

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО
ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ А.М. Пугач
«_____» грудня 2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач
Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

**Поплавська К. О.
Бербенець О.В.**

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на дипломну роботу студенту

ПОПЛАВСЬКІЙ КАТЕРИНІ ОЛЕГІВНІ

1. **Тема роботи** «Використання управлінського консалтингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства»,

керівник роботи Бербенець Олена Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2020 р. № ____.

2. **Строк подання студентом роботи** – 11 грудня 2020 року.

3. **Вихідні дані до роботи** річні звіти ТОВ «РИМ-ТЕКС» за 2017-2019 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація.

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

1. Теоретично-методичні основи управлінського консалтингу для оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства. 2. Аналіз та оцінка стану економічної діяльності та управління конкурентоспроможністю ТОВ «РИМ-ТЕКС». 3. Формування пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС». Висновки.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Ефективність використання трудових ресурсів на ТОВ «РИМ-ТЕКС».

2. Динаміка товарної та реалізованої продукції.

3. Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС».

4. Коефіцієнти ліквідності підприємства.

5. Показники фінансової стійкості за 2017-2019 роки.

6. Показники прибутковості за 2017-2019 роки..

7. SWOT–аналіз ТОВ «РИМ-ТЕКС».

8. Визначення показників ефективності проекту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Використання управлінського консалтингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Дипломна робота містить 94 с., 5 рис., 26 табл., 4 додатки, 67 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС» в сучасних економічних умовах.

Метою роботи є оцінка та вдосконалення управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «РИМ-ТЕКС» за допомогою використання методів управлінського консалтингу.

Методи дослідження: кількісні та якісні, фінансово-економічні, статистичні, групування та класифікації, методи аналізу та синтезу, спеціальні, методи, що характеризують рівень менеджменту, графічні методи оцінки та поліпшення стану конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС».

В результаті проведеного дослідження в дипломній роботі ТОВ «РИМ-ТЕКС» запропоновано рекомендації щодо розширення асортименту продукції. З розрахунків слідує, що впровадження проекту підвищить показники економічної ефективності діяльності та підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в розробленні проекту по розширенню асортименту продукції.

Результати впроваджені в діяльність підприємства. Керівництвом підприємства ТОВ «РИМ-ТЕКС» було взято на розгляд проект та підтверджено його ефективність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкурентоспроможність підприємства, оцінка конкурентоспроможності підприємства, управлінський консалтинг, асортимент.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность предприятия, оценка конкурентоспособности предприятия, управленческий консалтинг, ассортимент.

KEYWORDS

Competitiveness of the enterprise, assessment of the competitiveness of the enterprise, methods of management consulting, assortment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ОЦІНКИ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Управлінський консалтинг як система методів і технологій	8
1.2. Алгоритм аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
1.3. Методичний підхід до оцінки і підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РИМ-ТЕКС»	39
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «РИМ-ТЕКС»	39
2.2. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «РИМ-ТЕКС»	46
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС» на основі SWOT-аналізу	52
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РИМ-ТЕКС»	60
3.1. Обґрунтування проектної пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС»	60
3.2. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованого проекту	64
3.3. Календарне планування та оцінка ризиків проекту	71
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з посиленням конкуренції сучасний світовий економічний процес характеризується глобальними змінами та проблемами. На сьогоднішній день платоспроможний попит населення у багатьох секторах ринку в Україні значно зменшився, і це вимагає від керівників національних компаній суворої уваги до пошуку шляхів формування стратегії конкурентоспроможного розвитку. Виключно визначивши фактори корпоративної конкурентоспроможності, можна управляти корпоративною конкурентоспроможністю та формувати конкурентну перевагу.

Посилення конкуренції між підприємствами змусило їх знайти нові методи та способи впливу на рішення клієнтів. Одним із цих методів є введення нової високоякісної продукції, що дає змогу підвищити тим самим рівень конкурентоспроможності підприємства. Щоб доцільність методології товару стала першорядним фактором, що гарантує конкурентоспроможність компанії, необхідно визначити позиції різних учасників ринку. Це дозволить розробити та перевірити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та товарів на споживчому ринку.

Тому внаслідок посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках та інтеграції України у світову економіку сьогодні важливо удосконалити конкурентоспроможність та знайти шляхи її підвищення.

У науковій вітчизняній та зарубіжній економічній літературі багато вчених досліджували теорію та розробляли методи поліпшення конкурентоспроможності підприємств, серед них В. Андрійчук, Д. Аакер, Р. А. Джонсон, Б. Карлофф, М. Портер, А. Маршал, О.О. Піддубний та ін.

Серед останніх наукових досліджень присвячених проблемам підвищення конкурентоспроможності підприємств можна виділити праці Л. Піддубної, Н. Тарнавської, Г. Яковлева, Л. Гринівої, І. Рожкової, О. Паршиной, О. Янкового та ін.

Незважаючи на існування значної кількості досліджень на сьогодні, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств вкрай потребує подальшого вивчення та уточнення.

Об'єктом дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС» в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження є методи та способи управлінського консалтингу, які забезпечують оцінку та поліпшення стану конкурентоспроможності підприємства.

Метою дипломної роботи є оцінка та вдосконалення управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «РИМ-ТЕКС» за допомогою використання методів управлінського консалтингу.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- проаналізувати літературні джерела та методи стосовно сутності та засад оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- вивчити сутність конкурентоспроможності продукції та методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- охарактеризувати загальну діяльність ТОВ «РИМ-ТЕКС»;
- оцінити фінансово-економічну характеристику діяльності товариства;
- провести дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надати пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС» та його товарів;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих пропозицій.

Методи дослідження. У цьому дослідженні використовуються: кількісні та якісні, фінансово-економічні, статистичні, групування та класифікації, методи аналізу та синтезу, спеціальні, методи, що характеризують рівень менеджменту, графічні методи оцінки та поліпшення стану конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС».

Інформаційною базою дослідження є матеріали управлінської та фінансової звітності ТОВ «РИМ-ТЕКС».

Науковою новизною магістерської роботи є: підвищення прибутковості продукції підприємства шляхом впровадження проекту по розширенню асортименту продукції.

Результати дослідження. Висновки роботи можуть знайти реалізацію в діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС» у поліпшенні конкурентоспроможності підприємства та підвищенні показників виробничої та економічної ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснювалась через участь у науковій конференції, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (25-28 лютого 2020 р., ДДАЕУ). Впровадження результатів конференції відбувалось шляхом публікації тез в збірнику матеріалів конференції.

Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 76 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 94 сторінки тексту та включає 26 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ОЦІНКИ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управлінський консалтинг як система методів і технологій

Розвиток консалтингових послуг виступає надзвичайно важливим напрямком економічного розвитку нашої держави. Надання консалтингових послуг сьогодні стає особливою галуззю та перспективним видом бізнесу. Основними видами таких послуг є розробка стратегій розвитку бізнесу, організація маркетингових досліджень, пошук партнерів та інвесторів для запровадження інноваційних проектів та ін. При цьому, перевагами запровадження пропозицій, наданих консалтинговими компаніями, є багатий досвід консультантів в організації роботи з клієнтами, їхня незалежність від адміністративного тиску з боку керівництва підприємств-замовників послуг, здатність втілювати у життя свої рекомендації.

В управлінському консультуванні на сьогодні застосовується велика кількість підходів, методів і методик. Під методом консультування розуміється певна схема, сформована на базі узагальненого досвіду результативних консультацій даного виду, що дозволяє виробити відповідний алгоритм дій. При цьому, треба наголосити, що під час консультування неможливо використовувати якусь одну методику. Для якісного аналізу необхідно застосовувати інтегральну оцінку, обирати методики, які відображають різні аспекти діяльності підприємств. Для кожної компанії обирається комплексна методика в залежності від видів діяльності і наявної інформації.

Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з питань методики надання консалтингових послуг у сфері оцінки конкурентоспроможності підприємства можемо представити класифікацію всієї сукупності таких у вигляді наступної таблиці (табл. 1.1).

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позиції у групі
	Визначення конкурентних переваг

(Використані джерела: [12; 42; 20])

Найбільш поширеним підходом до класифікації методів управлінського консультування з питань оцінки конкурентоспроможності підприємств є

класифікація методів за етапами консультаційного процесу. Тут можна виділити такі групи методів, як:

- 1) методи діагностики (збору та аналізу) інформації;
- 2) методи вироблення управлінських рішень і подальшого втілення у життя рекомендацій.

Методи діагностики є основою конкурентних переваг консультанта. Вони поділяються на методи збору необхідної інформації, такі, як:

- спостереження;
- отримання документованих даних (формальний та змістовний аналіз документів);
- опитування персоналу, анкетування;
- інтерв'ю (формалізоване, спеціалізоване, вільне);
- експертні методи (метод фокус-груп, експертне оцінювання, метод Дельфі та ін.);
- соціопсихометричні спостереження групової роботи.

Одним із ключових методів діагностики є метод включеного спостереження. У своїй книзі «Методи розвитку організації» відомий дослідник А.І. Пригожин описує його таким чином: «Консультант приймає на себе якусь роль, передбачену організаційним порядком. Був у мене клієнтом один банк, він в числі перших почав освоювати такий банківський продукт, як пластикові дебетові картки (їх у нас до цих пір не так називають кредитними). Нововведення йшло, як водиться, не без проблем. І для того щоб в них краще розібратися, я вирішив випробувати їх на власному досвіді: я став клієнтом банку – придбав таку картку. Потім все, що в цьому процесі покупки і використання картки побачив і пережив, описав в своєму звіті клієнту. Той знайшов мій досвід досить інформативним для себе. Я знав консультантів, які на якийсь час надходили на роботу в клієнтській організації. Зрозуміло, ніхто, крім глави компанії, не знав про їх консультаційні наміри і професії» [44].

Метод отримання задокументованих даних заснований на аналізі відповідних документів. При цьому, джерелами інформації для консультанта

виступають різноманітні документи (звіти, публікації, малюнки, графіки, таблиці та ін.), події (що розуміються як такі, що піддаються аналізу) і інформація, що міститься в пам'яті людей, які працюють в організації-клієнті (її іноді називають неявним або «невиводним» знанням – доведені факти, думки, враження співробітників, здогадки, упередження, навіть плітки).

Важливим методом збору інформації виступає опитування. Опитування – це процес виявлення думок працівників через відповідні питання. Цей метод часто-густо дозволяє оцінити те, чого не можна спостерігати безпосередньо консультанту. При цьому джерелом інформації виступають міркування опитуваних співробітників.

Найбільш поширеним методом збору інформації вважається метод інтерв'ю, тому що при правильній підготовці інтерв'ю отримана інформація є повною і достовірною. Але цей метод вимагає високої професійної підготовки консультанта, також досить великого часу, а іноді і ресурсів. Одним з видів збору інформації виступає анкетування працівників підприємства.

Одним з сучасних методів діагностики ситуації при наданні консультаційних послуг вважається метод фокус-групи. Фокус-група – це якісний метод збору інформації, який дозволяє отримати необхідні дані за допомогою 30–120-хвилинного обговорення ситуації в групі кількістю – від 8 до 15 осіб відібраної для збору корисної інформації.

Метод «Дельфі», або метод «дельфійського оракула», виступає як одна з форм являє собою форму анонімного анкетного опитування. При цьому методі дотримується вимога відсутності особистих контактів між експертами і забезпечення їх повною інформацією по всім результатам оцінок після кожного туру опитування з збереженням анонімності оцінок, аргументації і критики.

Важливу інформацію може надати метод соціопсихометричного спостереження групової роботи. Автором даної методики виступає американський дослідник Дж. Морено, а сам метод є одним з різновидів опитування який використовують для вивчення внутрішньокolleктивних зв'язків шляхом виявлення стосунків між його членами. Цей метод

застосовується для дослідження впливу міжособистісних стосунків і міжгрупових відносин на ефективність роботи підприємства.

Другою важливою складовою діагностичних методів є методи аналізу отриманої інформації. Такими методами виступають:

1) економічні методи аналізу інформації, такі як порівняння, групування, балансовий метод, метод ланцюгових підстановок, метод абсолютних різниць, метод відносних різниць, інтегральний метод та ін.;

2) статистичні та економіко-математичні методи аналізу інформації. Це, в першу чергу індексний метод, метод кореляційного та регресивного (стохастичного) аналізу, економіко-математичні методи, матричні моделі, метод дослідження операцій та ін.;

3) аналіз фінансових коефіцієнтів.

Порівняння – найпоширеніший метод економічного аналізу, який полягає у порівнянні явищ, процесів та показників що їх характеризують для виявлення спільних рис і відмінностей між ними.

Групування – це метод зведення, який забезпечує розподіл чи об'єднання одиниць сукупності в групи за певними істотними для них ознаками.

Балансовий метод (його ще називають балансове погодження) – метод, який полягає у зіставленні врівноважуючих одна одну систем взаємопов'язаних показників. Такий метод відіграє надзвичайно важливу роль в економічному аналізі, де він виступає як метод планомірного встановлення матеріально-речових і вартісних пропорцій, пропозицій у розділі трудових ресурсів, використанні робочого часу та ін.

