності української економіки повинно стати національною ідеєю [3, 25, 49].

Конкурентоздатними вважати можна ті підприємства, які функціонують ефективно або ж надають споживачеві конкурентоспроможні товари й послуги.

Вирішення проблеми конкурентоздатності на макrorівні обумовлено її рішенням у структурних елементах економіки країни. Але у першу чергу, шляхи рішення цієї проблеми варто шукати, розглядаючи мікрорівень – продукцію й підприємство [62].

Головна мета підприємства – одержання прибутку. У випадку з підприємствами, що виробляють продукцію або послуги, прибуток – частина виторгу від реалізації кінцевого продукту. Виторг, у свою чергу, відображає обсяг займаної підприємством частки на конкретному сегменті товарного ринку [19].

Отже, головна мета виробничого підприємства – частка ринку, інакше кажучи, необхідний для досягнення результативності виробництва обсяг платоспроможного споживчого попиту.

Таким чином, основним інструментом конкурентної боротьби виробничих підприємств є якість їхньої продукції, яка потрібна споживачеві [24].

Природний системоутворюючий елемент системи конкурентоздатності підприємства – продукція.

Вона безпосередній предмет конкуренції підприємств, обсяги її збуту є

метою в умовах конкуренції.

При великій кількості факторів, що впливають на конкурентоздатність продукції на ринку, як правило, пріоритетну роль грають: корисність продукції для потенційного споживача, її ціна й інноваційність.

Конкурентоздатність продукції визначають порівнюючи, наприклад, великі прибутки від реалізації китайських дешевих, але неякісних товарів. Але при цьому треба зважити, що часто подібні товари продаються під марками фірм, відомих своєю високою якістю.

Тобто виробник (продавець ) завжди знає про бажання споживача купити якісний товар [57].

Конкурентоздатність продукції нерозривно пов'язана з показником конкурентоздатності.

Розглянемо показник, який покаже зв'язок конкурентоздатності і економічної ефективності діяльності виробника.

Конкурентоздатність продукції можна оцінити за допомогою ціни споживання продукції, що визначається з виразу [7, 22]:

$$C_{\text{сп}} = C_{\text{пр}} + B_{\text{сп}} \quad (1.4)$$

Змінні витрати ( $B_{\text{сп}}$ ) можна відобразити таким чином:

$$B_{\text{сп}} = (ЗП + B_{\text{рем}} + B_{\text{мр}} + A + B_{\text{пр}}) T_{\text{н}} \quad (1.5)$$

Ціна споживання товару та його конкурентоздатність є обернено пропорційними.

В той же час для виробника цієї продукції економічну ефективність повинна забезпечувати виручка  $C_{\text{пр}}$  – ціна продажна.

З умови мінімізації функції ціни споживання слідує, що ціна продажна виробника  $C_{\text{пр}}$  теж повинна наближатись до свого мінімально можливого значення.

Витрати у споживача  $B_{\text{сп}}$  теж повинні наближатись до мінімуму. Тобто,

щоб виробник забезпечив собі максимум прибутку (прибуток = виручка – витрати), виробник повинен зменшувати витрати.

Але, щоб забезпечити належну якість продукції, як головний параметр конкурентоздатності своєї продукції, виробник повинен здійснити додаткові витрати. Тобто у цьому розрізі економічна ефективність і конкурентоздатність підприємства вступають в діалектичну єдність і боротьбу протилежностей.

На наступному рівні діалектичної спіралі виробник збільшить прибуток і свою загальну економічну ефективність від продажу продукції кращої якості і відповідно вищої ціни тільки у тому разі, коли споживач визнає конкурентні переваги поліпшеної продукції [34].

Зв'язок економічної ефективності і конкурентоздатності відображає зведений індекс по економічних параметрах ( $I_{en}$ ), що визначається в свою чергу з виразу [57]:

$$I_{en} = \frac{Цn_i}{Цn_o} \quad (1.6)$$

де  $Цn_i$ ,  $Цn_o$  – ціна споживання базового й порівнюваного зразка.

Якщо  $I_{en} < 1$ , порівнюваний зразок є значно конкурентоспроможніший порівняно з базовим по економічних параметрах; якщо  $I_{en} > 1$  – навпаки; якщо  $I_{en} = 1$  – вироби рівнозначні.

Багато сучасних авторів [8, 9, 10] визначають показник конкурентоздатності товару, який повністю ідентичний основному показнику результативності діяльності суб'єкта підприємництва, як його інтерпретують багато сучасних авторів.

Коефіцієнт конкурентоздатності підприємства чи товару ( $K_{кз}$ ) [8, 31]:

$$K_{кз} = \Pi / B \quad (1.7)$$

де  $\Pi$  - прибуток;

$V$  - виручка.

Загальний показник ефективності результативності діяльності суб'єкта підприємництва, який застосовується багатьма авторами [8, 25], у тому числі державною податковою інспекцією України при визначенні відповідності результативності підприємства середньогалузевій рентабельності має абсолютно ідентичний вираз формулі (1.8):

$$E_f = \Pi / V_r \quad (1.8)$$

На підставі того, що коефіцієнт конкурентоздатності підприємства і загальний показник ефективності економічної діяльності підприємства можуть виражатися однаковими співвідношеннями (праві частини рівнянь (1.4) і (1.5) мають однаковий вираз), робимо висновок, що категорії конкурентоздатності і економічної ефективності тісно пов'язані, однакові вектори та фактори розвитку, конкурентоздатність підприємства є основою його ефективності, а ефективність підприємства формує і відображає його конкурентоздатність.

Можна ще додати, що у формулах (1.7) і (1.8) однозначно чітко визначений зв'язок між конкурентоздатністю і ефективністю господарської діяльності підприємства з позиції виробників (продавців) продукції.

Дуже вживаним показником є модифікація формул (1.7) і (1.8), де у знаменнику стоїть не виручка від реалізації, а загальні витрати підприємства:

$$E_f = \Pi / \text{Витрати} \quad (1.9)$$

$$\text{Витрати} = \text{Виручка від реалізації} - \text{Прибуток} \quad (1.10)$$

З точки зору математичного аналізу різниця невелика, адже показники виручки, витрат і прибутку зв'язані одним виразом (1.10).

В ринкових умовах пріоритетне значення має показник виручки від реалізації, тому що він відображає рівноважну ринкову ціну попиту і пропозиції, фактично отриманим підприємством як результат його діяльності.

А витрати є показником, що відображають дуже важливий показник діяльності підприємства, але такий, що ще не пройшов перевірку ринком, попитом споживача і стосується лише підприємства. Тому показники за формулою (1.7) і (1.8) більш актуальні.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг використовуються різні методи [55].

Кількісний показник оцінювання може виражати, наприклад, кількісні характеристики послуг, бал, частку послуг тощо.

Якісні показники використовуються для якісної оцінки послуги, наприклад, приймається система оцінювання для порівняння різних видів послуг. Для цього використовується експертний метод, який широко розроблений у практиці маркетингових досліджень.

Кількісні та якісні оцінки рівні, але з різних точок зору оцінюють послугу, її характеристики.

Вартість часу при розрахунку інтегрованого показника якості може бути перетворена у готівку. Щоб уникнути подвійного підрахунку, цей критерій не враховує витрат, пов'язаних з процесом технічного обслуговування. Розглянемо приклади хронометражу. Таким чином, оцінюючи доступність послуг магазину, необхідно враховувати час, витрачений на подорож до магазину. Оцінюючи доступність послуг аеропорту, слід враховувати витрати на час подорожі від міста до аеропорту вильоту та від аеропорту пункту призначення до міста [59].

Між конкурентоздатністю і результативністю господарської діяльності підприємства існують зв'язки, які вказують на те, що без їх зв'язку і розвитку підприємство в ринкових умовах перестане існувати.

Економічна ефективність, багато в чому оцінюється показником

рентабельності підприємства. Це показник відносний, який порівнює ефективність функціонування підприємства, тобто прибуток або збиток, з витратами або ресурсами, які були використанні для досягнення цього результату [44].

У різних світових аналітичних практиках використовують велику кількість показників рентабельності, які мають змогу з різних сторін охарактеризувати прибутковість або збитковість діяльності підприємства.

Головним параметром для оцінки рентабельності – є те, який прибуток буде взятий для оцінки. Найчастіше використовують для аналізу такі види прибутку, як чистий прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток або прибуток до оподаткування [5].

Не має чіткого визначення, який має бути рівень рентабельності, щоби підприємство рахувалося, як позитивно функціонуюче. Тому доцільно розраховувати ці значення саме в динаміці де можна прослідкувати позитивні або негативні зрушення і тенденції до зростання або спадання. Також треба обрати з чим порівнювати прибуток на підприємстві, тому виділяють різні групи коефіцієнтів для оцінки рентабельності [5].

Розглянемо основні показники для аналізу рентабельності підприємства.

Рентабельність продаж – це один із найважливіших індикаторів для виявлення чи ефективна діяльність підприємства чи ні. Цей показник демонструє, яку кількість суми з операційного прибутку заробляє підприємство з кожної одиниці гривні від проданої продукції. Тобто, яку суму отримує підприємство після того, як відняти всю суму собівартості готової продукції [5].

Саме коефіцієнт рентабельності продаж має змогу охарактеризувати наскільки добре підприємство реалізовує свою основну продукцію, а також оцінює якою є частка собівартості вже в проданих товарах. Показник рентабельності продукції також об'єднує сфери діяльності підприємства в оперативному та стратегічному плані. Також цей коефіцієнт не має якогось

конкретного позитивного показника для всіх підприємств на який потрібно рівнятися. Значення цього коефіцієнту – це критерій, який треба порівнювати на галузевому рівні, тому показником позитивного функціонування підприємства буде саме порівняння в динаміці.

Якщо коефіцієнт в динаміці знижує своє значення, то це свідчить про можливе зростання витрат або на виробництво або вже на реалізацію продукції. Щоб знайти конкретні причини його зниження, потрібен вже глибший аналіз собівартості [12].

Також, як причина зниження показника рентабельності продаж може бути зниження обсягу продаж на підприємстві.

Тому треба буде підприємству провести аналіз ринку для того, щоб точно вирішити, як маркетингові фактори впливають на зниження продаж [43]. Розрахувати показник рентабельності продажів на підприємстві можна за допомогою нижче наведеної формули.

$$R_{\text{ПЖ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{РП}}, \quad (1.11)$$

де РП – обсяг реалізованої підприємством продукції

Рентабельність активів підприємства – цей показник демонструє наскільки ефективно досліджуване підприємство використовує власні активи для створення прибутку. Якщо цей коефіцієнт має високе значення – це показує те, що підприємство ефективно функціонує. Коефіцієнт рентабельності активів підприємства потрібно розраховувати в динаміці, щоби правильно оцінити роботу підприємства та позитивні або негативні зрушення. Ще також для глибшого аналізу можна порівняти значення коефіцієнту підприємства з його прямими конкурентами. Коефіцієнт ґрунтується на праці всього підприємства, а тому характеризує ефективність всього процесу управління.



Розрахувати коефіцієнт рентабельності активів можна за допомогою формули 1.12 [43].

$$P_A = \frac{ЧД}{А} \quad (1.12)$$

Рентабельність власного капіталу показує яку кількість прибутку було сформовано на кожну одиницю гривні залучений власних коштів підприємства. Цей показник дуже важливий для власників бізнесу, тому що дає змогу визначити наскільки зріс або зменшився їх достаток за досліджуваний період. Ще цей коефіцієнт використовуються для аналізу вартості акцій, тому що значення показника дозволяє оцінити, які відрахування можуть отримати власники акцій та на скільки зможуть ці дивіденди зрости.

Коефіцієнт краще розглядати в динаміці, якщо він зростає – це демонструє збільшення чистого прибутку на підприємстві, яке формується за ту ж суму власного капіталу. Якщо сума власного капіталу на підприємстві знижується це також призведе до зростання коефіцієнту. Також, при зростанні рівня боргу буде також зростати коефіцієнт, тому що це свідчить про те, що підприємство використовує кредитний капітал, а не власний як спосіб фінансування [50]. Розраховується за формулою 1.13.

$$P_{BK} = \frac{ЧД}{BK} \quad (1.13)$$

Рентабельність продукції – цей коефіцієнт допомагає з'ясувати, яку саме продукцію більш вигідно виробляти, адже вона є більш прибутковою, ніж інші види. Але треба також розраховувати, яка собівартість витрачається саме на цей вид продукції, адже потрібно знайти рівноважну ціну.