Ланцюговий метод підстановок це такий метод, за яким вивчають одночасний вплив кількох факторів на досліджуване явище як ланцюг їхнього взаємозв'язку (тобто вплив кожного фактора вивчають у залежності і взаємозв'язку з іншими факторами, при цьому беруть до уваги їхню послідовну дію).

Методи абсолютних та відносних різниць є модифікованими методами ланцюгових підстановок. Їх суть полягає в послідовному обчисленні різниці

між приватними показниками і визначенні впливу цієї різниці на узагальнені показники при незмінних інших приватних показниках.

Сутність інтегрального методу полягає у розкладанні абсолютного відхилення (приросту) результативного показника на окремі показники-фактори з подальшим урахуванням взаємозв'язку між ними.

Індексний метод – це метод статистичного дослідження, що дозволяє за допомогою індексів порівнювати складні соціально-економічні явища шляхом приведення величини, які аналізуються до загальної єдності. Індексний метод дає можливість визначити як окремі фактори впливають на загальний результат.

Кореляційно-регресійний аналіз – це побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак факторів і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Економіко-математичні методи – умовна назва комплексу наукових напрямів у дослідженні економічних процесів методами математики і кібернетики. Найважливішим у використанні математики в економіці є математичне моделювання економічного явища, ситуації або процесу для вивчення певного аспекту в його розвитку.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двохвимірних матриць – на одній осі матриці викладаються показники оцінки стану ринку або перспектив його розвитку, а на другій – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних факторів розвитку підприємства. На їхньому перетині шукають відповідні стратегії.

Метод дослідження операцій – це набір різних математичних методів, об'єднаних спільним завданням обґрунтування найкращих рішень.

Метод аналізу фінансових коефіцієнтів (або коефіцієнтний аналіз) дає можливість консультанту встановити співвідношення між окремими позиціями звіту або окремих форм звітності роботи підприємства.

До методів вироблення управлінських рішень і запровадження відповідних рекомендацій відносяться:

- методи визначення проблеми (такі як метод експертних оцінок, діагностичне інтерв'ю, побудова дерева цілей, експертний і логічний аналіз, побудова графів проблем SWOT-аналіз та ін.);
- методи розробки та оцінки рішень (сценарний метод, метод розробки і вибору альтернативних рішень, ділові ігри, методи групової роботи та ін.).

Методи експертних оцінок – це методи роботи з консультантами-експертами і подальшої обробки їхніх думок. При цьому, під експертними оцінками розуміється комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз і узагальнення з метою підготовки та вироблення раціональних рішень.

Індивідуальні оцінки – це оцінки одного фахівця. При складних проблемах на підприємствах часто звертаються до колективу експертів.

Діагностичне інтерв'ю є спеціальною процедурою співбесіди експерта з працівниками підприємства з метою виявлення проблем, які їх хвилюють. Як правило, розрізняють ознайомче і розвиваюче діагностичне інтерв'ю. Ознайомче інтерв'ю передбачає отримання вихідної інформації про організацію (історія і профіль організації-клієнта, профіль співробітників, клієнтів і т.д.). Розвивальне інтерв'ю передбачає розвиток процесу отримання інформації від респондента, орієнтацію на його відповіді, відштовхування від них. При цьому важливо звести до мінімуму можливий вплив консультанта на відповіді респондента.

«Дерево цілей» – це графічне відображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, а далі – на завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Метод побудови графів проблем заснований на наборі точок на площині та ліній, проведених між деякими з них, що наочно є формою зображення

найрізноманітніших об'єктів, процесів та явищ. На сьогодні теорія графів є однією зі складових математичного апарату кібернетики, важливим розділом дискретної математики.

При аналізі зовнішнього середовища організації і самої організації часто використовують SWOT-аналіз, що розкриває сильні і слабкі сторони самої організації стосовно до можливостей і ризиків зовнішнього середовища. SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі, можливостей і загроз, які з'являються. Показники конкурентоспроможності оцінюються по блокам: фінанси, виробництво, організація і управління, маркетинг, кадровий склад, технології та ін.

Говорячи про методи розробки рішень, звернемо увагу на *сценарний метод*. Важлива відмінна риса побудови сценарію – орієнтованість на майбутній розвиток, на майбутній стан організації. Фактично мова йде про пошук цілей, про механізм визначення мети. Як мінімум, розглядається два сценарії, оптимальний варіант – підготовка не більше семи сценаріїв. Для розробки сценарію потрібно оцінити зовнішнє середовище, в якій діє організація, саму організацію, характер їх взаємозв'язків. Після розробки сценарії порівнюються. Перевагами сценарного підходу є можливість представити те, що може статися з організацією в майбутньому, об'єднавши різні очки зору великої кількості людей на розвиток організації. Вироблення рішення про вибір остаточного сценарію розвитку при наявності конкуруючих точок зору може бути доручена експертній групі.

Одним з найпоширеніших методів реалізації рішень є *ділові ігри*, метою яких виступає аналіз і вирішення конкретних проблем учасниками реальної організації. Під час таких ігор учасники намагаються вирішити важливі для них і організації проблеми, знайти вихід із реальних проблемних ситуацій. Як правило, під час ділової гри зберігається елемент змагальності між різними групами гравців з однаковими завданнями. Отримані результати порівнюються на загальних зборах всіх гравців по новизні рішення, передбачуваними

результатам і т.д. Цей елемент змагальності мотивує групи, робить ділову гру захоплюючою і серйозною справою.

Існують різні класифікації методів управлінського консультування за певними критеріями. Наприклад, за рівнями застосування методи управлінського консультування можна також класифікувати на спеціальні і універсальні. Якщо універсальні методи можуть бути застосовані на будь-якому підприємстві, незалежно від його розміру, сфери діяльності, форми власності тощо, то спеціальні методи застосовуються для особливих випадків і певного типу консалтингових організацій або галузі. Одним з критеріїв класифікації виступає ступень витратності (вартості) для клієнта методи можуть бути безвитратні, низьковитратні і витратні.

Також виділяють методи технологічні, структурні та управління людськими ресурсами. Технологічні методи стосуються вдосконалення технологічних і виробничих процесів організації-замовника; структурні зачіпають зміну структури організації, створення нових ролей чи підрозділів. Методи управління людськими ресурсами пов'язані з вирішенням міжособистісних конфліктів, поліпшенням міжособистісних і міжгрупових взаємин, залученням співробітників в управління організацією.

Якщо розглядати про технології управлінського консалтингу, то тут варто нагадати що консалтингові послуги здійснюються як у формі разових консультацій, так і формі розробки та запровадження консалтингових проектів. При цьому, разові консультації як правило стосуються окремих питань діяльності підприємств в різних сферах, оптимізації бізнес-проектів тощо. Проектне консультування потребує більш детального розгляду відповідно до теми нашої дипломної роботи.

Як правило, будь-який консалтинговий проект передбачає наступні етапи – аналіз і діагностика стану справ на підприємстві (виявлення проблем), розроблення відповідних рішень, впровадження цих рішень. В науковій літературі ці етапи визначаються як передпроектний, проектний і післяпроектний.

На думку багатьох дослідників, управління консалтинговим проектом – це процес управління трудовими, фінансовими і матеріально-технічними ресурсами упродовж проектного циклу, який направлений на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів та технологій для досягнення поставлених в проекті результатів з врахуванням обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення вимог учасників проекту. Організацію процесу надання консалтингових послуг методом створення експертних опонуючих груп можна подати так (рис. 1.1).



Рис. 1.1. – Графічне зображення подання методу створення експертних опонуючих груп

Будь-який процес надання консалтингових послуг починається з діагностики проблем. Успіх залежить від професійної підготовки консультанта (групи консультантів), його здатності побудувати взаємовигідні відносини працівниками підприємства. На цьому базисі ґрунтується розуміння і вміння оцінювати поточні питання ведення бізнесу. Метою цього є підвищення продуктивності і покращення психологічного клімату на підприємстві, що досягається за участю незалежного консультанта (групи консультантів). У цьому сенсі експерти з консалтингових послуг повинні виконати два завдання: з одного боку – стежити за вирішенням існуючих проблем, з іншого – показати шляхи самостійного вирішення існуючих проблем на підприємстві в майбутньому.

При використанні методики проектного консультування клієнт бере участь в розробленні певних рекомендацій, а за навчального – представниками консалтингової компанії проводить навчальні заняття з представниками підприємства. У конкретних проектах або на їх різних стадіях можуть застосовуватись комбінації усіх трьох перерахованих видів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним тощо.

При необхідності досягнення максимальної ефективності під час виконання консалтингових проектів іноді створюється команда проекту, до складу якої входять експерти і менеджери, керівники проекту. Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консалтингових проектів та проектних груп (проект-менеджери).

При використанні експертного консультування клієнт надає консультантові інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації і ухвалює відповідні управлінські рішення. Професійні експерти-консультанти в певній області, як правило, на певний час запрошуються на роботу в компанію. При цьому вони оцінюють стан справ, знаходять причину проблем і створюють систему вирішення цих помилок. Як правило, для ефективного здійснення консультування пропонується застосовувати метод

створення експертних опонуючих груп, який поєднує в собі методи самостійного наукового пізнання і «мозкового штурму». Принципи цього методу побудовані на формуванні як мінімум двох різних груп експертів, перед якими поставлена задача вирішити поставлену проблему різними способами. Після відповідного обговорення і дискусії керівництво організації-клієнта приймає ту або іншу точку зору і відповідно спосіб вирішення проблеми.

Графічно алгоритм надання консалтингових послуг можна подати так (рис. 1.2).

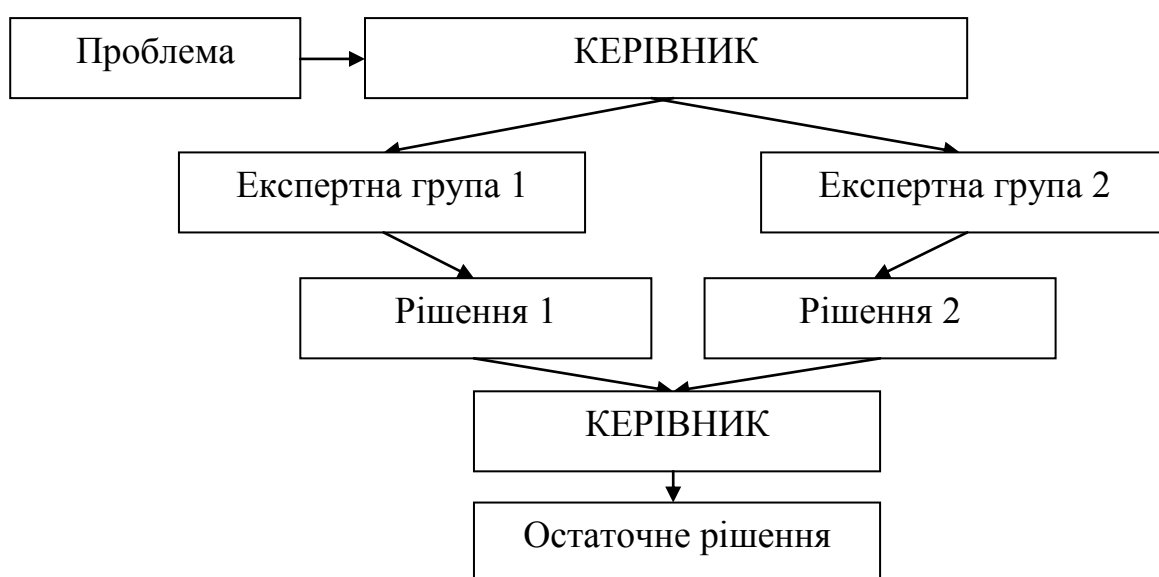


Рис. 1.2. – Організація процесу надання консалтингових послуг

Отже, на сьогодні існує велика кількість методів і технологій управлінського консалтингу. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства з урахуванням особливостей його господарчої діяльності.

1.2 Алгоритм аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства

Як правило, будь-яке промислове підприємство не є єдиним постачальником певного виду товарів та послуг. У процесі своєї діяльності

воно стає учасником конкурентної боротьби за споживача. Успішне функціонування промислового підприємства на ринку передбачає необхідність регулярного моніторингу його конкурентоспроможності, що дозволяє визначити сильні та слабкі фактори розвитку підприємства, виявити його потенційні можливості й наявні ринкові загрози та відповідно до цього, максимально удосконалити стратегію розвитку. Сучасні вітчизняні промислові виробники функціонують «...в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища, тому основою управління їх інноваційним розвитком є формування і збереження конкурентних переваг» [11].

Тому одним із важливих етапів роботи з надання консалтингових послуг є визначення стану конкуренції на ринку та визначення позиції підприємства на ньому. При цьому, оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає інтегрованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників сучасного ринку.

В умовах економічної нестабільності та жорсткої глобальної конкуренції запорукою успіху в конкурентній боротьбі є орієнтація на стратегічну парадигму управління підприємством. Тому показник конкурентоспроможності підприємства пропонується розглядати в стратегічному аспекті як індикатор, за допомогою якого керівництво має змогу відслідковувати, аналізувати та прогнозувати тенденції динаміки конкурентоспроможності. Такий індикатор має задовольняти певні вимоги, серед яких передусім відображення стратегічних позицій розвитку підприємства, простота розрахунку, релевантність оцінки, інформаційна доступність та прозорість для працівників підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується, як відомо, досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Дія конкурентних

переваг відбувається у конкретних умовах, різними є причини їх появи чи зникнення. Більше того, вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну й ту саму перевагу. Тому «...при дослідженнях конкурентних переваг необхідно дотримуватись системного підходу» [19, с. 28].

Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання ми можемо скласти перелік з основних факторів з найбільш істотним впливом на стан конкурентоспроможності промислових підприємств, який виглядає так (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік основних факторів конкурентоспроможності підприємств

№ з/п	Фактори конкурентоспроможності
1.	Асортимент продукції
2.	Відомість торгової марки підприємства
3.	Імідж підприємства
4.	Цінова політика
5.	Збутова політика
6.	Якість продукції
7.	Рекламна діяльність
8.	Робота з клієнтами
9.	Гарантії на продукцію
10.	Стимулювання збуту
11.	Частка ринку
12.	Кваліфікація персоналу
13.	Фінансові ресурси
14.	Матеріально-технічна база
15.	Інноваційна діяльність

Наведений перелік містить фактори, що охоплюють як продуктово-ринкову (фактори 1-11), так і ресурсну (фактори 12-15) підсистему промислового підприємства.

Для забезпечення зіставності в оцінці означених факторів та з метою уникнення проблем, пов'язаних зі складністю кількісного оцінювання більшості ринкових факторів в умовах функціонування підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі, при розрахунку інтегрального індикатора конкурентоспроможності промислових підприємств пропонується застосування методу експертних оцінок. Цю процедуру визначення індикатора конкурентоспроможності окремого підприємства рекомендується проводити в п'ять послідовних етапів. Розглянемо як цей механізм працює в сьогоденних умовах.

На першому етапі надання консалтингових послуг експертами проводиться оцінка вагомості факторів, наведених у таблиці 1.2. Для цього кожним експертом здійснюється попарне порівняння факторів з визначенням важливості одного фактора відносно другого за трибальною шкалою. У результаті порівняння одним експертом кожний критерій «набирає» певну суму балів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Приклад попарного порівняння факторів конкурентоспроможності підприємства одним експертом

Критерії	Оцінки					Сума балів
	1.	2.	3.	4.	5.	
1. Асортимент продукції		3/3	3/2	30
2. Відомість торгової марки підприємства	3/3		2/3	28
3. Імідж підприємства	2/3	3/2		32
4.
5.
Сума балів	30	28	32

Для визначення коефіцієнта вагомості i -го показника використовується наступна формула (1.1):

$$B_i = \frac{\sum_{j=1}^m B_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}}, \quad (1.1)$$

де B_i – коефіцієнт вагомості i -го фактора;

$\sum_{j=1}^m B_{ij}$ – сума балів i -го фактора, отримана від усіх експертів;

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}$ – сума балів усіх факторів, отримана від усіх експертів;

n – кількість показників (факторів);

m – кількість експертів.

Потреба в знаннях щодо важливості факторів є результатом динамізму як галузі в цілому, так і розвитку кожного промислового підприємства зокрема, що не дозволяє встановити певні статичні коефіцієнти. Отже, визначення важливості факторів слід проводити щоразу, коли необхідно обчислити показник конкурентоспроможності компанії. При проведенні експертних оцінок рекомендується залучити принаймні п'ять експертів, щоб досягти максимально чітких і надійних результатів.

На другому етапі група експертів оцінює фактори конкурентоспроможності компанії, наведені в таблиці, за п'ятибальною шкалою, де 5 - дуже добре, а 1 - вкрай незадовільно..

Третій етап – це шлях визначення конкурентоспроможності компанії за окремими факторами за допомогою формули (1.2):

$$K_i = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m O_{ij} \div m}{5}, \quad (1.2)$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства за i -м фактором, бал;

O_{ij} – оцінка i -м експертом j -го фактора конкурентоспроможності підприємства, бал;

m – кількість експертів;

5 – максимальна оцінка кожного фактора, бал.

Показник конкурентоспроможності компанії визначається підсумовуванням результатів оцінки, отриманих за окремими факторами за допомогою формули:

$$K = \sum_{i=1}^n Ki, \quad (1.3)$$

На четвертому етапі результати оцінки формують схему конкурентоспроможності, яка також показує результати оцінки найбільш впливових конкурентів компанії (рисунок 1.3). Схема конкурентоспроможності будується наступним чином:

- коло на рівні сектори ділиться 15-ма радіальними лініями, кожна лінія відповідає одному з факторів, перелічених у таблиці 1. 2;
- шкали на радіальних прямих розділені від нуля до п'яти), що відповідає нульовій та максимальній оцінкам окремих факторів конкурентоспроможності;
- на кожній радіальній прямій точками відзначається бальні значення конкурентоспроможності конкретного підприємства по кожному з факторів;
- точки з'єднуються, утворюючи замкнену ломуна криву. Бальні значення факторів конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів позначаються різними лініями.

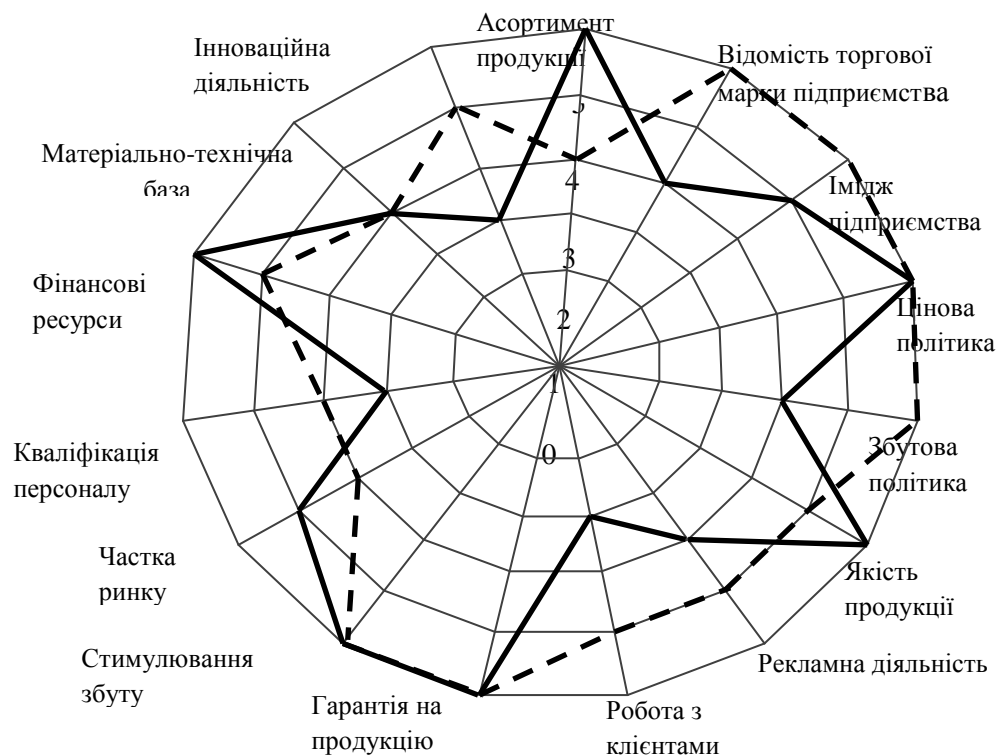


Рис. 1.3. – Приклад побудови діаграми конкурентоспроможності підприємства

П'ятий крок - аналіз отриманих результатів. На основі діаграми конкурентоспроможності компанії йде її порівняння з основними конкурентами. Діаграма дозволяє побачити, які фактори компанії є вигравшими порівнюючи з основними конкурентами, тобто є більш конкурентоспроможною і які фактори є програшними. Спочатку звертають увагу на більш важливі фактори, потім на менш важливі фактори.

Також, діаграма дозволяє візуально визначити резерви зростання конкурентоспроможності компанії за кожним фактором, оскільки вона показує фактичну та максимальну оцінку порівняння. Окрім цього, можна провести порівняння між різними факторами конкуренції, які виявлять сильні та слабкі сторони конкуруючої компанії.

На шостому етапі будується загальна схема динаміки інтегрованого показника конкурентоспроможності підприємства, на основі якого оцінюються загальні тенденції укріплення або послаблення конкурентних позицій. Також, за наявності відповідних даних наводиться динаміка інтегрованого показника конкурентоспроможності ключових конкурентів, що дозволяє провести порівняння та визначати конкурентну позицію компанії.

Для отримання більш обґрунтованих висновків про динаміку інтегрального показника його аналіз повинен супроводжуватися пофакторним моніторингом конкурентоспроможності компанії. В результаті аналізу визначається відповідний план підвищення конкурентоспроможності, який визначає основні напрямки дій, які відповідають чинникам, по яким компанія по суті програє своїм головним конкурентам.

Існує ще одна модель оцінки факторів конкурентоспроможності компанії. Вона базується на трирівневої моделі, яка розкриває їх дію та вплив:

- на рівні галузі, в якій працює підприємство;
- на рівні компанії;
- на рівні виробництва продукції підприємства.

На першому рівні оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства базується на виявленні технічних, економічних і організаційних умов галузі.

Для дослідження факторів конкурентоспроможності галузі у виробництві постільної білизни можна скористатися методом PEST-аналізу. Матриця PEST-аналізу виглядає так (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Матриця PEST-аналізу

Політика	Економіка
<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільна політична ситуація в країні (-) - Подальше зменшення втручання органів державного нагляду у діяльність суб'єктів господарювання (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення курсу НБУ гривні до американського долара (заплановано в бюджеті України на 2020 рік) (-) - Зменшення інвестиційної привабливості України через революційні заходи за оцінками міжнародних експертних компаній (-)
Соціум	Технологія
<ul style="list-style-type: none"> - Приріст доходів населення в 2020 році (за даними Державної служби статистики України) (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення мережі об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва (бізнес-інкубаторів, регіональних фондів підтримки підприємництва тощо) державними та приватними фондами (+/-) - Активізація участі у науково-освітніх програм іноземних ІТ-компаній(+/-)

Характеризуючи політичні фактори, точно встановити їх силу впливу неможливо, оскільки, наприклад, революційні події, що час від часу відбуваються в нашій країні, не піддаються прогнозуванню в часі та інтенсивності протікання, а зменшення контролю зі сторони державних органів наразі має більше декларативний характер.

Збільшення валютного курсу може призвести до зростання цін на продукцію, а зменшення інвестиційної привабливості країни може ускладнити пошук іноземного партнера та інвестора.

Соціальний фактор по збільшенню реальних наявних доходів населення впливає на підвищення попиту з боку населення на продукцію промислових підприємств.

Технологічні фактори одночасно здійснюють позитивний та негативний вплив на підприємства. Розширення мережі об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва з одного боку спричинює розвиток науково-технічного прогресу, що дозволить використовувати високоефективні технології, а з іншого – пришвидшує моральне старіння існуючого обладнання та технологій підприємства. Нові освітні програми ІТ-компаній в провідних наукових установах та вузах країни спричинюють якісний розвиток молодого покоління та збільшення вартості послуг таких спеціалістів.

Отже, PEST-аналіз дає змогу охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства. У загальній сукупності виявлено 5 негативних факторів та 4 позитивних. Виділення таких факторів дає можливість підприємству підготуватися до потенційних загроз та використати потенційні можливості зовнішнього середовища, однак їх оцінка носить скоріше якісний характер і може дати певні орієнтири при формуванні програм діяльності.

На другому рівні оціночної моделі «...для аналізу конкурентоспроможності на рівні підприємства можна використати SPACE-метод» [66], що розширює можливості кількісної оцінки факторів впливу та дає орієнтири на використання певних стратегій.

Тут на першому етапі, базуючись на експертному методі, здійснюється оцінка ряду внутрішніх та зовнішніх показників, умов та процесів діяльності підприємства, які обрані як чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства. За допомогою методу експертних оцінок з'ясовуються зважена оцінка фінансової сили (ФС), показник привабливості галузі (ПС), оцінки стабільності галузі (СТ) та конкурентоздатності підприємства (КП).

Далі на наступному етапі отримані результати подаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Як приклад, розглянемо наступну модель використання SPACE-методу на прикладі умовного підприємства (рис. 1.4) .