Цей коефіцієнт можна розрахувати як співвідношення чистого прибутку до собівартості і це охарактеризує саме прибутковість підприємства в господарській діяльності в залежності від основної діяльності

[43]. Розрахувати показник рентабельності продукції можна за формулою 1.14.

$$P_{\Pi} = \frac{ЧД}{СВ_{рп}}, \quad (1.14)$$

де  $СВ_{рп}$  – собівартість реалізованої продукції

Отже, за допомогою різноманітних підходів здійснюється комплексна оцінка діяльності підприємства, визначається рівень його конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 1:**

1. Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. У процесі управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектури, що відповідатиме рівню цих змін.

2. Конкурентоспроможність підприємств, що планується на довгострокову перспективу, сьогодні забезпечується не тільки використанням нових технологій, технічного забезпечення, фінансової стабільності, комерційним динамізмом, а й конкурентоздатністю його продукції.

3. Управління підвищенням конкурентоздатності продукції повинне охоплювати моніторинг, аналіз, оцінку конкурентоздатності продукції підприємства, планування конкретних заходів росту конкурентоздатності, їхню реалізацію, контроль і мотивацію. Ціль – стійкий довгостроковий ріст конкурентоздатності продукції підприємства, ріст економічної ефективності його діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

#### 2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» засноване в 2001 році. В цілому це ефективно працююче підприємство, яке має в своєму активі висококваліфікований персонал, високотехнологічне обладнання, що допомагають йому існувати в конкурентному середовищі серед інших підприємств.

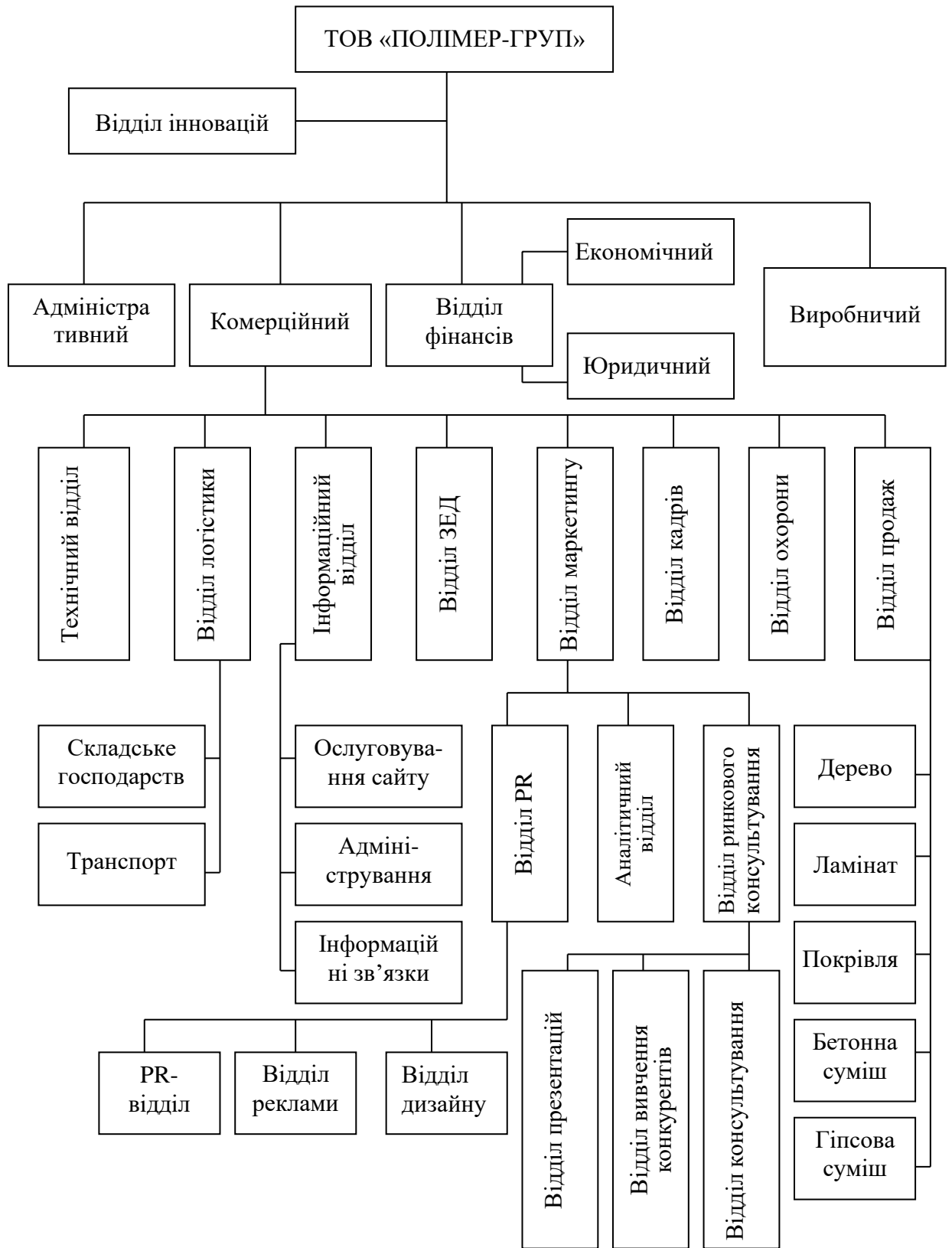
Метою діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є підвищення конкурентоспроможності, одержання прибутку та використання його в інтересах ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» та його учасників, формування та насичення ринку будівельними виробами з метою отримання прибутку за рахунок господарської діяльності.

Отже, основне завдання підприємства – розширення ринку збуту продукції за рахунок пошуку нових клієнтів, створення кола замовників, робота з постійними партнерами та задоволення потреб населення в продукції компанії.

ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» займається реалізацією будівельних матеріалів, а також виробництвом бетонної та гіпсової суміші (табл. 2.1).

Види діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»: оптова та роздрібна торгівля матеріалами для будівництва та ремонту; посередницька діяльність у торгівлі товарами; неспеціалізована оптова торгівля; виробництво будівельних матеріалів.

Підприємство успішно співпрацює з підприємствами України. Клієнтами підприємства є як великі монтажні і будівельні компанії та промислові підприємства так і приватні особи. Організаційна структура – ключ до успішного бізнесу. Загальна організаційна структура підприємства ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» має лінійно- функціональну структуру, представлену на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»**

Основною метою ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є отримання максимально можливого прибутку від виконання будівельних та монтажних робіт, задоволення потреб населення у високоякісному житлі. Чим досконаліша структура управління, тим ефективніший вплив на підприємство і вище результативність роботи самого підприємства.

При ній лінійні керівники (фінансовий директор, комерційний директор, директор з кадрових та юридичних питань, директор з виробництва, директор з матеріально-технічного забезпечення) є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи.

Функціональні керівники (головний майстер, головний бухгалтер тощо) керують функціональними службами (виробничим ділянкою, відділом бухгалтерії та ін.).

Структура має такі переваги: точне визначення місця прийняття рішень і необхідних ресурсів.

Недоліки: тенденція до надмірної централізації управління; структура жорстка і важко реагує на зміни; утворення вузькоспеціалізованих для таких підрозділів цілей ускладнює горизонтальні узгодження.

Основними підрозділами підприємства є виробничий підрозділ та відділ з продажу товарів, ці підрозділи є основою функціонування підприємства. Такі підрозділи як бухгалтерія, відділ маркетингу, юридичний відділ, кадри, логістика можна назвати допоміжними, бо вони опосередковано забезпечують та покращують діяльність підприємства.

Відділ інформаційної підтримки та господарський відділ є обслуговуючими підрозділами, які забезпечують діяльність працівників та підрозділів підприємства.

Підрозділ продажу - це активні молоді менеджери, які виконують оптовий та дрібнооптовий продаж виробів по всій Україні, пропонуючи покупцям якісну продукцію за вигідними умовами поставок.

Відділ маркетингу та реклами виконує дослідження ринків та конкурентів виробів медичного призначення та медичного обладнання, дослідження та впровадження у виробництво нових продуктів, які користуються попитом на ринку.

Також відділ займається організацією виставок та рекламних акцій, наповнення рекламним контентом журналів, буклетів, сайтів.

Оскільки база покупців та постачальників нараховує більше тисячі контрагентів, з якими підприємство укладає договори, виникає необхідність створення якісного юридичного відділу, де працюють кваліфіковані юристи, які виконують не лише погодження договорів в рамках інтересів підприємства та законодавства України, а і представляють інтереси підприємства в суді, якщо виникають господарчі спори між підприємством та контрагентами.

Відділ кадрів виконує підбор персоналу як високо кваліфікованих фахівців, так і працівників технічних спеціальностей.

Відділ інформаційної підтримки включає працівників сфери ІТ, які налагоджують безперебійну роботу офісного персоналу, забезпечують роботу програмного забезпечення підприємства.

Господарській відділ забезпечує працівників підприємства необхідним інвентарем та засобами праці.

Сплата податків ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» проводиться згідно з чинним законодавством України.

Підприємство здійснює облік підсумків своєї діяльності, веде бухгалтерську, податкову та статистичну звітність перед державними органами у встановленому порядку.

Розширення асортименту пропонованої продукції - пріоритетний напрямок бізнес-стратегії ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Дані таблиці 2.1 свідчать, що в 2022 році в структурі продажів ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» найбільшу питому вагу у виручці від реалізації займає натуральне дерево – 24%, підлогові покриття - 20 % та покрівельні матеріали

– 18 %. Причому за 2020-2022 роки спостерігається тенденція до збільшення продажів даних видів товару.

Таблиця 2.1

### Номенклатура основних видів товарної продукції

#### ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Продукція	2020	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р., %
Натуральне дерево	20	21	24	4
Підлогові покриття	18	19	20	2
Покрівельні матеріали	15	16	18	3
Бетонна суміш	10	11	14	4
Шпалери	9	11	7	-2
Плитка кахельна	7	6	6	-1
Гіпсова суміш	9	6	5	-4
Лаки та фарби	6	4	7	1
Двері	3	2	2	-1

ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» забезпечене майном та коштами, що необхідні для здійснення ним діяльності згідно з Положенням та чинним законодавством. На рис. 2.2 у графічному вигляді зображено інформацію щодо обсягів виробництва основної продукції товариства за 2020-2022 рр.

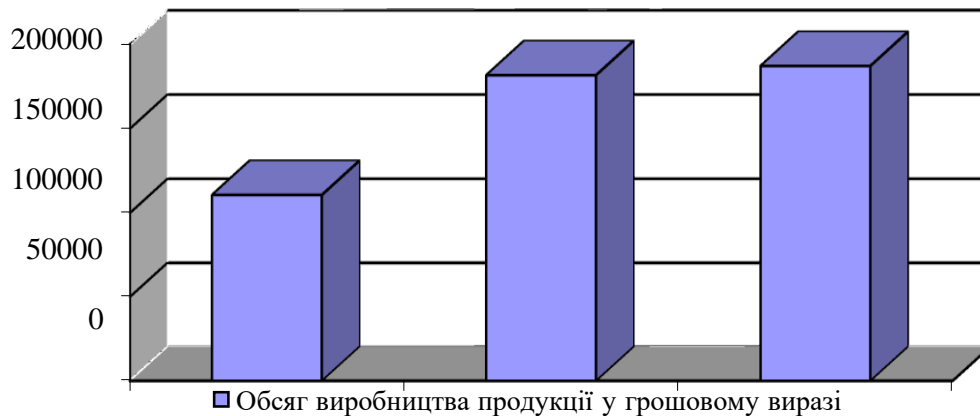


Рис. 2.2 – Обсяг виробництва продукції у грошовому виразі, тис. грн.

Згідно з рисунком 2.1 обсяг виробництва продукції в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 роки зріс у грошовому виразі з 121740,5 тис. грн. до 205954,1 тис. грн. Тобто спостерігається позитивна динаміка в виробничій діяльності підприємства.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

У сучасних умовах господарювання для підвищення результатів діяльності підприємства, тобто його прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності необхідно постійно контролювати всі аспекти діяльності. Проведення діагностики діяльності підприємства дозволить відстежити певні недоліки, запобігти їх розвитку та забезпечити підприємству стабільне функціонування. Динаміка виробництва продукції ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» у грошовому виразі за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Динаміка закупівлі та виробництва продукції ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» у грошовому виразі за 2020-2022 рр.