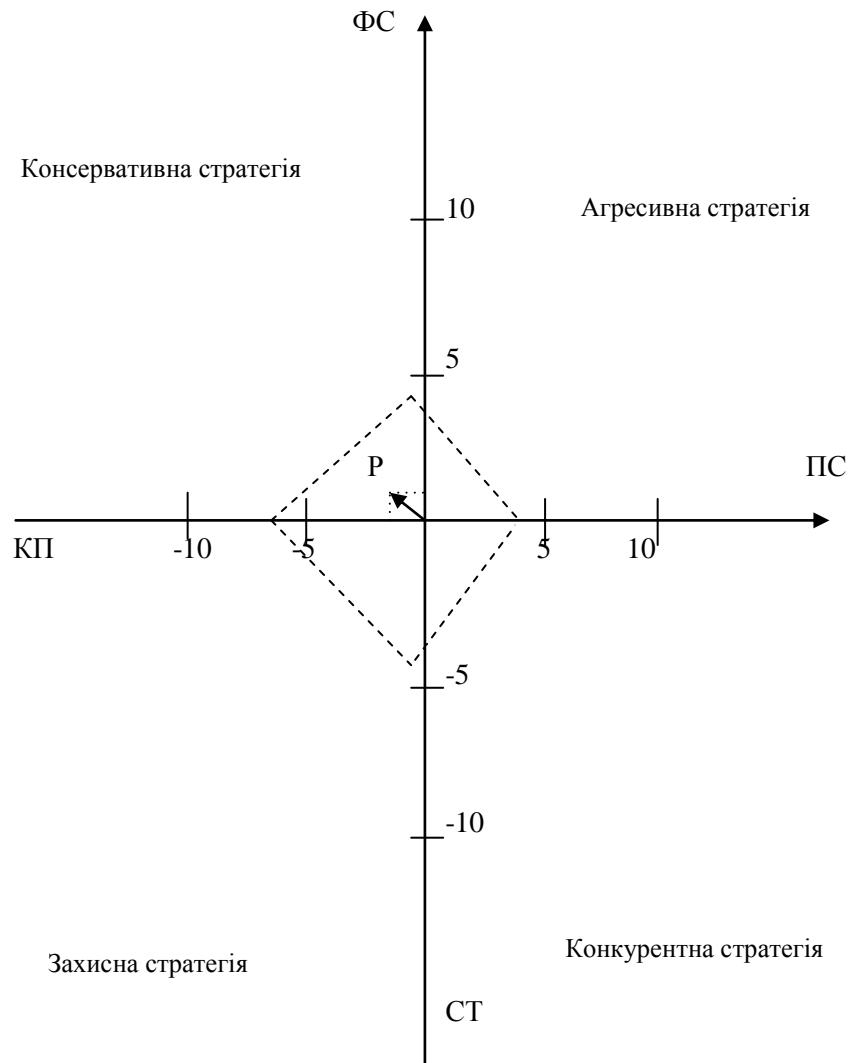


Рис. 1.4. – Вектор рекомендованої стратегії умовного підприємства за методом SPACE

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, визначимо координати точки P (x, y) за відповідними формулами (1.4 та 1.5):

$$x = ПС - КП \quad (1.4),$$

$$y = ФС - СТ \quad (1.5).$$

Як приклад, наведемо розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE та запропонованого на його базі

вектору рекомендованої стратегії ТОВ «Рим-Текс» станом на 2018 рік. Вищезазначені показники для підприємства виглядають так:

Таблиця 1.5

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE для ТОВ «Рим-Текс»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4=2*3
Фінансова сила підприємства - ФС			4,5
рентабельність	6	0,4	2,4
стабільність отримання прибутку	1	0,3	0,3
ліквідність	6	0,3	1,8
Конкурентоздатність підприємства - КП			5,3
частка підприємства на ринку	6	0,5	3
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
рентабельність продажу	7	0,2	1,4
Привабливість галузі - ПС			4,6
характеристика конкурентної ситуації	3	0,3	0,9
стадія життєвого циклу галузі	4	0,4	1,6
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Стабільність галузі - СТ			4,4
тривалість життєвого циклу галузі	4	0,4	1,6
ступінь інновативності галузі	5	0,4	2,0
маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

На третьому рівні моделі проводиться оцінка факторів конкурентоспроможності товарів підприємства, яка відображає їх здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно аналогічними товарами, представленими на ринку. Факторами, які визначають конкурентоспроможність

продукції в першу чергу виступають ті, які формують її параметри: якість товару, споживчі властивості, ціни, а також реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту.

Для визначення факторів і одночасно рівня конкурентоспроможності продукції «...в рамках порівняльного підходу можна використати метод комплексних відносних показників» [25] , який включатиме в себе наступні етапи:

- 1) вибір продукту підприємства для аналізу;
- 2) визначення параметрів продукту, за якими буде здійснюватись оцінка його конкурентоспроможності;
- 3) вибір аналогів продукту в якості бази порівняння;
- 4) оцінка значень вибраних параметрів продукту та структурних елементів конкурентоспроможності продукції по відношенню до їх порогових значень;
- 5) попарне порівняння аналогів продукту і визначення найкращого (базового) зразка;
- 6) розрахунок коефіцієнта вагомості кожного із параметрів продукту;
- 7) порівняння оцінюваного та базового зразків продукту;
- 8) розрахунок загального показника конкурентоспроможності продукції оцінюваного продукту;
- 9) оцінка структурних компонентів параметрів конкурентоспроможності продукції;
- 10) формування висновку щодо рівня конкурентоспроможності продукції та факторів, що його визначають.

1.3 Методичний підхід до оцінки і підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств

Аналіз сучасного ринку яскраво доводить, що конкурентоспроможність продукції підприємства першочергово характеризується наступними показниками:

- попит на продукцію;
- прибуток від реалізації продукції;
- динаміка реалізації у натуральному та вартісному вираженні;
- рентабельність реалізації;
- міра використання виробничих потужностей;
- напрями та обсяги капіталовкладень;
- співвідношення обсягів реалізації до дебіторської заборгованості;
- співвідношенням обсягів реалізації до обсягів нереалізованої продукції;
- співвідношенням обсягів реалізації до вартості матеріально-виробничих запасів.

Якщо ж говорити про споживачів, то вони оцінюють конкурентоспроможність продукції шляхом аналізу наявних в неї переваг відносно низки параметрів аналогічної продукції конкурентів.

Параметри конкурентоспроможності – це характеристики наявних у продукції властивостей, які визначають галузеві особливості, що використовуються при оцінюванні її конкурентоспроможності. Самі ж «...параметри корелюють із видом та складністю виробу, а також від низки зовнішніх факторів та необхідної точності оцінки методів дослідження» [24].

Відповідно, конкурентоздатним може бути лише той товар, який відповідає сформованим на визначений момент часу критеріям споживчої оцінки. У свою чергу, одним із чинників вибору споживачем того чи іншого товару є співпадіння його базових ринкових характеристик з характеристиками конкретної потреби споживача. Охарактеризуємо основні параметри конкурентоспроможності продукції (рис. 1.5).

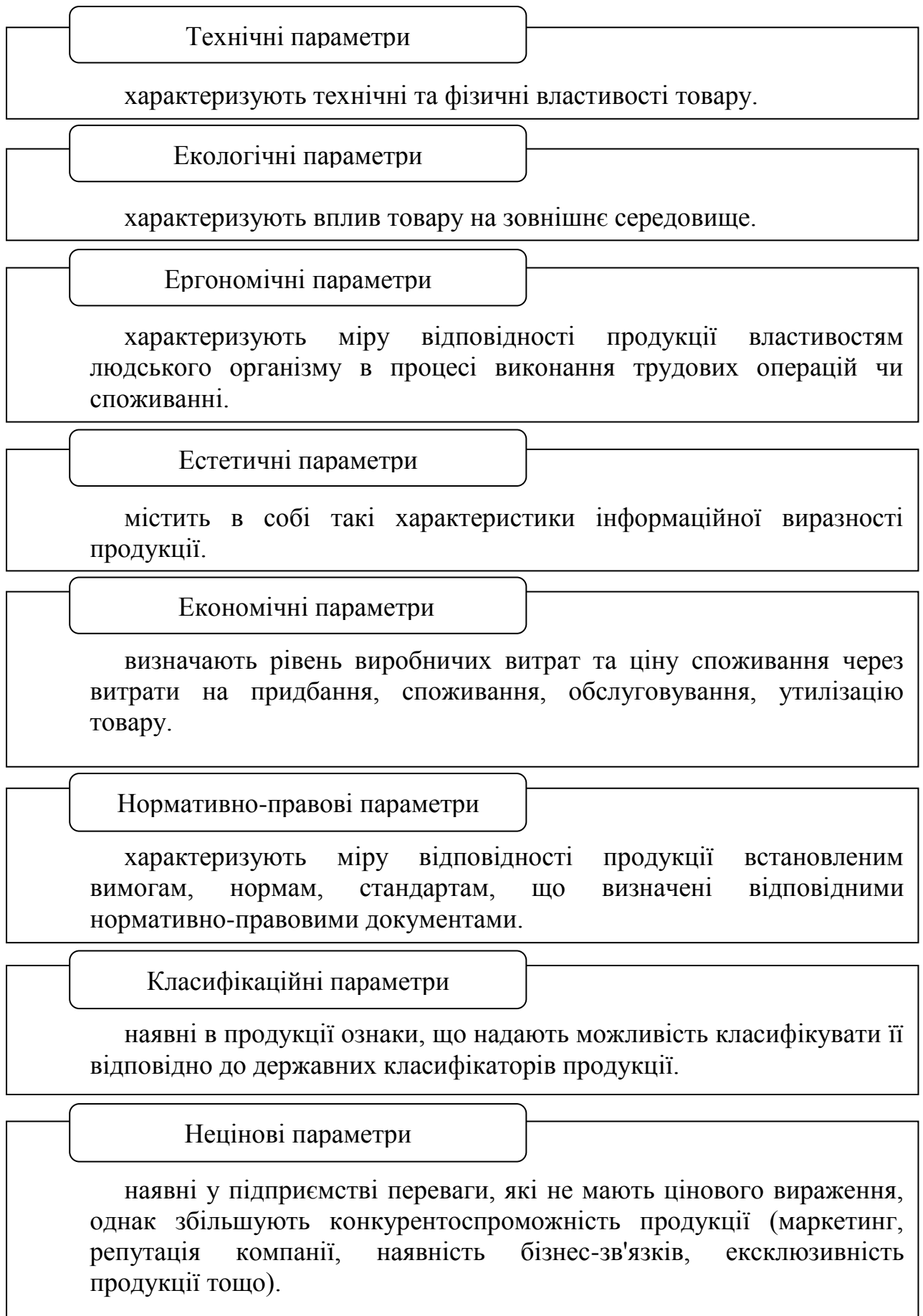


Рис. 1.5. – Параметри конкурентоспроможності продукції [37]

Як основа для визначення оцінки показника конкурентоспроможності продукції, діють конкретні методи. Однак вибір конкретного методу для оцінювання конкурентоспроможності продукції залежить від потрібного терміну одержання результатів оцінки, своєрідності продукту, ресурсного забезпечення, обсягів доступної інформації, потенційних споживачів тощо.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції виробникам необхідно провести велику аналітичну роботу з вивчення ринкового середовища та потреб споживачів, а також виявити існуючі проблеми у сфері самих підприємств, щоб визначити шляхи їх подолання. Наприклад, продукція українських виробників споживає занадто багато енергії та матеріалів.

В Україні споживання первинних паливно-енергетичних ресурсів на одиницю ВВП набагато вище, ніж у розвинених країнах. Енергетична складова також займає найважливішу частку у структурі витрат вітчизняної продукції.

Виходячи, з того що, «...однією з основних характеристик продукції підприємства вважаємо якість, доцільно звернути більше уваги на методи оцінювання конкурентоспроможності, які використовують порівняння товару зі зразком для визначення відносного рівня якості» [45].

Аналіз цих методів дає змогу визначити, що найбільшу цікавість та практичну раціональність представляють комплексний та змішаний, через те, що вони дають змогу розрахувати інтегральний показник. Інтегральний показник відіграє важливу роль, з тим що, дає можливість простежити динаміку зміни показника конкурентоспроможності у часі та просторі.

До цих методів входить диференційований, комплексний і змішаний методи.

Детальніший опис кожного з перерахованих методів, їх переваги та недоліки можна побачити у таблиці 1.6, яка надає порівняльну характеристику методів оцінки конкурентоспроможності продукції.

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності
продукції

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Диференціальний	Здійснюється порівняння параметрів еталону і обраної продукції для оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє визначити параметри, що забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності або навпаки; - точність у розрахунку. 	<ul style="list-style-type: none"> - складність збору інформації; - не враховує вплив параметрів продукції на вибір споживача; - оцінка впливу параметрів може містити значну похибку; - статичний.
Комплексний	Використовуються, якщо при характеристиці якості товару застосовуються сукупні параметри, які описують певну властивість товару.	<ul style="list-style-type: none"> - простий у застосуванні; - доступність необхідної для оцінювання інформації; - дозволяє оцінити окремі властивості товару. 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка впливу параметрів є неточною; - статичний.
Змішаний	Цей метод поєднує у собі характерні риси та методичні засади диференціального і комплексного методів, при його розрахунку використовують найбільш важливі одиничні показники.	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка найбільш важливих одиничних показників; - точність оцінки конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> - не враховує динаміки розвитку продукту та потреб споживача; - складність математичного розрахунку; - статичний.

«Будь-який товар можна окреслити за трьома основними групами показників: якість, сервісні послуги та економічні параметри товару. Якщо для порівняння товару або послуги відсутній такий аналог, то можна врахувати потреби покупців. Економічне середовище також має вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності» [18].

Оцінка інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності продукції ($K_{ін}$) передбачає використання її складових – ціни та якості з урахуванням стадій життєвого циклу товару та розраховується за формулою (1.6):

$$K_{ін} = K_{я} * y_1 + K_{ц} * y_2 \quad (1.6)$$

де $K_{ін}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції ($0 \leq K_{ін} \leq 1$);

$K_{я}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності за якістю ($0 \leq K_{я} \leq 1$);

$K_{ц}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності за ціною ($0 \leq K_{ц} \leq 1$);

y_1, y_2 – коефіцієнти значимості показників якості та ціни на стадіях життєвого циклу товару.

Якщо $K_{ін} > 1$, то товар перевершує за конкурентоспроможністю зразок, якщо $K_{ін} < 1$ - поступається, а коли $K_{ін} = 1$ – на одному рівні.

При обчисленні параметрів необхідно мати на увазі, що, якщо елемент одиничних показників дорівнює нулю, то товар не відповідає обраній нормі.

«Груповий показник за технічними параметрами розраховується за формулою» [26]:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.7)$$

де I_{mn} - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

q_i - одиничний показник конкурентоспроможності за i -м технічним параметром;

a_i - важливість i -го параметра в вибірці з n технічних параметрів, що характеризують потребу;

n - число параметрів, які використовуються при оцінці.

Отриманий груповий показник I_{mn} розкриває ступінь відповідності даного товару конкретним встановленим потребам за набором технічних характеристик. Чим більше значення групового показника, тим повніше він задовольняє потреби споживача.

Груповий показник за економічними параметрами можна знайти, використовуючи визначення повних витрат на придбання та експлуатацію продукції.

Повні витрати споживача розраховуються за формулою (1.8):

$$B_c = B_o + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.8)$$

де B_c - повні витрати споживача на придбання і споживання товару;

B_o - одноразові витрати на купівлю продукції;

C_i - середні сумарні витрати на придбання і споживання продукції;

T - строк служби продукції/

При цьому (1.9):

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.9)$$

де C_j - витрати на придбання і споживання по j -ї статті;

n - кількість статей;

«Для того щоб, врахувати коефіцієнт приведення витрат на експлуатацію виробу, то використаємо наступну формулу» [21]:

$$B_c = B_o \sum C_i + a_i \quad (1.10)$$

Тож, маємо формулу для розрахунку групового показника за економічними параметрами (1.11):

$$I_{en} = B_o + \sum C_i + a_i B_{o_3} + \sum C_{i_3} + a_i \quad (1.11)$$

де I_{en} - груповий показник за економічними параметрами;

B_o, B_{o_3} , - одноразові витрати на купівлю аналізованої продукції та зразка;

C_i, C_{i_3} , - сумарні витрати на придбання і споживання аналізованої продукції та зразка в i -му році;

T - строк служби;

a_i - коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат.

Далі розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності за допомогою формули (1.12):

$$K = I_{mn}I_{en} \quad (1.12)$$

Для більш якісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції пропонується визначення рейтингової оцінки досліджуваних моделей (R), яку розраховують як різницю між добутками коефіцієнтів конкурентоспроможності продукції на відповідні коефіцієнти значимості. Від'ємне або наближене до нуля значення показника R вказує на ціну пограбування, тоді як максимально позитивне співвідношення «ціна – якість» свідчить про початок атаки на ринку. Рейтингова оцінка рівня конкурентоспроможності продукції розраховується як (1.12):

$$R = K_{я} * y1 - K_{ц} * y2R \quad (1.12)$$

Однак, враховуючи сучасні тенденції економічного розвитку поряд з формалізованими ознаками, створеними на конкретних фізичних властивостях продукції, важливо застосовувати неформалізовані показники конкурентоспроможності продукції, а саме: темп інноваційного розвитку продукції, термін окупності витрат на інноваційні нововведення в товарах, швидкість поширення товару на ринку.

Таким чином зазначимо, що процедура оцінки конкурентоспроможності продукції, як правило, включає у себе багато етапів, кожен з яких є необхідним.

Висновки до розділу 1

1. Під конкурентоспроможністю продукції підприємств пропонується розуміти здатність виробників галузі створювати продукцію, яка відповідає державним та міжнародним стандартам (інноваційність, екологічність та безпечність продукції), адаптована за ціновими та якісними показниками постійно змінним споживчим перевагам, забезпечуючи рентабельність товаровиробників в умовах широкої пропозиції.

2. Визначено, що інноваційність виробничої діяльності підприємства виступає як чинник підвищення його конкурентоспроможності і означає технологічні, науково-технічні, економічні, а також організаційні зміни на підприємстві, які різко відрізняються від існуючих та направлені на вдосконалення виробництва з метою придбання конкурентних переваг на ринку.

3. Метод знаходження інтегрального показника конкурентоспроможності з урахуванням розрахунків комплексного показника конкурентоспроможності та коефіцієнтів конкурентоспроможності за ціною та якістю дозволить провести рейтингову оцінку конкурентоспроможності, метою якої є об'єктивне ранжування порівнюваних об'єктів. Методика розрахунку конкурентоспроможності свідчить про комплексний багатовимірний підхід, який ураховує ступінь досягнення високої якості продукції, оптимізацію ціни, рівень інновацій у виробництві, значення факторів зовнішнього середовища, становище підприємств-конкурентів та поведінку споживачів. Отже, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції товаровиробникам необхідно проводити широку аналітичну роботу з дослідження ринкового середовища та потреби споживачів, а також визначати наявні проблеми в сфері діяльності самих підприємств з метою визначення шляхів їх подальшого подолання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РИМ-ТЕКС»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «РИМ-ТЕКС»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «РИМ-ТЕКС». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України та іншим законодавством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «РИМ-ТЕКС» створено відповідно рішення установчих зборів учасників, згідно протоколу № 1 від 01.02.2013 р.. Засновниками товариства є Бацула Роман та Лупульчук Андрій.

Товариство з обмеженою відповідальністю «РИМ-ТЕКС» (далі ТОВ «РИМ-ТЕКС») розташоване за адресою: Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Самарський район, вул. Автопаркова, будинок 18.

Джерелом активів компанії є гроші учасників та майнові внески, доходи від реалізації продукції, послуг та іншої господарської діяльності. Основною метою, заради якої було створено підприємство, є отримання прибутку шляхом повного задоволення потреб громадян та підприємств у товарах та послугах, що надаються підприємством.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку, встановленому законодавством.

Основним видом діяльності, якою займається ТОВ «РИМ-ТЕКС» є:

- 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу.

Додатковими видами діяльності підприємства на сьогоднішній день є:

- 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

- 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах.

Вищим органом компанії є загальні збори учасників, які мають кілька голосів, пропорційних розміру їх акцій. За участю загальних зборів робочого колективу та принаймні 2/3 складу робочого колективу є можливість вирішувати питання відкритим голосуванням за більшістю голосів. На підприємстві питання виробництва, трудових та економічних відносин, охорони праці та соціального розвитку трудового колективу з адміністрацією регулюються колективним договором.

Місцезнаходження компанії було обрано з урахуванням вимог великої збутової компанії - велика площа, відносно однакова відстань від будь-якого району міста, дешева оренда складів та офісів у цій зоні (заводська зона). Але деякі клієнти вважають за краще проводити зустрічі та переговори в офісі, розташованому в центрі міста, що допоможе у створенні та підтримці відповідного корпоративного іміджу.

Компанія має незалежний баланс, розрахунковий, валютний та інші банківські рахунки, затверджений радою директорів компанії та зареєстровану у торгово-промислових палатах, печатку з його ім'ям. Це незалежний суб'єкт господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, який має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей та завдань, укласти договори, нести відповідальність згідно зі своїми обов'язками.

Підприємство працює на принципах повного господарського обліку, самофінансування та самозайнятості, забезпечує соціальний розвиток та стимулювання працівників за допомогою накопичених грошей, повністю дбає про результати своєї господарської діяльності та зобов'язання перед постачальниками та споживачами, бюджетами, банками та трудовими колективами згідно закону.

ТОВ «РИМ-ТЕКС» працює на ринку домашнього текстилю з 2013 року і є підприємством, яке досить стрімко розвивається в Україні. Підприємство має свої швейний, розкрійний та господарський цехи, а також склади з

асортиментом, який постійно оновлюється. Технологічний процес та технічне оснащення постійно вдосконалюється, що є одним із головних принципів підприємства.

ТОВ «РИМ-ТЕКС» є виробником постільної білизни під торговою маркою «Viluta» і «Tiare».

Продукцію компанії «РИМ-ТЕКС» купують мережеві і спеціалізовані магазини, організації охорони здоров'я, спортивні клуби, салони краси, великі фірми та індивідуальні підприємці, що займаються оптовою торгівлею.

Організаційна діяльність ТОВ «РИМ-ТЕКС» здійснюється за допомогою лінійно-функціональних зв'язків, тобто компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Це найпоширеніший вид структури управління організаційною діяльністю підприємства. Керівнику або директору підприємства підпорядковуються його заступники відповідно до їх функцій.

Директору ТОВ «РИМ-ТЕКС» підпорядковується відділ бухгалтерії, відділ продажів, маркетинговий відділ, відділ виробництва. Організаційну структуру підприємства можна розглянути на схемі 2.1.

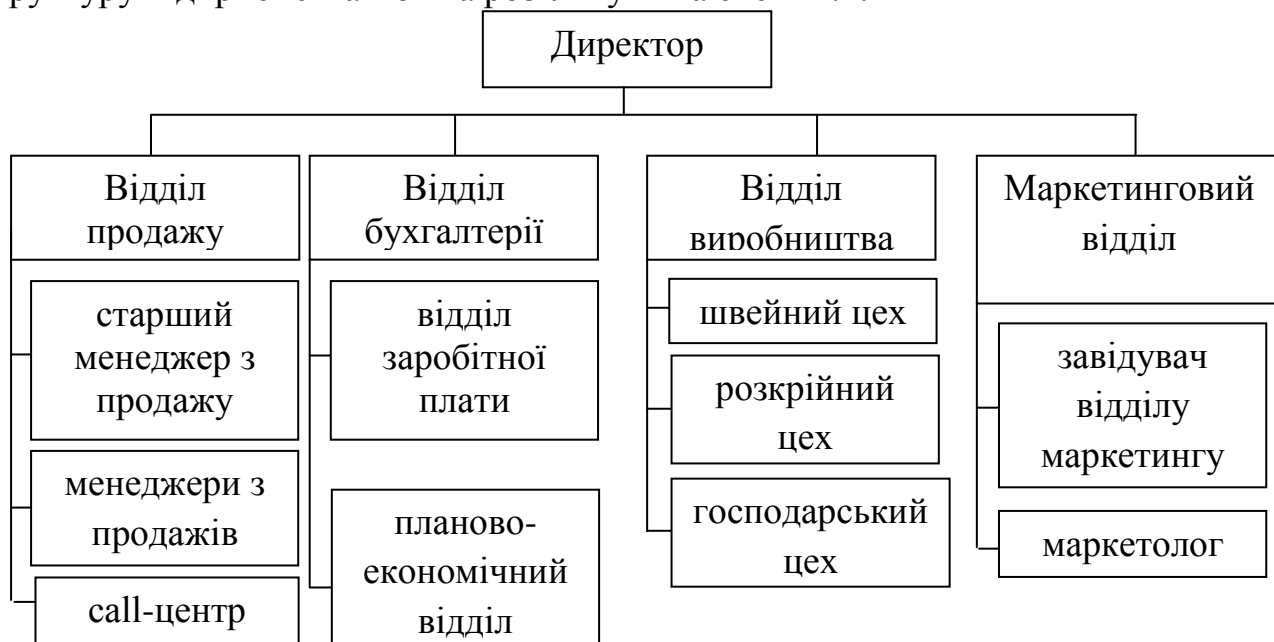


Схема 2.1. Організаційна структура ТОВ «РИМ-ТЕКС»

До відділу продажу входять старший менеджер з продажу, менеджери продажу та call-центр, в якому працює 3 особи. Основними функціями відділу продажу є:

- перспективність укладених договорів;
- підвищення кількості договорів;
- пошук нових клієнтів та ефективна робота з ними;
- робота з постійними клієнтами та їх збереження;
- робота над іміджем компанії;
- підготовка відповідної документації;
- підвищення професійних можливостей і здібностей працівників.

До відділу бухгалтерії входять відділ заробітної плати та планово-економічний відділ. Відділ виконує такі функції:

- здійснення методології бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві;
- організація фінансової та інформаційної діяльності;
- здійснення нарахування та своєчасних виплат працівникам заробітної плати, допомог по тимчасовій непрацездатності, відпускних, премій тощо;
- проведення своєчасних перерахувань різних видів платежів;
- вирішення питань, які пов'язані зі зміною структури, посадових окладів та системи оплати праці тощо;
- здійснює підготовку звітності у відповідні органи.