Роки	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з мин.роком, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з 2018 роком, тис.грн.	Темп зростання,%	
				базисні	ланцюгові
2020	121740,5	-	-	-	-
2021	199954,9	78214,4	78214,4	64	64
2022	205954,1	5999,2	84213,6	69	3
Разом	527649,5	-	-	-	-



За результатами аналізу даних таблиці 2.2 варто відзначити зростання власного виробництва у 2020 - 2022 роках. Це пов'язано з тим фактом, що, вивчивши потреби ринку, з метою підвищення власної прибутковості, підприємство вирішило інвестувати частину коштів, накопичених за попередні періоди, в збільшення обсягу виробництва. Було придбано додаткове обладнання для виробництва, а також автоматична лінія для виробництва будівельних матеріалів.

Динаміка реалізації продукції представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка реалізації продукції ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» у грошовому виразі за 2020-2022 рр., чиста виручка без ПДВ**

Роки	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з мин.роком, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з 2018 роком, тис.грн.	Темп зростання,%	
				Базисні	Ланцюгові
2020	239763,9	-	-	-	-
2021	440630	200866,1	200866,1	84	84
2022	486983,9	46353,9	247219,9	103	11
Разом	1167377,8	-	-	-	-

Структура виручки ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 рр. наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура виручки ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 рр.**

Назва долі	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Частка виробленої продукції в загальній виручці	50,77%	45,38%	42,29%
Частка торговельно-посередницьких операцій	49,23%	54,62%	57,71%

З наведеної таблиці видно незначну зміну у структурі продажу протягом 2020-2022 рр., а саме, доля торговельно-посередницьких операцій збільшилась на 8,5%, при цьому зменшилась доля продажу товарів власного виробництва на відповідну величину. Крім того, за даними таблиці 2.4 можна зробити висновок про активізацію збутової діяльності підприємства.

В той же час частка власного виробництва товарів з 2020 по 2022 роки зменшилась.

Структура активів підприємства наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**. Структура активів ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис.грн.	Струк тура, %	Сума, тис. грн.	Струк тура, %	Сума, тис. грн.	Струк тура, %
Необоротні активи	1317,7	0,54	2660,8	1,02	26777,1	6,44
Оборотні активи	243574,2	99,46	257428,7	98,98	388786,4	93,56
Інші активи	-	-	-	-	-	-
Усього активи	244891,9	100	260089,5	100	415563,5	100

Активи в 2020 році порівняно з 2022 роком зросли з 244891,9 тис. грн. до 377785 тис. грн, за рахунок збільшення необоротних активів на 23025,1 тис. грн. (були придбані основні засоби 3544,1 тис. грн.) – та оборотних активів на 109868 тис. грн. (зростання дебіторської заборгованості, товарів у зв'язку із збільшенням виробництва та обсягів реалізації).

В структурі активів підприємства найбільшу питому вагу займають оборотні активи -93,6%, найменшу необоротні - 6,4%, що свідчить про відсутність додаткових накладних витратах і високу чутливості до зміни виручки.

Склад, структура та динаміка оборотних коштів підприємства наведена в таблиці 2.6.

Значний вплив на фінансове становище здійснює наявність запасів.

Таблиця 2.6

**Склад, структура та динаміка оборотних коштів  
ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %
Виробничі запаси	13647,6	5,60	20888,2	7,51	44713,1	12,65
Товари	149102,2	61,21	173345,8	62,28	199653,6	56,49
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	61088,1	25,08	64638,2	23,22	82644,2	23,38
Дебіторська заборгованість за розрахунками з отриманих авансів	577,2	0,24	5613,2	2,02	6145,6	1,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками с бюджетом	-	-	350,9	0,13	25,4	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	13682,7	5,62	9377,5	3,37	7964,2	2,25
Гроші та еквіваленти	5475,2	2,25	4103,1	1,47	12294,8	3,48
Разом	221431,2	100,00	257428,7	100,00	377785	100,00

Іншими словами, будь-яке зростання вартості запасів повинно супроводжуватися таким же або навіть більшим зростанням оборотності

оборотного капіталу підприємства. В нашому випадку доля виробничих запасів збільшується з кожним роком і складає 12,7% від загальної структури. В цілому структуру активів можна охарактеризувати як стабільну, без суттєвих змін. Варто відзначити збільшення частки залишків грошових коштів на останню звітну дату, що позитивно позначається на ліквідності балансу. Для ведення бізнесу підприємство має власні та орендовані виробничі площі, склади та офіси, наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Основні засоби (будівлі та споруди)

Вид нерухомості	Площа, кв. м.	Власність / оренда
Офіс	367	власне
Виробниче / склад	2733	оренда
Склад	348,7	оренда
Офіс	1839,3	власне

Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів

#### ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис.грн.	Струк тура, %	Сума, тис.грн.	Струк тура,%	Сума, тис.грн.	Струк тура, %
1	2	3	4	5	6	7
І.ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Пайовий капітал	81,1	0,03	81,1	0,03	81,1	0,02
Нерозподілений прибуток	51185,4	22,99	83381,1	32,06	108942,4	28,84
УСЬОГО РОЗДІЛОМ І	56303,7	-	83462,2	-	109023,4	-

II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	52338,6	15,24
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	-	-	-	-	57573	100
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Короткострокові кредити банків	67848,3	27,71	68634,8	26,39	54637,6	14,46
Векселі видані	5417,2	2,21		0,00	1298,3	0,34
Поточна кредиторська заборгованість:						
за товарами, роботами, послугами	66681,9	27,23	74058	28,47	108809,3	28,80
за розрахунками з бюджетом	36,3	0,01	137,9	0,05	42,4	0,01
за розрахунками зі страхування	163,4	0,07	421,1	0,16	267,4	0,07
за розрахунками з оплати праці	361,8	0,15	935,3	0,36	660,7	0,17
за розрахунками з одержаних авансів	4144,2	1,69	856,7	0,33	1027,3	0,27
Доходи майбутніх періодів	36961,9	15,09	29282	11,26	22227,7	5,88
Інші поточні зобов'язання	6892,2	2,81	2300,2	0,88	22218	5,88
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	188507,1	-	176627,3	-	211188,6	-
Загальна сума фінансових ресурсів підприємства	244891,9	100,00	260089,5	100,0 0	377785	100,00

За розрахунками встановлено (табл. 2.8), що за досліджуваний період на підприємстві спостерігається позитивна динаміка власного капіталу, в 2022 році порівнюючи з 2020 роком він збільшився майже вдвічі і складає 109023,4 тис. грн. Позитивно характеризується збільшення нерозподіленого прибутку, підприємство реінвестує прибуток для подальшого розвитку підприємства.

Найбільша стаття у структурі - кредиторська заборгованість, частка становить 27-29% по роках, за рахунок неї можливе часткове фондування оборотних коштів підприємства.

Підприємство використовувало для поповнення оборотних засобів залучення довгострокових зобов'язань у сумі 57,6 млн грн. в 2022 році, оскільки немає відповідного приросту в основних фондах, що не характерно для даного виду позики.

Склад, структура та динаміка необоротних активів підприємства наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Склад, структура та динаміка необоротних активів за 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	1567	58,88	1540,3	6,32
Основні засоби:	1317,7	100,00	1093,8	41,12	3548,9	14,58
-первісна вартість	1568,2	-	1871,9	-	5112,2	-
-знос	250,5	-	776,8	-	1564,5	-
Інші фінансові інвестиції					19254,7	79,10
Разом	1317,7	100,00	2660,8	100,00	24342,8	100,00

З наведеної таблиці видно, що динаміка необоротних активів підприємства має зростаючий характер.

Загальна сума не обігових активів на 2022 рік склала 24342,8 тис. грн., тобто збільшилась у порівнянні з 2021 на 21296 тис. грн. завдяки збільшенню інших фінансових інвестицій.

Склад, структура, динаміка основних фондів наведені у таблиці 2.10.

Найбільшу структуру в основних засобах займають складські приміщення та виробничий цех - 95,05%. Виробниче обладнання не займає левову частку в загальній структурі основних фондів. Інше – це офісна техніка та програмне забезпечення - по залишковій вартості.

Таблиця 2.10

**Склад, структура та динаміка основних фондів  
ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за 2020-2022 рр.**

Найменування основних засобів	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %
Машини та обладнання	107,7	8,18	102,8	9,37	89,5	2,51
Будівлі та споруди	1144,7	86,87	931,7	85,16	3372,3	95,05
Інші	65,3	4,95	60,5	5,47	87,1	2,44
Усього	1317,7	100,00	1093,8	100,00	3548,9	100,00

Витрати підприємства на виробництво продукції наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Витрати на виробництво продукції за 2020-2022 рр.**

Елементи витрат	Сума, тис. грн.		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Матеріальні витрати	74421	215902,7	235002,6
Заробітна плата	2836,2	7571	13712,9
Відрахування до фонду соціального захисту	1055,1	2757,6	4979,2
Амортизація основних засобів	191,2	527,6	786,5
Інші витрати	3781,3	50472,7	52962,9
Повна собівартість	204073,8	366096,4	386961,6
у тому числі:			
змінні витрати	195634	347538,6	361141,4
постійні витрати	8439,8	18557,8	25820,2

З таблиці 2.11 можна побачити, що всі показники в 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилися майже вдвічі.

З метою поглибленого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», зокрема, з метою аналізу ефективності та результативності його діяльності, на нашу думку, доцільно проаналізувати фінансовий стан підприємства.

На даному етапі дослідження було розраховано та проаналізовано ряд показників, зведених у таблиці 2.12.

*Таблиця 2.12*

### **Розрахунок коефіцієнтів капіталізації**

Показники	Рівень показників		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт фінансової автономії	0,31	0,32	0,29
Коефіцієнт фінансової залежності	3,01	3,11	3,46
Коефіцієнт фінансового ризику	2,22	2,12	2,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,85	0,97	0,78

За останні два роки коефіцієнт фінансової автономії знизився на 3,0% та на 35% підвищився показник залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

На кожну гривню власних засобів підприємства за 2022 рік доводилося 2,7 гривні залучених коштів, приріст даного показника на 0,4 грн. збільшився у порівнянні з 2021 роком. За 2022 рік відбулося зниження показника маневреності на 0,19%. Така динаміка показників фінансової автономії та



фінансової залежності є негативною, і вказує на ризики подальшого залучення зовнішнього капіталу, однак показники є контрольованими і пояснюються активним розвитком підприємства і виправданими з позиції існуючого зростання товарообігу підприємства і відповідно додатковому прибутку на одиницю існуючої капіталізації підприємства.

Визначено тип фінансової стійкості ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП». Для цього розраховали визначені необхідні показники, розрахунок яких представлений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

### Класифікація типу фінансового стану ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Загальна величина запасів (З)	153557,5	173345,8	250542,6
Наявність оборотних коштів(Кс.об)	74075	80801,4	84680,6
Величина функціонального капіталу(Кс.дз.)	61393	80801,4	142252,4
Загальна величина джерел формування запасів (Ко)	136812,3	149436,2	196891,2
$\Phi^c = \text{Кс.об.} - \text{З}$	-79482,5	-92544,4	-165860,8
$\Phi^{c.дз} = \text{Кс.дз.} - \text{З}$	-92165,7	-92544,4	-108289
$\Phi^o = \text{Ко.} - \text{З}$	-16745,2	-23908,4	-53651,4

Як видно з таблиці 2.13, дане підприємство має нестійкий фінансовий стан, що свідчить про високий значну залежність ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» від інвестиційних джерел.

У цілому подібна структура є прийнятною для більшості сучасних торговельних підприємств, які в значній мірі залежать від величини кредиторської заборгованості, тобто фінансування запасів підприємства відбувається за рахунок наявності значної величини кредиторської заборгованості.

Зростання підприємства побудовано на активному запозиченні.

Сума коштів, які підприємство залучає для підтримки поточної ліквідності складає на кінець звітного періоду 53651,4 тис. грн. (яке підприємство не використовувало для розвитку).