До відділу виробництва входять швейний, розкрійний та господарський цехи. Основними функціями відділу виробництва є:

- розроблення виробничих планів випуску продукції на підприємстві;
- організація оперативного контролю виробництва;
- координація роботи цехів підприємства;
- запобігання та усунення порушень під час виробничого процесу.

До маркетингового відділу входять завідувач відділу маркетингу та маркетолог. До функцій маркетингового відділу входять:

- дослідження ринку;
- формування цін та створення асортименту продукції підприємства;
- впровадження нових ідей;

- підготовка реклами для просування продукції підприємства
- збільшення кількості реалізованого товару.

Режим роботи на ТОВ «РИМ-ТЕКС» – з понеділка по п’ятницю з 8:00 по 16:00.

Асортимент ТОВ «РИМ-ТЕКС» представлений у багатьох містах України, таких міст як Вінниця, Дніпро, Київ, Харків, Донецьк, Одеса, Сімферополь, Львів, Чернівці, Запоріжжя, Хмельницький. Підприємство реалізує великий асортимент таких товарів, як: подушки, різні види постільної білизни, ковдри, пледи, рушники і таке інше.

Розглянемо наявність та ефективність використання трудових ресурсів на ТОВ «РИМ-ТЕКС» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Ефективність використання трудових ресурсів на ТОВ «РИМ-ТЕКС»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2017 р.
1. Середньооблікова кількість усіх працівників, осіб	45	49	52	115,56
2. Відпрацьовано одним робітником:				
- днів;	248	250	250	100,8
- годин	1984	2000	2000	100,8
3. Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	100,0
4. Фонд робочого часу, тис. год.	89,28	98	104	116,49

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.1, ми можемо побачити, що середньооблікова кількість працівників збільшилась на 7 осіб у період між 2017 та 2019 роками, загалом це збільшення відбулося за рахунок кількості найманих працівників. Якщо говорити про вікову структуру компанії, то основну частину

складають працівники у віці 33-50 років – це основна робоча сила компанії. Другою групою за величиною – це працівники у віці 18-33 років. Загалом можна сказати, що команда з такою віковою структурою цілком здатна і спроможна реагувати на зміни. Очікується, що працівники більш старшої вікової групи передадуть досвід та певні нюанси роботи молодшим працівникам, а ті у свою чергу приймуть цю інформацію та модернізують її за допомогою сучасних технологій праці.

У цій компанії керівництво застосовує свої знання про поведінку людей в організаціях, різними способами допомагає співробітникам зрозуміти їхній внесок у загальну справу, надаючи можливості для вирішення проблем та навчання на успіхах та невдачах. У процесі взаємодії з працівниками в організації керівники мають на увазі, що поведінка людей, незважаючи на різноманітність своїх окремих проявів, все-таки характеризується деякими загальними рисами та закономірностями.

Маркетингова діяльність у компанії – це система яка складається з 3 елементів: організаційно - управлінський, дослідницький та контрольний.

Завданням організаційно-управлінської ланки є надання необхідної інформації та координація роботи з орієнтацією на вимоги ринку.

Функції: збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних до управлінських рішень, створення попиту та стимулювання збуту.

Маркетингові функції в компанії виконують продавець і сам директор. Основними функціями маркетингу можна виділити такі:

- аналіз та прогнозування ринку;
- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в промисловості;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування та виконання рекламних дій.

Стратегію маркетингової діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС» є завоювання лідируючих позицій на ринку постачання побутової хімії та косметики, довіри споживачів.

Вивчення попиту на товари здійснюється шляхом його аналізу на ринку міста. Аналіз ринкових можливостей підприємства, дослідження попиту та товари в різний період часу дає можливість визначити товар, який має найбільший попит, і на основі цього максимізувати прибутку.

ТОВ «РИМ-ТЕКС» в даний час займається виробництвом і експортом текстильних товарів, наданням інших індивідуальних послуг та неспеціалізованою оптовою торгівлею

Фірму можна вважати конкурентоспроможним підприємством, оскільки:

- продукція підприємства високоякісна та екологічно чиста що користується попитом в країні та за кордоном;

- добре налагоджені організаційно-управлінський механізм: на підприємстві частково використовуються всі методи менеджменту та маркетингу.

- механізм маркетингової діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС» полягає у створенні попиту та одержанні прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів.

Підприємство довгий час співпрацює з:

- ТОВ ВКФ «Легпромсервіс»;

- ТОВ «Арт-Платинум»;

- ПП Лупульчук Людмила Миколаївна.

що свідчить про надійність підприємства.

Обсяги виробництва продукції ТОВ «РИМ-ТЕКС» на сьогоднішній день не досить значні. Але виробляючи з року в рік все більше якісної продукції, та задовольняючи потреби споживачів, підприємство вдало конкурує з іншими підприємствами аналогічних масштабів виробництва, та здобуває позитивні відгуки. В планах підприємства розширення асортименту продукції, встановлення нових господарських зв'язків та в майбутньому та почати освоюватись в світовому ринку

2.2. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «РИМ-ТЕКС»

Найважливішими показниками обсягу продукції підприємства є його товарна та реалізована продукція. Обсяг виробництва продукції підприємства оцінюється за допомогою натуральних, умовно-натуральних і вартісних показників. Динаміка товарної та реалізованої продукції ТОВ «РИМ-ТЕКС» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка товарної та реалізованої продукції

№ з/п	Показники	Роки			Темп зростання	
		2017	2018	2019	2018/ 2017, %	2019/ 2018, %
1.	Товарна продукція, тис. грн	20384,7	37396,3	66865,08	183,45	178,8
2.	Реалізована продукція, тис. грн	18735,46	36249,5	63955,12	204,16	167,21
3.	Товарна продукція в натуральному вираженні	1780,206	3762,88	5516,058	211,37	146,59

Аналіз динаміки обсягу випуску та реалізації продукції здійснюється на основі базисних, ланцюгових та середньорічних темпів зростання. Проаналізувавши темп зростання бачимо, що кількість товарної та реалізованої продукції збільшилась. Це є позитивною динамікою для ТОВ «РИМ-ТЕКС».

На основі даних балансу та звіту про фінансові результати (додаток 3 та 4) можна провести аналіз змін основних фінансових та економічних показників ТОВ «РИМ-ТЕКС» за 2017-2019 роки (табл. 2.3).

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС»

№ з/п	Показники	Роки			Темп зростання	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	22932,18	45899,39	76746,13	204,16	167,21
2.	ПДВ, тис. грн	3747,09	7649,89	12791,0	204,16	167,21
3.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18735,46	38249,49	62701,1	204,16	167,21
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	4021,25	2866,4	12213,79	71,28	426,1
5.	Інші доходи, тис. грн	58,85	250,002	0	424,78	0
6.	Разом доходи, тис. грн	22815,56	41365,9	76168,91	181,31	184,13
7.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14101,09	23587,5	41480,85	167,27	175,86
8.	Інші операційні витрати, тис. грн	6387,75	6729,85	18436,5	105,36	273,95
9.	Інші витрати, тис. грн	98,124	357,31	1259,08	364,14	352,38
10.	Разом витрат, тис. грн	20586,97	30674,66	61176,44	149	199,44
11.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2228,59	10691,2	14992,47	479,73	140,23
12.	Податок на прибуток, тис. грн	753,47	1942,28	2698,72	257,78	138,95
13.	Чистий прибуток, тис. грн	1475,12	8748,9	12293,75	593,1	140,52

Дохід від реалізації продукції у 2018 році становив 45899,39 тис. грн, що майже у 2 рази більше ніж у попередньому році. У 2019 році показник

продовжував зростати та склав 76746,13 тис. грн, темпи зростання складають 167,21%. Сума ПДВ зростала пропорційно доходу від реалізації продукції. Розмір показника у 2019 році склав 12791,0 тис. грн.

Проаналізувавши чистий дохід від реалізації продукції бачимо, що він зростає у 2018 році і досягає вищого результату у 2019 році, який дорівнює 62701,1 тис. грн. Це обумовлено тим, що підприємство розширило ринки збуту продукції та відповідно збільшило її обсяги.

У 2018 році спостерігається зменшення інших операційних доходів до 2866,404 тис. грн, а у 2019 році відбулося суттєве зростання показника до 12213,79 тис. грн.

Аналізуючи загальну суму доходів помітно, що вони мають зростаючу динаміку. Темпи росту у 2018 році по відношенню до попереднього року склали 181,31 %, а у 2019 році – 184,13 %, що є позитивною тенденцією для діяльності підприємства.

Інші операційні витрати зросли з 6387,75 тис. грн (2017 р.) до 18436,5 тис. грн (2019 р.). Також відбулося зростання інших витрат з 98,12 тис. грн до 1259,09 тис. грн. В цілому загальні витрати підприємства зросли з 20586,97 тис. грн у 2017 році до 61176,44 тис. грн у 2019 році, що пов'язано із збільшенням обсягів виробництва.

Щодо чистого прибутку, то у 2018 році відбулося суттєве збільшення показника (4,9 рази). У 2018 та 2019 рр. показник становив 8748,948 тис. грн та 12293,75 тис. грн відповідно.

Отже, проаналізувавши показники господарсько-фінансової, можна сказати, що діяльність підприємства є прибутковою, а у більшості показників прослідковуються тенденція зростання, що є позитивним фактором для виробничо-господарської діяльності підприємства.

Далі проведемо аналіз показників фінансового стану ТОВ «РИМ-ТЕКС» за 2017-2019 рр.

Ліквідність підприємства визначить спроможність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.4).

Коефіцієнти ліквідності підприємства за 2017-2019 роки

№ з/п	Назва	Формула	01.01. 2017 р.	01.01. 2018 р.	01.01. 2019 р.	2019 / 2017 рр.
Показники ліквідності		Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,05	0,12	0,14	+0,09
2.	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	1,16	0,85	0,97	-0,19
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,45	1,34	2,31	-0,14
4.	Власний оборотний капітал, тис. грн	Власний капітал - Необоротні активи	4135,9	5731,7	5994,16	+1858,26

Коефіцієнт абсолютної ліквідності прийнято вважати достатнім в межах від 0,1 до 0,3, як бачимо з таблиці 2.4 коефіцієнт ліквідності за 2017-2019 рр. збільшився на 0,09 і становив 0,14, що є позитивним фактором для нашого підприємства.

Прийнятний коефіцієнт проміжної ліквідності знаходиться в межах від 0,7 до 1,0. З розрахунків в таблиці 2.4 бачимо, що цей коефіцієнт є достатньо задовільним, що означає можливість підприємства до залучення додаткових коштів і відсутність фінансового ризику.

Спостерігається тенденція до збільшення власного оборотного капіталу. На даному підприємстві власний оборотний капітал у 2019 році склав 5994,16 тис. грн, що на 1858,26 тис. грн більше, ніж у 2017 році.

Гарантією платоспроможності підприємства є його фінансова стабільність, яку визначають показники фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості за 2017-2019 роки

№ з/п	Назва	Формула	01.01. 2017	01.01. 2018	01.01. 2019	2019 / 2017 рр.
Показники фінансової стійкості		Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування				
1.	1. Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Активи	0,842	0,713	0,760	-0,082
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,188	1,402	1,316	-0,128
3.	Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,007	0,020	0,009	0,002
4.	Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	0,008	0,029	0,012	0,004

У 2019 році коефіцієнт фінансової незалежності дорівнює 0,76, це означає, що підприємство може фінансувати 76 % своїх активів за рахунок власного капіталу. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4-0,6. Значення фінансової автономії більше 0,6, це говорить про те, що компанія використовує не весь свій потенціал.

Спостерігається зменшення коефіцієнта заборгованості у 2019 році на 0,011 в порівнянні з 2018 роком. Значення показника, близьке до нуля, свідчить про те, що високу фінансову стійкість підприємства.

Проаналізуємо показники прибутковості ТОВ «РИМ-ТЕКС» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники прибутковості за 2017-2019 роки

№ з/п	Назва	Формула	01.01. 2017 р.	01.01. 2018 р.	01.01. 2019 р.	2019 / 2017 рр.
Показники прибутковості		Показують ефективність використання залучених ресурсів				
1.	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,08	0,26	0,26	+0,18
2.	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,09	0,36	0,34	+0,25
3.	Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	0,1	0,37	0,35	+0,34
4.	Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	0,58	0,19	0,7	+0,12

Виходячи з розрахунків в таблиці 2.6 та аналізуючи її можна сказати, що за період 2017-2019 рр. відслідковується тенденція до збільшення показників рентабельності активів. У 2018 році всі аналізовані показники рентабельності набагато вищі ніж у 2017 р. та 2019 р., це обумовлено більшим показником чистого прибутку ТОВ «РИМ-ТЕКС» в 2019 році.

Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу за 2017-2019 рр. збільшилась на 2%, що є позитивною тенденцією.

Оцінка та аналіз фінансового потенціалу підприємства дає змогу визначити його фінансову стійкість та платоспроможність для подальшої побудови стратегії щодо управління фінансовим потенціалом та раціональним використанням усіх наявних ресурсів підприємства.