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» полягає в тому, що дане підприємство є виробничим підприємством і може диктувати ринку свою ціну, що сприяє залученню клієнтів. Одним з головних переваг підприємства є висока якість за прийнятну ціну. Крім того фахівці підприємства регулярно підвищують свою кваліфікацію, що дозволяє вивчати і активно використовувати на практиці інноваційні технології, надавати клієнтам найповніший спектр послуг. Проведемо аналіз сильних і слабких сторін компанії (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

#### Аналіз сильних і слабких сторін (з продажу продукції власного виробництва: х, з реалізації придбаного товару: +).

Критерії	Оціночна шкала									
	Незадовільно			Задовільно				Добре		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За популярністю підприємства					+	х				
За оцінкою, рекомендаціями					+		х			
За рівнем якісного виробництва							х	+		
За методикою реалізації								х	+	
За вмінням організувати збут							х	+		
За рівнем комунікації					х		+			

Сервісна діяльність				x				+		
За купівельними особливостями					x			+		
За рівнем розвитку системи управління персоналом						x		+		
За місцем знаходження				x	+					
За ефективністю використання витрат				x	+					
За ефективністю системи керівництва						x		+		
За фінансовою міцністю						x		+		

За типами ринків підприємство знаходиться повністю на ринку України (а саме: Дніпропетровської області).

Ринками збуту ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є міста Дніпропетровського регіону, а також України в цілому.

Дамо порівняльну оцінку деяких конкурентів підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

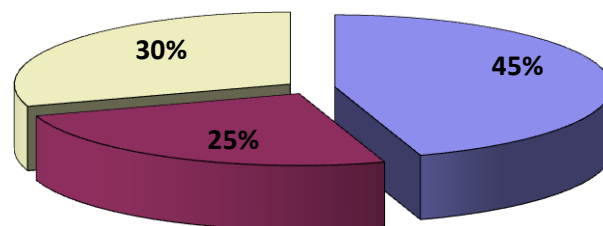
**Порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», станом на 2022 рік**

Критерій	ТОВ «Будторг»	ТОВ ТК «Ікетех»	ППКФ «Стройресурси»	ТОВ «Тектум С»	ТОВ «Гортран»
Розміри і виробн. потужн.	Значно більші	Співставні	Співставні	Більші	Менші
Продукція / послуги	Ширший асортимент	Співставний асортимент	Співставний асортимент	Співставний асортимент	Співставний асортимент
Відносна частка ринку	Більша	Співставна	Більша	Співставна	Менша

Основні моменти регіональної діяльності	Провідний в Україні та СНД виробник будівельних виробів.	Є постачальником будівельних виробів.	Імпорт та реалізація будівельних виробів провідних світових виробників.	Найбільша роздрібна мережа магазинів в Україні.	Входить до переліку значних дистриб'юторів будівельних виробів.
Рекламні заходи	Активна рекламна політика	Активна рекламна політика	Стримана рекламна політика	Активна рекламна політика	Низька активність рекламної діяльності
Цінова політика	Ціни співставні	Ціни співставні	Ціни вище	Ціни вище	Ціни співставні

ТОВ «Будторг» - значна доля ринку; підприємство створено на 30 років раніше, захопило значний сектор ринку, має широкий асортимент, низькі ціни; ТОВ ТК «Ікетех» - широкий асортимент і низькі ціни; ППКФ «Стройресурси» - значна доля ринку, постачає переважно дороге імпортне обладнання високої якості. ТОВ «Тектум С» займає незначну долю ринку, активна маркетингова політика, активне впровадження Інтернет-продажів. ТОВ «Гортран» – незначна доля ринку, середня якість, вузький асортимент.

Доля ринку конкурентів ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» представлена на рис. 2.3.



■ Інші   ■ ППКФ "Стройресурси"   □ ТОВ "Будторг"

Рис. 2.3. – Доля ринку конкурентів ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

За результатами аналізу даних табл. 2.15, а також рис. 2.2 щодо позиції головних конкурентів, сильних і слабких сторін підприємства за низкою визначених чинників, дійшли висновку, що ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» займає вигідні позиції на ринку.

У зв'язку з цим реалізація товарів за прийнятними цінами є сильною стороною підприємства.

Крім того, ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» має гарну репутацію на рику постачальників будівельних матеріалів, що також є конкурентною перевагою фірми.

На наступному етапі здійсимо порівняльний аналіз ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» та основних конкурентів підприємства за показниками конкурентоспроможності.

Для більш точного визначення сили конкурентів і виявлення власних переваг над конкурентами, на базі яких ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» доцільно будувати свій стратегічний напрям, потрібно володіти інформацією щодо інших аспектів діяльності конкурентів: їхній фінансовий стан, напрямок діяльності на ринку тощо.

Необхідно володіти інформацією щодо наявності у конкурентів стратегії щодо рекламної діяльності, її змістовної частини, сегмент споживачів, в якому напрямку вони планують рухатися, види супутніх послуг, які вони пропонують та ін. Дану інформацію потрібно збирати систематично.

На наступному етапі проведемо детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Результати аналізу зовнішнього середовища наведені у таблиці 2.16.

За результатами дослідження ситуації на ринку згідно даних таблиці 2.16, встановлено перелік проблем та загроз для ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» із зовнішнього середовища:

- активна рекламна діяльність з боку конкурентів;

- загроза виникнення на ринку підприємств з високими показниками якості;
- велика увага споживачів до якісної продукції;
- демпінгування цін з боку конкурентів на деякі позиції товару;
- надмірні проценти за кредитами;
- брак потрібної клієнтської інформації;
- постійне зростання цін на ресурси;
- нестабільність в постачанні сировини.

Таблиця 2.16

### Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Критерії оцінювання ситуації	Коротка характеристика проблем підприємства
Ситуація на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява на ринку вагомих конкурентів</li> <li>- Звуження місткості ринку за певними позиціями</li> <li>- Зменшення попиту</li> <li>- Високі відсотки по кредитах</li> </ul>
Оцінювання конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заниження цін з боку конкурентів</li> <li>- Брак потрібної інформації стосовно клієнтів</li> <li>- Агресивна рекламна політика конкурентів</li> </ul>
Аналіз середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабільне зростання закупівельних цін</li> <li>- Перебої поставок товару</li> </ul>

Потенційні загрози для ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»:

1. Внаслідок появи на ринку великих підприємств можливий частковий перерозподіл ринку.
2. Активна рекламна політика конкурентів може призвести до втрати існуючої долі ринку.
3. Брак вільних коштів на підприємстві може унеможливити проведення активної рекламної діяльності.

4. Подорожчання кредитів в банківській сфері може зменшити доходну частину підприємства.

5. Зростання цін на закупівлю сировини збільшить витрати підприємства.

Особливості макросередовища були розглянуті за допомогою PEST (STEP) аналізу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### PEST (STEP)-аналіз ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Групи факторів	Події / Фактори	Загроза(-) / Можливість (+)	Імовірність події або прояви фактору	Вплив на компанію
Політичні	Зміни в законодавстві	-	Середня	Зміни в законодавстві можуть призвести до збільшення витрат
Економічні	Попит на товари	+	Висока	Товари користуються постійним попитом
	Інфляція	-	Висока	Зростання інфляції негативним чином позначиться на прибутку
	Збільшення ставки оподаткування	-	Середня	Збільшення ставки оподаткування негативним чином позначиться на прибутку, збільшення вартості товарів
	Зростання витрат на енергоносії, сировину, комунікації	-	Висока	Зростання основних зовнішніх витрат негативним чином позначиться на прибутку
Соціальні	Реклама та зв'язки з громадськістю	+	Висока	Рекламна кампанія та акції сприяють зміцненню позицій на ринку
	Демографічна ситуація	-	Низька	Негативним чином вплине на попит
Технологічні	Спеціалізовані технології	-	Висока	Необхідність використання спеціалізованих технологій призводить до додаткових витрат
	Розвиток конкурентних технологій	-	Висока	Впровадження та розвиток конкурентних технологій може підвищити конкурентоспроможність

Проведений аналіз показав, що вплив політичного фактору (зміна законодавства) – це загроза, ймовірність цієї події середня, але прояв цього фактору призведе до збільшення витрат. Попит на послугу (економічний фактор), ймовірність події висока, тому що будівельні матеріали постійно користуються попитом. Реклама і зв'язки з громадськістю (соціальний фактор) - це можливість зміцнити свої позиції на ринку. Поява спеціалізованих технологій (технологічний фактор) вимагає їх використання, яка призводить до додаткових витрат і це ще одна загроза. Розвиток конкурентних технологій – це можливість підвищення своєї конкурентоспроможності.

Метою SWOT-аналізу є критична оцінка поточного стану підприємства, виражена у внутрішніх сильних і слабких запобігати загрозам і використовувати можливості, які виникають в його оточенні.

Узагальнені дані SWOT - аналізу ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### SWOT-аналіз ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Можливості	Загрози
1	2
Поява нових постачальників	Поява потенційних конкурентів
Поява нових клієнтів	Переваги наявних конкурентів
Слабкість конкурентів	Зміна купівельних переваг
Надання державою субсидій	Поява великої кількості товарів заміників
Поліпшення рівня життя населення	Втрата постачальників
Пропозиції про співпрацю з боку вітчизняних підприємців	Впровадження додаткових податків, зростання ставок існуючих податків
	Впровадження додаткових податків, зростання ставок існуючих податків
	Зниження доходів населення
	Збої в постачаннях продукції
	Зниження рівня життя населення
	Погіршення політичної обстановки
	Зростання безробіття
	Зростання темпів інфляції



Сильні сторони	Слабкі сторони
Стійкий фінансовий стан фірми	Незадоволеність персоналу в заробітній платі
Достатньо висока доходність капіталу	Необхідність в оренді приміщень
Гнучка цінова політика	Недостатньо ефективна організаційна структура
Високоякісний товар	Витрати на оренду приміщень
Кваліфіковані фахівці	Достатньо високі затрати на закупку
Своєчасна поставка товару	Недостатньо ефективна реклама, недостатні витрати на рекламу
Добрі взаємини директора з персоналом та між співробітниками	Середній рівень цін
Ініціативне керівництво	Низький рівень сервісу (додаткові послуги)
Стійкі та налагодження зв'язки з іноземними партнерами	Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень
Налагоджена збутова мережа	Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень
Зростання оборотних коштів	
Широкий асортимент продукції	
Високий контроль якості	
Висока рентабельність	
Висока кваліфікація персоналу	
Достатня популярність	

Проведений SWOT-аналіз показав, що будь-яка загроза з боку контрагентів призводить до ряду негативних факторів, що в свою чергу впливають на кінцевий фінансовий результат ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», а слідом за цим і, можливо, падіння репутації фірми. І навпаки, наявність будь-яка можливості дає підприємству шанси закріпити свої позиції на ринку.

На наступному етапі проаналізуємо позиції ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» на ринку за допомогою матриці БКГ.

Результати аналізу наведено на рисунку 2.4.

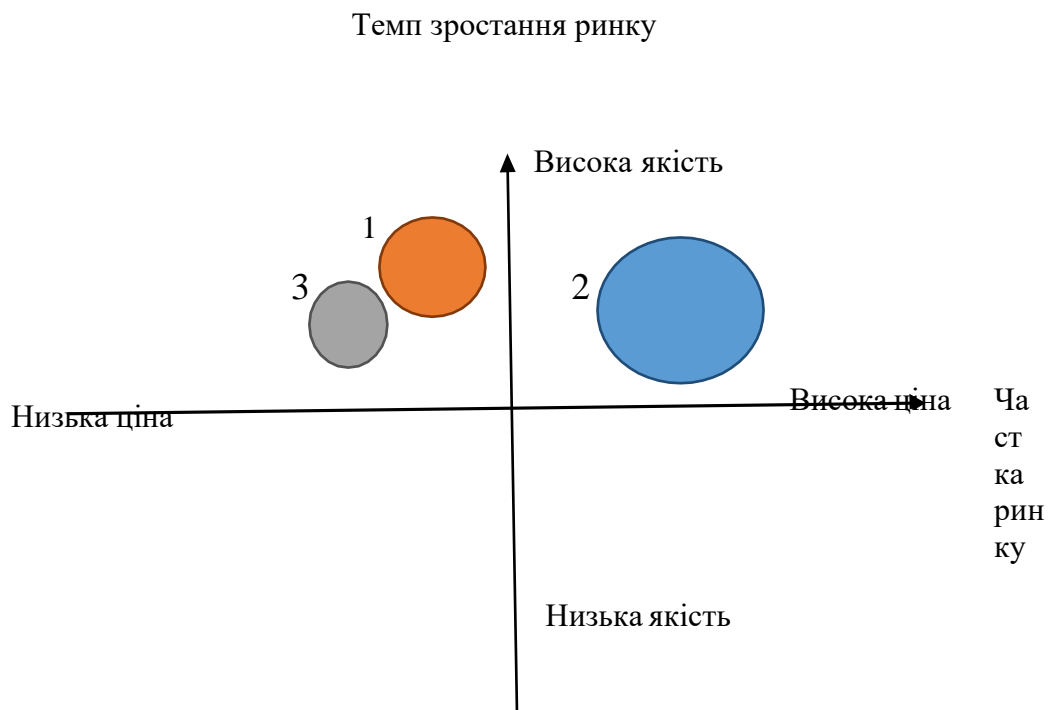


Рис. 2.4 – Матриці БКГ (виробництво та реалізація будівельних матеріалів)

1 – ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», 2 – ТОВ «Будторг», 3 – ППКФ «Стройресурси»

За результатами аналізу позицій фірми можна відзначити, що ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» серед відомих конкурентів надає на ринку прийнятну

ціну і високу якість своєї продукції.

На наступному етапі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за наступним критеріями: Політика фірми; Імідж фірми; Частка ринку; Конкуренція продукту; Якість; Номенклатура асортименту; Потужність виробничої бази; Інноваційний потенціал; Ціна; Фінанси; Маркетингові дослідження; Передпродажна підготовка; Збут; Комунікації; Реклама; Сервісне обслуговування.

Графічне відображення багатокутника конкурентоспроможності наведено на рисунку 2.5.

Аналізуючи багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», можна відзначити високі позиції по політиці фірми, якості продукції, номенклатурі асортименту, ціні і фінансовому становищу досліджуваного підприємства.

Але можна відзначити низький рівень щодо проведення маркетингових досліджень, передпродажної підготовки та іміджу фірми.



Рис. 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» можна зробити висновок, що конкурентні позиції підприємства не є оптимальними на даний час. А тому доцільним є формування напрямів зростання конкурентоспроможності досліджуваного товариства, що будуть відповідати сучасним реаліям та поточним потребам.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

### 1.1. Зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку

Отже, на наступному етапі дослідження визначимо напрями, що пропонуються до застосування з метою зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Перш за все підприємству потрібно розробити конкурентну стратегію розвитку підприємства.

Розробка напрямку стратегії конкурентного розвитку підприємства вимагає формування місії компанії, визначеної стратегії.

Місія ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»: зміцнити свої конкурентні позиції на ринках продажів товарів.

#### 1. Вибір стратегії маркетингу.

Для прийняття рішень по визначенню стратегічного розвитку, темпів росту і долі, яку займає на ринку, можна сказати, що «зіркою» є недорогі товари, отже продаж такого товару потрібно активізувати, шляхом посилення рекламної діяльності на старих ринках (ринок Дніпропетровського регіону), а також за допомогою виходу на нові ринки.

Позицію «дійної корови» займають товари середнього цінового сегменту, але вони прагнуть в зірки.

Дана товарна група займає левову частку ринку, і, навіть за умови високих темпів зростання, має стабільний прибуток.

Основна стратегія ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» – збереження існуючого становища на ринку і поступовий рух товару до категорії «зірка», шляхом глибокого проникнення на існуючі ринки.

Попит на дорогі будівельні матеріали знижується через впровадження широкої мережі підприємств, що пропонують аналогічний товар, що суттєво

впливає на частку даного товару в загальній кількості продажів в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», проте, дані товари стабільно дають прибуток що, власне, свідчить про його проміжне положення між дійною коровою і собакою.

Виходячи з цього підприємство не має намірів скорочувати реалізацію таких товарів, як рекомендовано для позиції «собака», а пропонує провести рекламну кампанію, направлену на підвищення обсягів реалізації даного товару і вивести його на нові ринки.

Що стосується позиції «знак питання», то ця позиція в компанії представлена досить дорогими товарами. За даною групою товарів спостерігається значний темп росту і незначна частка ринку, отже, на майбутнє доцільним є переведення даного продукту в дійну корову шляхом зниження витрат і зростання обсягів продажів за допомогою рекламної політики.

## 2. Можливості для розвитку підприємства.

Наступним питанням є аналіз можливостей для зростання підприємства, інформація щодо яких наведена у табл. 3.1.

Здійснивши аналіз стратегій зростання, встановлено, що найбільш доцільною стратегією для розвитку ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є стратегія розширення ринків збуту, наприклад, ринків регіонів з продажу товарів таких областей:

- Харків;
- Запоріжжя;
- Полтава;
- Кропивницький;
- Миколаїв;
- Херсон.

Також перспективною є стратегія розробки товару – розширення асортименту та створення нових продуктів.

## 3. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства.

В роботі розглянуто стратегії розвитку ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП». Дослідження проведено за матрицю стратегій розвитку (за Ф. Котлером). Отже, ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» рекомендовано наступні стратегії.

1. Глибоке проникнення ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» на ринок за допомогою оптимізації витрат і активізація маркетингової діяльності.
2. Розширення ринку збуту – охоплення ринків сусідніх регіонів.
3. Удосконалення товарної політики – розширення асортименту товарів в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» та реалізація продукції високої якості.
4. Горизонтальна диверсифікація – виведення на ринок нової продукції.

*Таблиця 3.1*

**Матриця можливостей «товар - ринки»**

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія глибокого проникнення: - проведення маркетингової діяльності в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»	Стратегія розширення ринку: - проникнення на ринок інших (сусідніх) регіонів.
Новий товар	Стратегія розробки товару: - удосконалення асортиментної політики, виведення нової продукції на ринок.	Стратегія диверсифікації: - охоплення нових сегментів ринку в регіонах, вже існуючих, пошук попиту на нові види товару; - відкриття Інтернет-магазину, з широким асортиментом продукції.

Для ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» необхідна такі типи стратегій - це збереження конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та залучення інвестицій для підвищення якості товарів. В роботі розглянуто можливості планування стратегічних господарських одиниць ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за матрицею Мак – Кінсі (табл. 3.3).

#### 4. Зміни в ціновій політиці.

З метою розробки оптимальної стратегії розвитку підприємства в роботі розглянуто цінову політику ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП». За результатами аналізу виявлено необхідність розробки нової більш гнучкої цінової концепції.

Даний підхід необхідно застосувати стосовно як оптової так і роздрібною торгівлі.

Також рекомендовано в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» запровадити нову систему знижок:

- звичайна оптова знижка (доцільно надавати постійним клієнтам);
- знижка клієнтам пропорційно до обсягів продажів за минулі періоди;
- знижка за принципом накопичувальної системи (для постійних клієнтів).

Також, запропоновано частково внести зміни в систему співпраці з клієнтами, переглянути умови укладання договорів, запровадити постійний моніторинг роботи продавців тощо.

ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» рекомендовано надавати своїм споживачам, клієнтам, деяким контрагентам знижки, за рахунок коригування націнки та закупівлі товарів у постачальників по більш оптимальній ціні, а також за рахунок зниження собівартості продукції, яка виготовляється на підприємстві.



Така політика має за мету не тільки на підтримку існуючих клієнтів, але і пошук нових.

#### 5. Рекламна комунікативна концепція компанії.

За результатами дослідження виявлено проблеми у сфері реклами на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», а саме:

- немає єдиної концепції стосовно рекламної діяльності;
- незначна впізнаваність підприємства;
- реклама має несистематичний характер.

У зв'язку з цим в напрямку розроблення оптимальної стратегії конкурентного розвитку на підприємстві у сфері реклами пропонується зосередити зусилля на наданні рекламній діяльності постійного і єдиного характеру і стилю.

Таблиця 3.2

#### Матриця Мак - Кінсі

		Привабливість галузі		
		Висока	Середня	Низька
Сила позицій бізнесу в галузі	Висока	Інвестиції і зростання	Вибіркове зростання	Вибірковість
	Середня	Вибіркове зростання	Вибірковість	«Збір врожаю» вихід з ринку
	Низька	Вибірковість	«Збір врожаю» вихід з ринку	Вибірковість

В такому разі метою даної рекламної діяльності є зробити фірму впізнаваною. План рекламної діяльності в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»:

1. Сформувані фірмовий стиль підприємства;
2. Розробити рекламну стратегію;
3. Розробити план рекламних акцій на майбутній рік.

Для розробки фірмового стилю ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

рекомендовано залучити фахівця-дизайнера, який на цьому спеціалізується.

Зміни збутової політики компанії.

З врахуванням виявлених проблем в збутовій політиці підприємства, підприємству рекомендовано удосконалити збутову систему за допомогою інструментів:

1. Удосконалення системи стимулювання менеджерів зі збуту, орієнтовану на особистій зацікавленості в результаті.
2. Удосконалення договірних відносин з контрагентами, цінової політики.
3. Внесення змін в існуючі договори з постачальниками.
4. Реалізація Інтернет – проекту (створення інтернет-магазину).
6. Розробка рекламної стратегії.

Розробку рекламної стратегії в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» рекомендовано здійснити послідовно:

1 етап. На даному етапі рекламна діяльність має бути активною. Мета – досягти впізнаваності фірми принаймні 50%. Термін реалізації етапу повинен залежати від отриманих результатів.

2 етап. На даному етапі реклама повинна підтримувати інформованість споживачів. Ефективність рекламної кампанії можливо забезпечити завдяки чітко визначеному порядку.

Ще одним заходом з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є оптимізація системи управління людськими ресурсами.

Напрями зростання результативності роботи персоналу в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»:

1. Моніторинг праці, завдяки якому визначають відбирають і добирають працівників, встановлюють системи, розміри і форми оплати праці тощо. Основною метою аналізу праці є її організація без надмірних психологічних, фізичних зусиль, яка буде якісно ефективною, приносить задоволення працівникам і сприятиме розвитку виробничої кваліфікації та їх

особистостей.

## 2. Мотивація працівників.

Одним із шляхів зростання показників ефективності праці є мотивування працівників.

Можна запропонувати ряд рекомендацій для ефективного стимулювання персоналу в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»:

- забезпечення на підприємстві клімату взаємної довіри, поваги й підтримки;
- прагнення забезпечити кожного працівника цікавою роботою, що спонукає його розвивати свої знання, уміння й навички;
- встановлення чітких цілей і завдань;
- забезпечення рівних можливостей для кар'єрного та особистісного зростання співробітників і розкриття їх потенціалу; надання всім рівних можливостей при прийнятті та просуванню по службі, що обумовлюються тільки здатностями співробітників, їх результативністю і досвідом.

У таблиці 3.5 наведено заходи, які, на нашу думку, доцільно вжити на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» з метою стимулювання працівників підприємства в аспекті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Так, першопочатковим кроком в напрямку впровадження ефективної та оптимальної мотивації персоналу є відповідне розпорядження керівника, який підписує програму удосконалення системи мотивації працівників, ґрунтуючись на розрахунках відділу кадрів і бухгалтерії.

*Таблиця 3.3*

### **Рекомендації по удосконаленню мотивації персоналу на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»**

Рекомендації	Рекомендовані заходи	Можливі результати
1. Розробка та планування кар'єри працівника	1.1. Облік фахівців і керівників 1.2. Розробка положень щодо кар'єрного зростання. Дослідження резерву за посадами	1. Підвищення психологічного комфорту. 2. Підвищення задоволеності працею 3. Підвищення продуктивності праці. Зниження плинності кадрів

2.Розробка раціональн оїсистеми замовлення	2.1. Формування графіку. 2.2. Визначення гарантованого мінімального обсягу замовлень. 2.3. Розробка системи розподілу додаткового об'єма замовлення.	1. Поліпшення психологічного клімату. 2. Зменшення кількості конфліктів. 3. Покращення якості замовлень.
3.Покращення умов праці	3.1. Удосконалення вентиляції робочого приміщення. 3.2. Забезпечення кондиціонерами. 3.3. Організація кімнат для відпочинку працівників	1. Підвищення задоволеності своєю діяльністю. 2. Зменшення втрат непрацездатності. 3. Зменшення показника плинності персоналу
4. Впровадження неформальної моделі в управлінні	4.1. Делегування відповідальності щодо розподілу замовлень. 4.2. Контролю за відхиленнями від планових показників	1. Зростання інтересу в своїй праці. 2. Вивільнення часу у керівництві для вирішення питань стратегічного розвитку

На нашу думку, роботу із впровадження системи матеріального стимулювання доцільно доручити відділу бухгалтерії. Керівники цих відділів повинні відповідати за введення нового порядку розрахунків заробітної плати, заснованого на понятті справедливості.