Таким чином, діяльність ТОВ «РИМ-ТЕКС» за період 2017-2019 рр. є прибутковою, фінансове становище станом на 2019 р. є стабільним, що вказує на те, що підприємство ефективно формує та використовує свої грошові ресурси, є фінансово стійким та має низьку ймовірність банкрутства станом на 2019 рік. Обумовлена така стійкість підприємства стабільним прибутком, невеликими зобов'язаннями підприємства та високими показниками рентабельності.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС» на основі SWOT-аналізу

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дає змогу визначити напрями функціонування та його подальший розвиток при динамічності зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. При правильній оцінці місця підприємства в комерційному просторі можна передбачити подальший розвиток ТОВ «РИМ-ТЕКС», враховуючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також його можливості та загрози.

Є багато підходів і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність усіх підприємств знаходиться під впливом зовнішніх

та внутрішніх факторів, також велика увага приділяється можливостям підприємства та чинникам, які загрожують його працездатності. Тому доцільним є оцінити конкурентоспроможність підприємства з використанням SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз використовується для реалізації стратегічного плану розвитку навичок всієї компанії або її частини і передбачає поділ факторів впливу на такі групи:

- S – strengths: сильні сторони підприємства;
- W – weaknesses: слабкі сторони підприємства;
- O – opportunities: можливості підприємства;
- T – threats: загрози підприємства.

При цьому перші два фактори SWOT-аналізу відносяться до елементів внутрішнього середовища, а останні два – до зовнішніх.

Тобто, матриця SWOT-аналізу містить відображення таких факторів, як формування стратегічного плану підприємства, які повинні враховувати позитивні та негативні чинники зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони підприємства для подальшого визначення сфер вдосконалення роботи.

SWOT-аналіз проводиться у такі етапи:

1. Визначення можливостей зовнішнього середовища підприємства.
2. Визначення загроз зовнішнього середовища підприємства.
3. Визначення сильних та слабких сторін підприємства.
4. Побудування матриці SWOT-аналізу підприємства.
5. На основі проведеного SWOT-аналізу запропонувати можливі стратегії розвитку.

Отже, для більш правильної побудови матриці SWOT-аналізу доцільно буде розпочати з побудови матриці вірогідності для чинників зовнішнього середовища, які позитивно впливають на підприємство (таблиця 2.7). У подальшій загальній матриці SWOT-аналізу ці чинники будуть розглядатись як можливості підприємства.

Матриця «вірогідність» для можливостей зовнішнього середовища підприємства

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Розширення асортименту продукції. 2. Стабільний попит на продукцію ТОВ «РИМ-ТЕКС». 3. Вдосконалення технології виробництва.	1. Знаходження закупівельної сировини по вигіднішим цінам.	1. Прискорення зростання ринку. 2. Прихід нових підприємств-виробників.
	Середня	1. Поліпшення умов праці.	1. Банкрутство підприємств-виробників.	1. Зміни в уподобаннях споживачів.
	Низька	1. Слабкий розвиток конкурентів	1. Зменшення конкуренції.	1. Підвищення допомоги підприємствам з боку держави.

Проаналізувавши таблицю 2.7 можна зробити такі висновки. Найбільш вагомими чинниками є:

- розширення асортименту продукції;
- стабільний попит на продукцію;
- вдосконалення технології виробництва;
- вигідна ціна на сировину;
- поліпшення умов праці.

Чинниками, які майже не будуть використовуватися в подальшому аналізі, оскільки їх вагомість дуже низька, є:

- зміни в уподобаннях споживачів;
- зменшення конкуренції;
- державна допомога підприємствам.

Інші чинники доцільно використовувати лише за наявності необхідних ресурсів.

Наступним кроком є побудова матриці вірогідності для чинників зовнішнього середовища, які негативно впливають на підприємство (таблиця 2.8). У подальшій загальній матриці SWOT-аналізу ці чинники будуть розглядатись як загрози підприємства.

Таблиця 2.8

Матриця «вірогідність» для загроз зовнішнього середовища підприємства

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Нестабільна економічна ситуація в Україні, особливо в умовах карантинного режиму.	1. Оскільки частина сировини закупается за кордоном, то можливі проблеми з її постачанням через введення карантину.	1. Збільшення кількості конкурентів на ринку.
	Середня	1. Зростання цін постачальників.	1. Активніші рекламні кампанії з боку конкурентів	1. Несприятливі демографічні зміни.
	Низька	1. Погіршення рівня життя населення.	1. Нестабільність рівня цін.	1. Нестабільна політична ситуація в країні.

Проаналізувавши таблицю 2.8 можна зробити такі висновки. Найбільш небезпечними загрозами є:

- нестабільна економічна ситуація в Україні;
- зростання цін постачальників;
- проблеми з постачанням сировини.

Загрозами, які мають меншу вагомість, але все одно потребують постійного спостереження і, за можливості, їх усунення є:

- збільшення кількості конкурентів;
- активніша рекламна кампанія конкурентів;
- погіршення рівня життя населення.

Решта загроз також не має бути проігнорована, але вони не є настільки небезпечними для підприємства, порівнюючи з вищезазначеними.

Наступним кроком SWOT-аналізу ТОВ «РИМ-ТЕКС» є аналіз внутрішнього середовища підприємства, тобто визначення сильних та слабких сторін, які можна побачити в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони ТОВ «РИМ-ТЕКС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова стійкість підприємства	Низька популярність бренду
Кваліфікований персонал	Немає чітких стратегічних напрямів
Висока якість сировини	Низька мотивація працівників
Висока репутація у клієнтів	Збої в постачанні сировини
Добра цінова політика	Застаріле обладнання
Високий контроль якості	Наявність внутрішніх виробничих проблем
Сучасні технології виробництва	
Фокусування на споживачі	

Отже, проаналізувавши вищезазначені таблиці, можна приступати до передостаннього та, на мій погляд, найважливішого кроку SWOT-аналізу. Цим кроком є побудова загальної матриці SWOT-аналізу ТОВ «РИМ-ТЕКС», в якій

будуть зібрані основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «РИМ-ТЕКС»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень кваліфікації керівників ТОВ «РИМ-ТЕКС»; - кваліфікований персонал; - достатньо якісна сировина та продукція; - стабільна фінансова стійкість підприємства; - цінова політика ТОВ «РИМ-ТЕКС». 	<ul style="list-style-type: none"> - слабкий інтерес простих працівників до розвитку компанії; - висока вартість створення виробничого змісту; - не дуже популярний бренд; - плаваюча система знижок.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - можливість розширення асортименту; - поліпшення умов праці; - удосконалення технологій виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - велика кількість конкурентів на ринку; - зростання цін постачальників; - активніші рекламні кампанії з боку конкурентів.

Провівши SWOT-аналіз ТОВ «РИМ-ТЕКС» ми виявили ті чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які могли привести до повного краху підприємства, а також визначити сильні сторони підприємства. Отже, ТОВ «РИМ-ТЕКС» потребує стратегії, де будуть збільшені внутрішні сили та зовнішні можливості підприємства та необхідно зменшити внутрішні слабкі сторони компанії та позбавити підприємство негативних наслідків зовнішніх загроз.

Результати SWOT-аналізу є основою для формування ряду дій, які слід враховувати при розробці концептуальних механізмів формування моделі оцінки розвитку конкурентної позиції ТОВ «РИМ-ТЕКС», а саме:

1. Зарахування викликів операційного середовища. Враховує динамічні зміни економічних, науково-технічних, політико-правових, соціальних, міжнародних умов у моделі розвитку конкурентних позицій компанії, що призводить до необхідності організаційних змін з метою збереження чи завоювання нових конкурентних позицій.

2. Цілеспрямоване формування ринкових позицій компанії в певних просторових та часових умовах. Тобто, необхідно розробити стратегію і тактику для створення та розвитку конкурентних переваг на відповідному ринку протягом певного періоду.

3. Діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства. Забезпечує оцінку конкурентів за списком параметрів та визначення їх потенціалу розвитку з метою аналізу потенційних загроз та можливостей працювати в конкурентному середовищі.

4. Прогноз ринку. Це пов'язано з оцінкою основних ринкових параметрів, таких як: попит, пропозиція, ціновий фактор, інфляційні очікування, які впливають на конкурентоспроможність компаній.

5. Визначення основних факторів, що визначають рівень конкурентної позиції компанії в майбутньому. Планується проведення довгострокової діагностики факторів функціонуючого середовища, зміни їх пріоритету у галузі конкурентоспроможності та формування ударної сили.

6. Оцінка потенційних ризиків, які можуть погіршити позиції компанії на ринку.

7. Розгляд взаємозв'язків між сферами та напрямками діяльності організації для досягнення максимально конкурентних позицій. Він заснований на використанні системного підходу, тобто врахуванні всіх елементів організаційної системи, а також їх взаємозв'язків та взаємодій.

8. Визначення списку конкретних засобів щодо підвищення конкурентоспроможності фірми для зміцнення її конкурентних позицій на певному ринку.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз ринку домашнього текстилю України дозволяє впевнено стверджувати, що ТОВ «РИМ-ТЕКС» сьогодні динамічно та стрімко розвивається незважаючи на несприятливі економічні та карантинні обставини. Підприємство розвивається, збільшує масштаби виробництва, оновлює асортимент, стає більш клієнтоорієнтованим з кожним роком, працює над помилками і намагається удосконалити свою роботу на кожній ланці.

2. Зважаючи на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС» можна побачити, що за період 2017-2019 рр. фінансове становище станом покращується, що вказує на те, що підприємство ефективно формує та використовує свої грошові ресурси. На даний час підприємство має стабільний прибуток та достатні показники рентабельності підприємства.

3. Відповідно до проведеного SWOT-аналізу ми бачимо, що досліджуване підприємство має досить високий рівень конкурентоспроможності, але є проблеми, які потрібно вирішувати. Тому керівництво підприємства, менеджментський склад постійно вдосконалюють якість пошиття, оригінальне і практичне оформлення фірмової упаковки, активно використовують можливості соціальних мереж для поширення рекламної діяльності та розробляє проекти для покращення роботи ТОВ «РИМ-ТЕКС».

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РИМ-ТЕКС»

3.1. Обґрунтування проектної пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС»

Одним із існуючих шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції є розширення асортименту продукції. Створення доцільного асортименту, який оптимізує прибуток підприємства на тривалий період часу, є актуальним способом підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Проаналізувавши можливості та фінансове підґрунтя ТОВ «РИМ-ТЕКС» я запропонувала впровадження проекту під назвою «Розширення асортименту продукції та підвищення прибутку ТОВ «РИМ-ТЕКС»». Надалі розглянемо основні характеристики запропонованого проекту.

Після вивчення ринку виробництва товарів для сну в Україні була представлена ідея розробки та впровадження у виробництво ортопедичних матраців. Розглянемо основні характеристики та необхідність виготовлення запропонованого товару.

Ортопедичні матраци відрізняються від звичайних своєю конструкцією. Вони виготовлені таким чином, щоб тіло людини могло приймати правильне положення, тобто, більш науковими словами, вони володіють ортопедичним властивістю. Ортопедичний ефект таких виробів перш за все має профілактичний характер, однак найчастіше вони є допоміжним методом при лікуванні деяких захворювань.

Чому саме ортопедичний матрац? Взагалі, існують три основних види матраців: звичайний, анатомічний та ортопедичний. Для того, щоб зрозуміти чому я обрала саме третій варіант необхідно розглянути переваги та недоліки кожного з запропонованих видів матраців (таблиця 3.1).

Порівняльна характеристика матраців

	Переваги	Недоліки
Звичайний	<ul style="list-style-type: none"> - невисока ціна, порівняно з іншими видами; - такі матраци є оптимально жорсткими. 	<ul style="list-style-type: none"> - через блоку пружин такий виріб не може повторити вигини тіла; - поступово ця технологія відходить у минуле; - не дуже зручний у використанні, оскільки краї матраца армовані; - недовговічність (близько 10 років).
Анатомічний	<ul style="list-style-type: none"> - допомагає підтримувати форму хребта, що знімає навантаження з внутрішніх органів та підтримує природне положення шиї, голови і кінцівок. 	<ul style="list-style-type: none"> - має специфічний запах; - має дуже велику вагу; - вимогливість до умов експлуатації.
Ортопедичний	<ul style="list-style-type: none"> - чутливий до форм тіла людини; - цей виріб забезпечує повітрообмін, що допомагає регулювати потовиділення; - запобігає виникненню патологічних викривлень хребта; - має різні ступені жорсткості. 	<ul style="list-style-type: none"> - досить висока ціна, але вона повністю виправдовується якістю; - нові матраци мають специфічний запах, але він швидко вивірюється.

Аналізуючи таблицю 3.1 я обираю саме ортопедичний вид матрацу, оскільки він, в порівнянні з іншими, має вагомі переваги та досить слабкі недоліки.

При виготовленні ортопедичних матраців дуже важлива технологія вироблення товару, якість сировини, з якої виготовляється матрац та справність обладнання. Не всі підприємства, які займаються виготовленням матраців можуть похвалитися відмінною якістю товару. Отже, моєю проектною пропозицією для ТОВ «РИМ-ТЕКС» буде саме виготовлення якісного товару для клієнтів.