Рекомендовано до заходів нематеріального стимулювання віднести формування певного графіка робочого навантаження (гнучкий графік роботи), створити зручний графік відпочинку, розвиток корпоративної культури. Досягнення зазначених цілей вимагає створення певної програми, що представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Програма реалізації управлінських рішень

Проблема	Захід	Вартість	Відповідальний
Реалізація мотиваційних заходів	Розпорядження керівництва	Являється посадовим обов'язком	Керівник, управляючий персоналом

Формування етапів матеріального стимулювання	Діяльність працівників фінансового відділу з реалізації даного питання	, отже додаткова витрати відсутні	Керівник фінансового відділу й бухгалтерії
Формування етапів матеріального стимулювання	Діяльність працівників відділу кадрів		Керівник відділу кадрів

3. Забезпечення, планування комфортних умов праці. Умови праці мають відповідати економічним, інформаційним, гігієнічним, естетичним, організаційним та технічним вимогам.

4. Соціальна захищеність працівників. Будь-який працівник вважає важливим фактором - впевненість у підтримці та захищеності з боку держави. Важливими заходами з соціальної захищеності, крім обслуговування та матеріального забезпечення, передбачають відшкодування, компенсаційні виплати, відновлення прав, а також інші заходи, що забезпечують соціальний захист в різних правових галузях - цивільного, трудового, фінансового, адміністративного та інших.

### **3.2 Обґрунтування запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»**

З метою оцінки ефективності та доцільності впровадження конкретних кроків по удосконаленню управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», на нашу думку, важливим є проведення аналізу результативності рекомендацій.

Так, одним із запропонованих заходів є розробка нових більш оптимальних підходів до менеджменту матеріальних запасів організації, так як раціональне використання ресурсів підприємства є першочерговим та має найбільше значення для ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Основою раціонального використання запасів матеріалів на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є: зростання обсягів виробництва при використанні тієї ж кількості ресурсів.

Це, передусім, залежить від ефективно організованого ресурсного забезпечення, технічного рівня виробництва, професійності працівників, що працюють на виробництві, рівня їх кваліфікації, нормативних показників затрат та стабільної кількості матеріалів на складах.

За результатами проведеного аналізу запропоновано такі напрями зростання результативності управління запасами матеріалів на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»:

- покращення технічного рівня виробництва (використання взаємозамінюючих матеріалів тощо);
- удосконалення виробничих процесів (застосування технології безвідходного процесу виробництва);
- покращення організаційних заходів праці та виробничої діяльності в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» (організація ефективного використання запасів матеріалів, відходів виробництва, зменшення втрат при складуванні та перевезенні, додержання строків поставок матеріалів і сировини в необхідному асортименті);
- удосконалення менеджменту користування матеріальними запасами (розробка нормативних затрат запасів всіх видів матеріалів, раціоналізація управління матеріальними ресурсами).

В процесі виробничої діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» формує запаси ресурсів і готового товару. При цьому перевага віддається саме такій операційній моделі, оскільки таким чином досягається максимальна ефективність виробничого процесу.

З метою гарантованого постачання сировини та відсутністю нагальної потреби швидко реагувати на зміни попиту покупців, необхідним постає створення запасів (які фактично будуть страхувати ризики).

При цьому запаси ізолюватимуть виробництво від коливань і збоїв як в попиті, так і в поставках.

Використання запасу для ізоляції різних етапів один від одного значно

полегшуватиме управлінську роботу, але одночасно із цим вносить свої незручності, обмеження. Найочевиднішою серед них є вартість зберігання запасів.

На протязі місяця підприємство планує закупити 210 т. вапна для виробництва бетонної суміші.

Складські витрати складають 22% від середньорічної вартості запасу, а закупівельні витрати – 1260 грн. на одну закупівлю сировини. Вартість однієї тони вапна складає 1150 грн.

плановий обсяг виробництва бетонної суміші в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» 90 тон на місяць, планові виробничі витрати - 2100 грн. на кожен партію виготовленої продукції, складські витрати - 23% середньої річної вартості середньорічних обсягів. Змінні витрати– 1450 грн. на 1 т. виробленого товару.

Отже, визначимо оптимальну кількість партій закупівлі вапна для виробництва бетонної суміші протягом місяця у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Оптимальна кількість закупки вапна в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», партій**

Показник	Партії закупівлі сировини, шт.						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг партії, т	210	105	70	52,5	42	35	30
2. Середня річна величина запасу, т	105	52,5	35	26,25	21	17,5	15
3. Вартісний показник середнього річного запасу, грн.	120750	60375	40250	30187,5	24150	20125	17250
4. Витрати зі складування, грн.	26565	13282,5	8855	6641,25	5313	4427,5	3795
5. Закупівельні витрати, грн.	1260	2520	3780	5040	6300	7560	8820
6. Всього витрат, грн.	27825	15802,5	12635	11681,3	11613	11987,5	12615

За даними, розрахованими у таблиці 3.5, побудуємо графік оптимальної

кількості місячної закупівлі партій вапна (рис. 3.1).

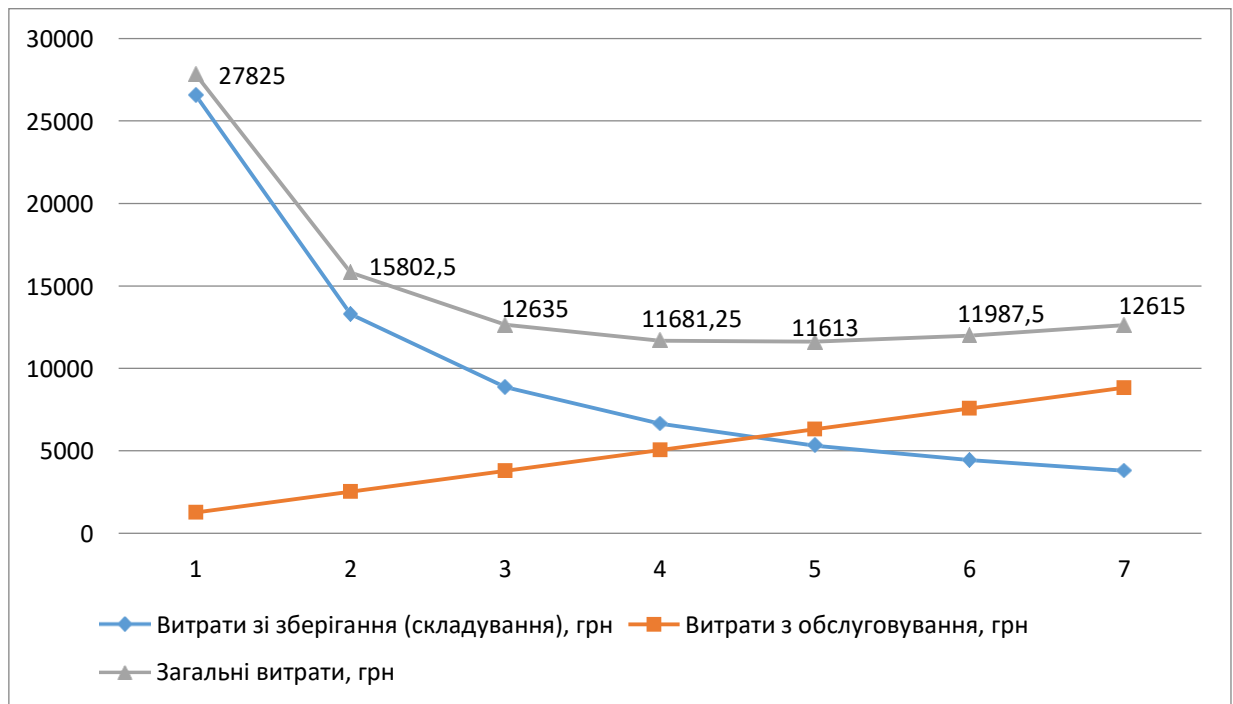


Рис. 3.1 – Оптимальна кількість партій постачання вапна ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Розрахунки свідчать (рис. 3.1), що для приватного ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» оптимальним буде 4 закупівлі вапна в місяць обсягом 52,5 т кожна, так як загальний обсяг витрат на зберігання в такому разі буде найменшим - 11681,3 грн. Визначимо оптимальну кількість серій бетонної суміші протягом місяця, яка буде сумарно найменш затратною (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оптимальна кількість місячного виготовлення вапна в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», серій**

Показник	Серії виробництва продукції, шт.						
	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг серії виробництва, т	90	45	30	22,5	18	15	12,86
Середня річна величина	45	22,5	15	11,25	9	7,5	6,43



запасу, т							
Вартісний показник середнього річного запасу, грн.	65250	32625	21750	16312,5	13050	10875	9321,43
Витрати зі складування, грн.	15007	7503,75	5002,5	3751,88	3001,5	2501,25	2143,93
Підготовчі витрати виробництва, грн	2100	4200	6300	8400	10500	12600	14700
Всього витрат, грн.	17107	11703,8	11302,5	12151,9	13501,5	15101,3	16843,9

Отримані результати розрахунків за таблицею 3.6 відобразимо графічно (рис. 3.2).

Дані рис. 3.2 свідчать, що при зростанні кількості серій виготовленої продукції витрати на складування мають тенденцію до зниження, а виробничі витрати зростають. Загальні витрати поступово знижуються, а далі починають підвищуватися. При даному сценарії оптимальна кількість - 3 серії бсягом 30 тон кожна. В такому випадку ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» понесе мінімальні місячні складські витрати для на виробництво бетонної суміші - 11302,5 тис. грн.

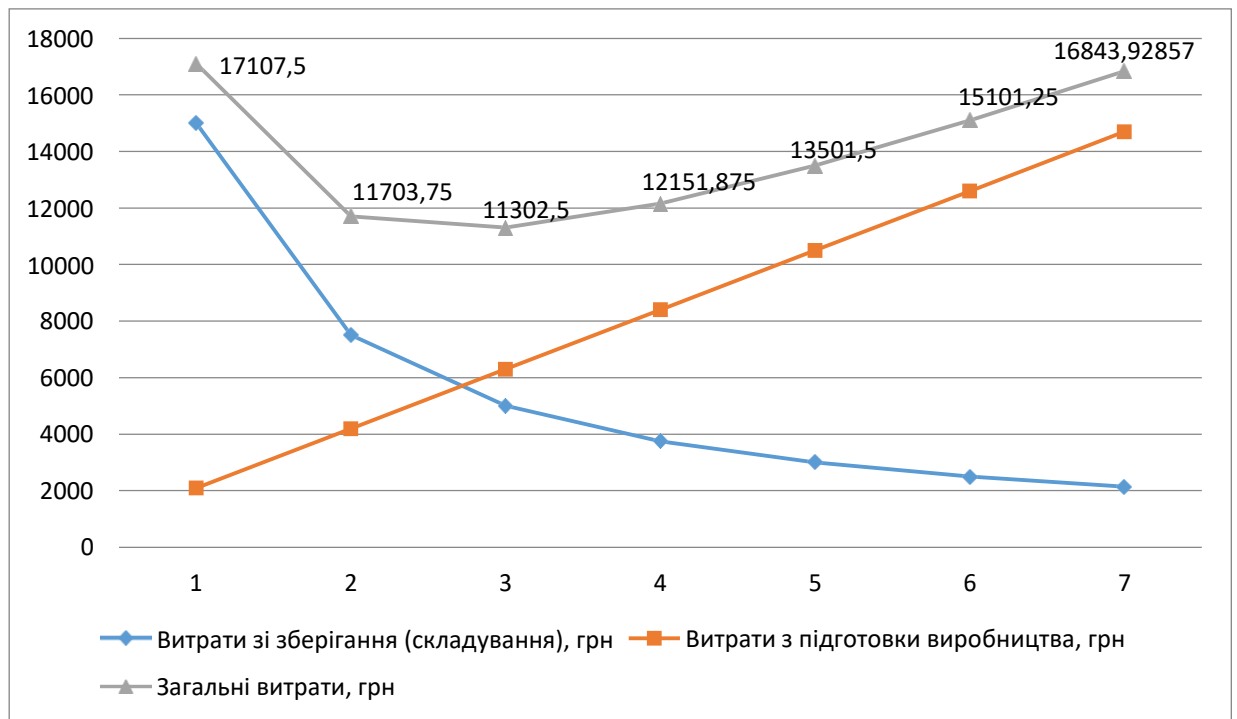


Рис. 3.2 – Оптимальна кількість серій виготовленої бетонної суміші в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

На наступному етапі в роботі рекомендовано розширення асортименту продукції ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», як один із напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Отже, для розширення асортименту продукції підприємства пропонуємо реалізацію проекту з виробництва садових фігур з гіпсу та бетону, які мають великий попит на ринку.

Реалізація такого проекту є, також, доцільною з огляну на те, що ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» має власне виробництво бетонної та гіпсової суміші.

З метою оцінки доцільності капіталовкладень в інвестиційний проект ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» використаємо:

- метод чистої теперішньої вартості (NPV);
- метод внутрішньої ставки рентабельності (IRR).

Перш за все, визначимо середньозважену вартість інвестованого капіталу, припускаючи, що задля модернізації існуючого виробничого обладнання та придбання нової машини для виробництва металевих

контейнерів буде залучено 2,5 млн. грн., з яких 1 млн. грн. залучено на умовах 15% річних, 1 млн. грн. залучено на умовах 20% річних, 500 тис. грн. залучено на умовах 25% річних.

$$WACC = 40\% * 0,15 + 40\% * 0,20 + 20\% * 0,25 = 19\%$$

За результатами аналізу визначено, що для ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» WACC для фінансування проекту становить 19%.

Визначення ЧТВ та внутрішньої ставки рентабельності інвестиційного проекту в інфляційному середовищі часто викликає значні труднощі.

Тому було застосовано загальноприйняту формулу для розрахунку чистої приведеної вартості проекту в умовах впливу інфляції:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{[R_t \times \prod_{r=1}^t (1+i_r) - C_t \times \prod_{r=1}^t (1+i_r)] \times (1-T) + D_t \times T}{(1+K)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де  $R_t$  – номінальна виручка  $t$  - року, в цінах базового періоду;

$i_r$  – темпи інфляції доходів  $r$ - го року;

$C_t$  – номінальні грошові витрати  $t$  - го року в цінах базового періоду;

$T_r$  – темпи інфляції витрат  $r$ -го року;

$T$  – ставка оподаткування прибутку;

$I_0$  – першочергові витрати на закупівлю основних засобів;

$K$  - WACC, яка включає інфляційну премію;

$D_t$  - амортизаційні відрахування  $t$  - го року.

За період життя проекту прийняли 4 роки.

Проведемо аналіз інвестиційного проекту з виробництва садових фігур з гіпсу та бетону.

Щорічні амортизаційні відрахування по проекту становитимуть 13 053 тис. грн., WACC, яка включає інфляційну премію, дорівнює 19% (як визначено раніше).

Ставка оподаткування прибутку 18%.

У таблиці 4.6 наведено надходження і витрати проекту в цінах базового періоду.

Таблиця 3.7

**Надходження і витрати проекту в цінах базового періоду, тис. грн.**

Роки	Надходження	Витрати
2023	342 178	337 686
2024	446 956	416 888
2025	572 002	478 301
2026	686 496	530 645

У таблиці 3.8 наведено прогнозований рівень інфляції на період життя проекту.

Таблиця 3.8

**Прогнозований рівень інфляції на період життя проекту, %**

Роки	Надходження	Витрати
2023	8	7,1
2024	10	9,4
2025	17	17,6
2026	24	20,8

Визначимо чисту приведену вартість, за умови, що початкові інвестиції в проект складають 2,5 млн. грн.

$$NPV = \frac{998538,18}{(1 + 0,27)^4} - 431885 = 0,69$$

Отже, згідно з формулою 3.1, при ставці дисконтування 19%, чиста приведена вартість за проектом (+0,69) означає, що проект здатний забезпечувати виражені у WACC інтереси та очікування інвесторів і кредиторів, але того що NPV більше 0 недостатньо.

Для кінцевого висновку про доцільність здійснення проекту необхідно

визначити, чи перевищує IRR показник WACC, для цього задаємо ставку дисконтування 27%.

Внутрішню ставку рентабельності визначимо графічним методом на рис. 3.3.

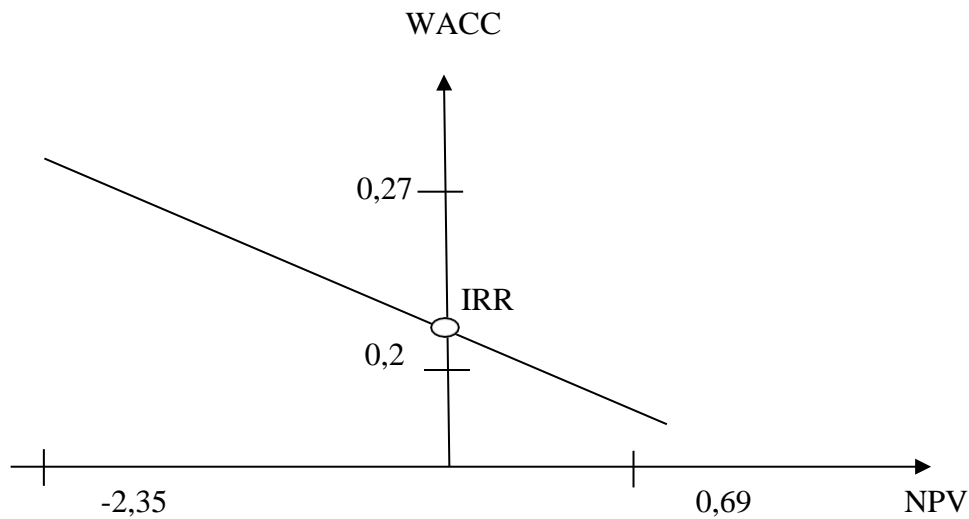


Рис. 3.3 – Графік знаходження внутрішньої ставки рентабельності проекту з власного виробництва металевих контейнерів ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

Згідно з рис. 3.3 можна побачити, що внутрішня ставка рентабельності (IRR) перевищує WACC, що є свідченням того, що ефективність проекту доведена повністю. На наступному етапі дослідження розрахуємо період окупності капітальних вкладень у пропонуваній проект.

За вихідними даними розмір інвестицій складатиме 2,5 млн. грн., дохід від інвестицій у першому році - 342 178 грн., у другому - 446 956 грн., у третьому – 572 002 грн., у четвертому - 686 496 грн., у п'ятому – 756 184 грн. Визначимо період, після закінчення якого інвестиція окупається.

Планові сумарні доходи за перший та другий роки:  $342\,178 + 446\,956 = 789\,134$  грн., що є величиною, яка менше інвестицій у проект (2,5 млн. грн.).

Сумарні доходи за перші три роки:  $789\,134 + 572\,002 = 1\,361\,136$  грн., що є величиною, яка менше інвестицій у проект (2,5 млн. грн.).

Сумарні доходи за перші чотири роки:  $1\,361\,136 + 686\,496 = 2\,047\,632$  грн., що є величиною, яка менше інвестицій у проект (2,5 млн. грн.).

Сумарні доходи за п'ять років:  $2\,047\,632 + 756\,184 = 2\,803\,816$  грн., що є величиною, яка менше інвестицій у проект (2,5 млн. грн.). Тобто інвестиції в проект окупляться в терміни, які не перевищують 5 років.

Виходячи з припущень, що грошові кошти надходять стабільно (рівними частинами) увесь період, розрахуємо залишок від останнього (5 року).

$$\text{Залишок} = (1 - (2\,803\,816 - 2\,500\,000) / 756\,184) = 0,6 \text{ року}$$

Отже, період окупності капітальних вкладень в проект з виготовлення садових фігур з гіпсу та бетону дорівнює 4,6 року або 4 роки та 7,2 місяців.

На підставі проведеної оцінки фінансово-господарської діяльності та дослідження показників конкурентоздатності підприємства в роботі запропоновано наступні заходи з удосконалення управління конкурентним розвитком підприємства:

- 1) Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства;
- 2) Розробка нових більш оптимальних підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства;
- 3) Оптимізація системи управління персоналом на підприємстві.
- 4) Зростання обсягів продажів продукції за рахунок розширення її асортименту.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» засноване в 2011 році. В цілому це ефективно працююче підприємство, яке має в своєму активі висококваліфікований персонал, високотехнологічне обладнання, що допомагають йому існувати в конкурентному середовищі серед інших підприємств.

Метою діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» є підвищення конкурентоспроможності, одержання прибутку та використання його в інтересах ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» та його учасників, формування та насичення ринку будівельними виробами з метою отримання прибутку за рахунок господарської діяльності. ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» займається реалізацією будівельних матеріалів, а також виробництвом бетонної та гіпсової суміші.

Види діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»:

1. Оптова та роздрібна торгівля матеріалами для будівництва та ремонту.
2. Посередницька діяльність у торгівлі товарами.
3. Неспеціалізована оптова торгівля.
4. Виробництво будівельних матеріалів.

Підприємство успішно співпрацює з підприємствами України. Клієнтами підприємства є як великі монтажні і будівельні компанії та промислові підприємства так і приватні особи.

В роботі надано загальну характеристику підприємства, організаційну структуру, принципи і метод управління на підприємстві, загальний процес виробництва. Проаналізовано сучасний стан підприємства, надано характеристику основних видів продукції, клієнтів та постачальників, конкурентів.

В процесі дослідження здійснено аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації основної продукції (робіт, послуг) підприємства за 2020-2022 роки, проаналізовано структуру активів, склад, структуру та динаміку оборотних коштів підприємства та фінансових ресурсів, а також необігових коштів та основних фондів підприємства. Проаналізовано собівартість продукції, структуру та динаміку витрат підприємства. Проведено оцінку ефективності використання персоналу на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

В процесі виконання індивідуального завдання, а саме: підвищення конкурентоспроможності підприємства, проведено аналіз товарних ринків, аналіз кон'юнктури по ринкових сегментах, аналіз конкурентів та ключових конкурентних переваг, надано їх порівняльну оцінку. Проведено аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», встановлено головні проблеми та загрози. Досліджено сильні і слабкі сторони ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», побудовано криву сильних та слабких сторін. За допомогою PEST (STEP) аналізу розглянуто особливості макросередовища, за допомогою SWOT-аналізу виявлено потенційні можливості, загрози, сильні і слабкі сторони ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

Проаналізовано позиції підприємства на ринку за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи. Виявлено, що на ринку підприємство займає сегмент «дикі кішки». Побудовано багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП», здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.

На підставі проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» підсумуємо основні проблеми, вирішення яких в перспективі дозволить поліпшити фінансовий стан і ефективність роботи підприємства: розробити конкурентну стратегію розвитку підприємства, розробити маркетингову програму, а також заходи зі зменшення собівартості реалізованої продукції, отримання прибутку, підвищення показника рентабельності продажів, розширення ринків збуту продукції, розробка системи мотивації працівників.



З метою поглибленого аналізу діючої на ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» стратегії розвитку, зокрема, з метою аналізу її ефективності та результативності, проаналізовано фінансовий стан підприємства. В цьому аспекті надано оцінку оптимальності стану використання власного і позикового капіталу підприємства шляхом розрахунку відповідних коефіцієнтів. Надано детальну характеристику джерел фінансування матеріальні оборотні кошти.

На основі розрахованих показників визначено тип фінансової стійкості ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»: підприємство має нестійкий фінансовий стан, тобто підприємство має залежність від зовнішніх джерел фінансування (інвестицій, кредитів).

У цілому подібна структура є прийнятною для більшості сучасних торговельних підприємств, які в значній мірі залежать від величини кредиторської заборгованості, тобто фінансування запасів підприємства відбувається за рахунок наявності значної величини кредиторської заборгованості. Зростання підприємства побудовано на активному запозиченні.

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» дійшли висновку, що діючий механізм розвитку підприємства не є оптимальним та ефективним на даний час. А тому доцільним є розроблення шляхів підвищення коекуреноспроможності підприємства, що буде відповідати сучасним реаліям та поточним і перспективним потребам підприємства.

Визначено напрями, що пропонуються до застосування з метою покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначено можливості для зростання фірми, обґрунтовано вибір конкурентного напрямку зростання організації.

На підставі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» пропонуються наступні заходи для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) Формування стратегії конкурентного розвитку ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП».

2) Розробка нових більш оптимальних підходів до управління матеріальними ресурсами ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП». Прогнозується зменшення собівартості за рахунок зниження виробничих витрат.

3) Зростання обсягів продажів продукції за рахунок розширення її асортименту. В роботі запропоновано проект власного виробництва садових фігур з гіпсу та бетону.

4) Оптимізація системи управління персоналом ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП». Рекомендовано заходи з підвищення ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» як один із напрямів зростання його конкурентоспроможності;

За результатами проведеного аналізу зроблено висновок, що реалізація розроблених в роботі конкретних кроків призведе до підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості досліджуваного підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ. 2009. 448с.
2. Бакунов О. О., Смирнов Є. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: концептуальний
3. Жаліло Я.А.,Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ. 2010. 388 с.
4. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
5. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.
6. Конкурентоспроможність національної економіки: навч. посіб. / [А.В. Бабак, С.Ф.Биконя, О.Ю.Болховітінова та ін.]. Київ, 2010. 495с.
7. Коваленко О.М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства // Економіка: реалії. 2012. № 1. С. 65-70.
8. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. Маркетинг і менеджмент. 2013. №2. С. 168-174.
9. Кондрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Львів: Кінапрі ЛТД. 2011. 590 с.
10. Кононенко І.О. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції. Економіка України. 2008. №3.С. 68-98.
11. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету.2012. № 2. С. 22-30.
12. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку:збірник наукових праць. Львів. 2011. С. 180-188.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2011.198 с.

14. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК. Вісник ЖДТУ. 2011. № 1. С. 176-179.
15. Лихопій В.І. Механізм забезпечення конкурентоспроможного виробництва аграрної продукції: теоретико-методичний аспект. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №1. С.137-140.
16. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки та управління. Київ.2009. № 6. С. 143- 150.
17. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.
18. Мельник С.І. Основні напрями формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: навч. посіб. Луганськ. 2010. 368 с.
19. Михайлова Н. В. Основні умови розвитку конкурентоспроможного підприємства. Регіональні перспективи. 2011. № 3. С. 261-264.
20. Михайлова Н. В. Визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства за різних рівнів управління. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ. 2009. С. 119-124.
21. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Полтава. 2013. 307 с.
22. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. – № 8. С. 107 – 109.
23. Остряніна С.В. Формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств на продовольчому ринку України. Наукові праці Кіровоградського Національного технічного університету. 2013. №23.С. 39-46.
24. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

25. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С.230-235.

26. П'ятницька Н. Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ресторанів. Вісник КНТЕУ. 2009. № 6. С. 28-33.

27. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

28. Рудько В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 312 с.

29. Салип Ю.О. Дослідження концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка харчової промисловості. 2012. № 3. С. 39-43.

30. Сысоева Е. Ф. Сравнительный анализ подходов к проблеме оптимизации структуры капитала. Финансы и кредит. 2012. № 25. С. 55-59.

31. Сідельник О. П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ. Регіональна економіка. 2013. №2. С. 177-185.

32. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 6. С. 194-197.

33. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України: регіональний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 89-94.

34. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНУ. 2009. № 4. С. 130-135.

35. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.

36. Соболев С.М., Багацький В. М. Менеджмент: навч. метод. посіб.

для самот. вивчення дисципліни Київ. 2015. 226 с.

37. Степух А. О. Визначення поняття стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 161-162.

38. Тарнавська Н.М. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. *Економіст*. 2010. № 9. С. 30-40.

39. Ткаченко А. М. Економічні розрахунки, що використовуються у контролінгу інвестиційних проектів. *Економіка промисловості*. 2011. № 3. С. 143-149.

40. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 33-37.

41. Урсакий Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград. 2013. №5. С. 183-189.

42. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник ЖНАЕУ*. 2015. № 1. С. 130-137.

43. Харківський Д.Ф., Пожарчук Ю.В. Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2012. С. 60-63.

44. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. *Маркетинг*. 2018. № 5. С. 44-55.

45. Черненко С. Через внутрішню конкуренцію до міжнародної конкурентоспроможності. *Конкуренція*. 2017. № 5. С. 10-13.

46. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. *Регіональні перспективи*, №1, березень, 2017. с.19-29.

47. Шкварчук Л. О., Бирка І.І. Оцінювання економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. №7. С. 196-201.

48. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 3. С. 28-33.

49. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2011. №2 (56). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/64624/60248>

50. Яременко О. Ф. Наукові аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. С. 35-37.

51. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Харківський державний економічний університет. Харків. 2012. №3. 21-25.

52. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. – 68p.

53. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.

54. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

## **ДОДАТКИ**



АКТИВ НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЬИ	Отчетная дата строка	01.01.2019 01.01.2020 01.01.2021		
		тыс. грн.	тыс. грн.	тыс. грн.
<b>I НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Незавершенные капитальные вложения	1005		1424,2	1400
Основные средства	1010	1197,9	994,6	3225,9
первоначальная стоимость	1011	1425,4	1701,5	4647,6
износ	1012	227,5	706,6	1421,8
Долгосрочные финансовые инвестиции, которые учитываются методом участия в капитале других предприятий	1030			
прочие финансовые инвестиции	1035			17503,0
Долгосрочная дебиторская задолженность	1040			
Отсроченные налоговые активы	1045			
Гушени	1050			
Отсроченные авансовые расходы	1060			
Остаток средств в централизованных страховых резервных фондах	1065			
Прочие необоротные активы	1090			
<b>ВСЕГО ПО РАЗДЕЛУ I</b>	<b>1095</b>	<b>1197,9</b>	<b>2418,8</b>	<b>22120,7</b>
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1100	147955,2	157586,8	222152,4
Гушени биологические активы	1110			
Депозиты перестрахования	1115			
Векселя полученные	1120			
Дебиторская задолженность за продукцию, товары, работы, услуги	1125	55524,2	58762,4	75131,3
Дебиторская задолженность по расчетам по полученным авансам	1130	525,1	5102,6	5586,6
с бюджетом	1135		319,4	23
в том числе по налогу на прибыль	1136			
Дебиторская задолженность по расчетам по неначисленным доходам	1140			
Дебиторская задолженность по расчетам по выпущенным расчетам	1145			
Прочая текущая дебиторская задолженность	1155	12438,8	8524,4	7240,6
Текущие финансовые инвестиции	1160			
Деньги и их эквиваленты	1165	4977,9	3730,4	11176,8
Затраты будущих периодов	1170			
доля перестрахователя в страховых резервах	1180			
Прочие оборотные активы	1190			
<b>ВСЕГО ПО РАЗДЕЛУ II</b>	<b>1195</b>	<b>221431,2</b>	<b>234026,1</b>	<b>321310,7</b>
<b>III НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ, УДЕРЖИВАЕМЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ И ГРУППЫ ВЫЕМКИ</b>				
	1200			
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>222629,1</b>	<b>256444,9</b>	<b>343440,4</b>

ПАССИВ	строка	01.01.2019 01.01.2020 01.01.2021		
		тыс. грн.	тыс. грн.	тыс. грн.
<b>I СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>				
Заемствованный капитал	1400	73,8	73,8	73,8
Капитал в доверенном	1405			
Дополнительный капитал	1410	0	0	0
Резервный капитал	1415			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1420	51185,4	75800,5	99038,5
Неоплаченный капитал	1425			
Изъятый капитал	1430			
Прочие резервы	1435			
<b>ВСЕГО ПО РАЗДЕЛУ I</b>	<b>1495</b>	<b>51259,2</b>	<b>75874,3</b>	<b>99112,3</b>
<b>II ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ОБЕСПЕЧЕНИЯ</b>				
Отсроченные налоговые обязательства	1500			
Пенсионные обязательства	1505			
Долгосрочные кредиты банков	1510			52338,6
Прочие долгосрочные обязательства	1515	0	0	0
Долгосрочные обеспечения	1520	0	0	0
Резерв на выпущенные джон-чоты	1545			
<b>ВСЕГО ПО РАЗДЕЛУ II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52338,6</b>
<b>III ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ОБЕСПЕЧЕНИЯ</b>				
Краткосрочные кредиты банков	1600	61679,8	62396,1	49670,5
Векселя выданные	1605	4924,7		1179,8
Текущая кредиторская задолженность по долгосрочным обязательствам	1610			
товарам, работам, услугам	1615	60619,8	67325,6	98917,5
расчетам с бюджетом	1620	32,7	125,8	38,7
в том числе по налогу на прибыль	1621			
расчетам по страхованию	1625	148,8	382,4	243,2
расчетам по оплате труда	1630	329,1	850,6	600,2
полученным авансам	1635	3767,9	779,2	934,1
расчетам с участниками	1640			
Доходы будущих периодов	1665	33601,7	26620	20207
Отсроченные коллекционные доходы от перестрахователей	1670			
Прочие текущие обязательства	1690	6265,4	2090,9	20198,5
<b>ВСЕГО ПО РАЗДЕЛУ III</b>	<b>1695</b>	<b>171369,9</b>	<b>169570,6</b>	<b>191989,5</b>
<b>IV ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, СВЯЗАННЫЕ С НЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ, УДЕРЖИВАЕМЫМИ ДЛЯ ПРОДАЖИ И ГРУППАМИ ВЫЕМКИ</b>				
	1700			
<b>УЧИСЛЯЯ СТОИМОСТЬ АКТИВОВ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ФОНДА</b>	<b>1800</b>			
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>222629,1</b>	<b>236444,9</b>	<b>343440,4</b>

Додаток Б до звіту - Word (Свой активации продукта)

Таблиця Б 1 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП»

НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЬИ	Отчетная дата	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021
строка	тыс. грн.	тыс. грн.	тыс. грн.	тыс. грн.
<b>I ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ</b>				
Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	2000	217967	406572,9	442712,4
Чистые заработанные страховые премии	2010	0	0	0
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	2050	185522	332815,3	351783,3
Чистые понесенные убытки по страховым выплатам	2070			
<b>Валовая:</b>				
прибыль	2090	32444,9	67757,6	90929,1
убыток	2095	0	0	0
Доход (расход) от изменения прочих страховых резервов	2110	0	0	0
Прочие операционные доходы	2120	5893,9	19542,7	12006,8
Административные расходы	2130	7672,6	16871	23472,8
Расходы на сбыт	2150	7057,9	21303,3	26595,8
Прочие операционные расходы	2180	5437,6	18358,1	18273,4
<b>Финансовый результат от операционной деятельности:</b>				
прибыль	2190	20170,7	30767,9	34593,9
убыток	2195	0	0	0
Доход от участия в капитале	2200			
Прочие финансовые доходы	2220		95,6	16268,4
Прочие доходы	2240	31762,5	7580,6	6425,1
Финансовые расходы	2250	2146,5	12732,8	16730,7
Потери от участия в капитале	2255			
Прочие расходы	2270			16141,4
Прибыль (убыток) от влияния инфляции на монетарные статьи	2275			
<b>Финансовый результат до налогообложения:</b>				
прибыль	2290	49786,7	25711,3	24415,4
убыток	2295	0	0	0
Расходы (доход) по налогу на прибыль	2300	-246,8	-1096,3	-1177,3
Прибыль (убыток) от прекращения деятельности после налогообложения	2305			
<b>Чистый финансовый результат:</b>				
прибыль	2350	49539,8	24615	23238,1
убыток	2355	0	0	0
<b>II Совокупный доход</b>				
Прочий совокупный доход до налогообложения	2450	0	0	0
Прочий совокупный доход после налогообложения	2460	0	0	0
<b>Совокупный доход (сумма строк 2350, 2355 и 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>49539,8</b>	<b>24615</b>	<b>23238,1</b>
<b>III ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАТРАТ</b>				
Материальные затраты	2500	67655,9	190275,3	213638,8
Расходы на оплату труда	2505	2578,5	6882,5	12466,6
Отчисления на социальные мероприятия	2510	959,5	2507,1	4526,6
Амортизация	2515	174,2	479,2	715,1
Прочие операционные расходы	2520	3437,6	45884,4	48148,3
<b>Итого:</b>	<b>2550</b>	<b>74802,8</b>	<b>252028,5</b>	<b>279495,5</b>

Продолжения таблицы Б 1

Страница 1 из 2 Число слов: 300  
Элементов: 9 Выбран 1 элемент: 25,6 KB

Введите здесь текст для поиска

0°C Cloudy 21:46 26.01.2022