Тобто, основною метою проекту є: виробництво та реалізація ортопедичних матраців з метою розширення асортименту продукції та підвищення прибутку ТОВ «РИМ-ТЕКС».

Виходячи з аналізу технології виготовлення ортопедичних матраців можна визначити та сформулювати завдання проекту:

- 1) знайти приміщення для виготовлення матраців та приміщення під склад для виготовленої продукції;
- 2) закупити обладнання та сировину, що потрібні для виготовлення матраців;
- 3) підібрати кваліфікований персонал;
- 4) зробити якісну рекламу;
- 5) обміркувати вигідніші канали збуту продукції, використовуючи вже існуючі, а також знайти нові.

Обмеження по тривалості цього проекту – три роки, для закупівлі та встановлення необхідного обладнання, закупівлі сировини та інших заходів, які потрібні для впровадження проекту.

Вартість проекту – 1 000 000 грн, в яку входить закупівля обладнання такого, як промислова швейна машина, промисловий оверлок, агрегат для виготовлення пружин, апарат для з'єднання пружин в блоки, прес для формування і кріплення рамок до пружинним блокам, окантовочна машина,

верстат для виготовлення чохла. Також в вартість проекту входять витрати на сировину та трудові ресурси.

Ініціатором та менеджером проекту зможу бути я – Поплавська Катерина Олегівна, а замовником та інвестором є сама компанія ТОВ «РИМ-ТЕКС».

Сировина закупається закордоном, оскільки підприємство має налагоджені зв'язки з закордонними постачальниками.

Зовнішніми учасниками проекту є гіпермаркети: «Метро», «Нова лінія», «Ашан», «Мегамаркет».

Також необхідно визначитися з основними ризиками проекту для зменшення їх впливу на проект або їх майбутнього знешкодження. На мій погляд ризиками даного проекту є:

- Закупівля неякісного обладнання;
- Закупівля сировини низької якості;
- Відсутність попиту на продукцію;
- Низькокваліфіковані працівники.

Споживчими властивостями, якими, як планується, буде наділений ортопедичний матрац:

- функціональна властивість – ортопедичний матрац призначений для комфортного відпочинку та запобіганню деяких захворювань;
- надійність продукції – ортопедичний матрац буде мати високу якість виробництва та відповідати усім нормам і вимогам.
- довговічність – при правильній експлуатації, ортопедичний матрац прослугує близько 15 років.
- гігієнічні властивості – матрац виготовлений з якісних матеріалів та тканин.
- естетичні властивості – продукція буде виготовлятися в різних кольорах, а також мати різні дизайни, також буде доступне виготовлення матраців на замовлення.

- екологічні властивості – виробництво та використання ортопедичного матрацу не несуть загрози для навколишнього середовища.
- хімічна безпека – у матеріалах та елементах ортопедичного матрацу не має хімічних речовин, які б загрожували здоров'ю споживачів.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованого проекту

Представивши потенційний проект для підприємства «РИМ-ТЕКС», необхідно оцінити доцільність його реалізації та вплив на подальшу конкурентоспроможність підприємства на ринку України після введення нової продукції у виробництво. Для обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованого проекту перш за все необхідно з'ясувати його економічну ефективність. Економічна ефективність проекту є запорукою його реалізації, а економічна привабливість показує не тільки вигоди, які отримує потенційний інвестор, а й вигоди для суспільства і країни.

Поняття економічної ефективності інвестиційного проекту уособлює в собі результативність економічної діяльності системи, реалізації економічних програм та заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які обумовили отримання цього результату. Якщо у якості системи (об'єкту дослідження) розглядається інвестиційний проект як форма реалізації інвестиційної діяльності, під економічним ефектом слід розуміти «...зростання теперішньої вартості усіх активів, якими володіє інвестор, що дає підстави для визначення економічної ефективності як вирішального фактору при прийнятті рішення стосовно доцільності реалізації інвестиційного проекту» [7].

Економічна ефективність проекту визначається через порівняння дисконтованих вигод і витрат по проекту. За допомогою порівняння цих двох складових можна зрозуміти чи буде рентабельний проект та строк, за який цей проект окуповується.

Об'єм первинних вкладень для виготовлення матраців – 1 000 000 грн. Інвестиційні витрати спрямовані, в основному, на придбання обладнання (промислова швейна машина, промислові оверлоки, агрегат для виготовлення пружин, апарат для з'єднання пружин в блоки, прес для формування і кріплення рамок до пружинним блокам, окантовочна машина та верстат для виготовлення чохлів) та рекламне просування і формування фонду обігових коштів до виходу проекту на окупність.

Для реалізації товару будуть використані вже існуючі магазини та інтернет-магазин.

Фінансові розрахунки враховують усі доходи і витрати проекту, заплановані на 3 роки проекту.

Маючи розраховані вигоди та витрати проекту, можна розрахувати інвестиційну привабливість проекту, а саме показники ефективності проекту.

Завершальним етапом проектної аналізу є розрахунок індикаторів ефективності проекту для його учасників:

- теперішня вартість проекту (present value (PV)) – сума майбутніх готівкових коштів з урахуванням спеціальної процентної ставки до поточного моменту часу;
- чиста теперішня вартість проекту (net present value (NPV)) – це різниця між сумою теперішньої вартості грошових потоків від інвестицій у кожному періоді часу та теперішньою вартістю самих інвестицій;
- рентабельність інвестицій (Return on investment (ROI)) – це показник, який визначає кількість грошових одиниць, яку потребує підприємство для отримання однієї грошової одиниці прибутку;
- коефіцієнт вигоди/затрати (Benefit/Cost Ratio (BCR)) – це відношення дисконтованих вигід до дисконтованих затрат;
- строк окупності проекту (pay-back period (PBP)) – мінімальний інтервал часу (вимірюється місяцями або роками) від початку реалізації проекту (від початку інвестиційної фази) до досягнення кінцевих цілей проекту;

Отже, почнемо з розрахунку показників ефективності проекту, які зображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення показників ефективності проекту

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Ціна реалізації продукції, грн/шт.	2500,00	3000,00	3350,00
Кількість реалізованої продукції, шт.	150,00	150,00	150,00
Собівартість продукції, грн/шт.	2000,00	2020,00	2070,00
Адміністративні витрати, грн	45000,00	45000,00	45000,00
Балансова вартість ОЗ, грн	1000000,00	667000,00	319000,00
Норма амортизації, %	20,00	20,00	20,00
Ставка дисконту, %	12,00	12,00	12,00
Виручка, грн	375000,00	450000,00	502500,00
Витрати на експлуатацію проекту, грн	345000,00	348000,00	355500,00
Амортизаційні відрахування, грн	333000,00	333000,00	333000,00
Коефіцієнт дисконтування	0,8929	0,7972	0,7118
Грошові потоки, грн	363000,00	435000,00	480000,00
Дисконтовані грошові потоки, грн	324107,14	346779,34	341654,52
Дисконтовані ГП з початку експлуатації проекту, грн	324107,14	670886,48	1012541,00
Дисконтовані вигоди, грн	632142,86	624202,81	594692,40
Дисконтовані витрати, грн	308035,71	277423,47	253037,88
NPV	12541,00		
ROI	1,25		
BCR	2,21		
PBP	2,5		

Наступним кроком є визначення основного джерела доходу проекту та його вигід. Щоб визначити вигоди проекту, перш за все необхідно визначити основне джерело доходу. Для ТОВ «РИМ-ТЕКС», яке планує займатися продажем різноманітних видів матраців, – це виторг за проданий товар. Будь-яка людина буде зацікавлена в покупці матраців, оскільки це товар, яким користується кожен.

Продаж матраців буде здійснюватися кожного дня, оскільки товар продається через різні гіпермаркети, через окремі магазини ТОВ «РИМ-ТЕКС», а також через інтернет-магазин, через який замовлення продукції відбувається щоденно.

Головною місією проекту з виготовлення матраців є виготовлення, так званого, «правильного матрацу», тобто продукту для сну та відпочинку, на якому хребет буде повноцінно відпочивати, не навантажуючи його надмірно і не викривляючи. Виходячи з такої місії проекту з виготовлення матраців можна зрозуміти, що основними вигодами проекту є виручка від продажу товарів.

Виручка від продажу матраців розраховується добутком кількості реалізованого товару на вартість одного матрацу. Проаналізувавши показники інших підприємств, які займаються виробництвом та продажем матраців, провівши порівняльну характеристику та зробивши відповідні розрахунки можна визначити, що запланованою середньою кількістю реалізованої продукції, тобто середньою кількістю проданих матраців є 150 штук.

В таблиці 3.3 наведена інформація про заплановані вигоди в розрахунку на кожен рік проекту.

Таблиця 3.3

Вигоди проекту

Показник	Роки		
	I-й рік	II-й рік	III-й рік
Кількість матраців (шт.)	150	150	150
Вартість 1-го матрацу (грн)	2500,00	3000,00	3350,00
Виручка від продажу матраців (грн)	375000,00	450000,00	502500,00

Отже, можна зробити висновки, що з кожним наступним роком проекту виручка буде збільшуватись, тому що компанія буде намагатися підвищувати якість виробленого товару, за рахунок чого буде підвищуватись вартість одного матрацу, а відповідно будуть збільшені і вигоди проекту.

Кошторис витрат, визначає які саме витрати будуть задіяні в проекті.

Для проекту з виготовлення та реалізації матраців витрати будуть прямі (матеріальні і трудові) та адміністративні. До прямих матеріальних витрат в місяць відноситься:

- сировина (близько 12000 грн на місяць);
- оплата електроенергії (6250 грн на місяць).

Отже, всього в місяць прямих матеріальних витрат виходить близько 17250 грн, а відповідно в рік – 215 000 грн.

До адміністративних витрат відносяться витрати на рекламу, оскільки реклама є вагомим етапом для залучення клієнтів.

До прямих трудових витрат відноситься оплата праці працівників. До працівників цеху з виробництва матраців відносяться:

- оператор машини з виробництва пружин;
- дві швачки;
- технолог.

Для обладнання цеху необхідно придбання деякої кількості обладнання. Перелік цього обладнання відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік необхідного обладнання

Назва обладнання	Кількість, одиниць	Вартість, грн
Промислові швейні машини	1	25000,00
Промислові оверлоки	1	20000,00
Агрегат для виготовлення пружин	1	300000,00
Апарат для з'єднання пружин в блоки	1	200000,00
Прес для формування і кріплення рамок до пружинним блокам	1	250000,00
Окантовочна машина	1	100000,00
Верстат для виготовлення чохла	1	105000,00

Отже, якщо в нас є технічне обладнання, то потрібно розрахувати амортизацію, враховуючи строк експлуатації кожного обладнання.

Амортизація буде нарахована звичайним методом, тобто поділена рівними частинами на строк корисної експлуатації кожного обладнання. Амортизація буде становити 333000 грн в рік.

Всі витрати операційної діяльності по проекту зображені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати операційної діяльності по проекту

Показник	Роки		
	I-й рік	II-й рік	III-й рік
Прямі матеріальні витрати:	140000,00	143000,00	150500,00
- сировина;			
- оплата електроенергії.	75000,00	75000,00	75000,00
Прямі трудові витрати:	47500,00	47500,00	47500,00
- технолог;			
- персонал.	37500,00	37500,00	37500,00
Разом прямі витрати	300000,00	303000,00	310500,00
Адміністративні витрати	45000,00	45000,00	45000,00
Всього витрат	345000,00	348000,00	355500,00

Отже, дивлячись на витрати проекту, можна зробити висновки, що в залежності від щорічних витрат на сировину будуть змінюватися прямі матеріальні витрати, бо вони напряму залежать від витрат на сировину. Витрати від операційної діяльності проекту в першому році будуть дорівнювати 345 тис. грн, в другому році – 348 тис. грн, в третьому році – 355,5 тис. грн.

Бюджет проекту – це план, який виражається кількісно і відображає витрати, необхідні для досягнення певної мети.

Виходячи з витрат та вигоди проекту, можна розрахувати бюджет проекту (таблиця 3.6).

Бюджет проекту

Показник	Роки		
	I-й рік	II-й рік	III-й рік
Кошти на початок проекту	1000000,00	363000,00	798000,00
Надходження, в т.ч.: від операційної діяльності (виручка)	375000,00	450000,00	502500,00
Разом наявні кошти	1375000,00	813000,00	1300500,00
Витрати, в т.ч.: По операційній діяльності	345000,00	348000,00	355500,00
По інвестиційній діяльності(капітальні грошові витрати)	1000000,00	-	-
Разом грошові виплати	1345000,00	348000,00	355500,00
Амортизаційні відрахування	333000,00	333000,00	333000,00
Кошти на кінець року	363000,00	798000,00	1278000,00
Грошовий потік по операційній діяльності	363000,00	435000,00	480000,00
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	0,00	363000,00	798000,00
Грошовий потік по всіх видах діяльності	363000,00	798000,00	1278000,00

Проаналізувавши бюджет проекту, можна зробити такі висновки, що бюджет збалансований та його можна приймати до виконання. План та послідовність визначених дій, котрий було наведено, є вірним та рух коштів відбувається правильно без втрат для проекту.

3.3. Календарне планування та оцінка ризиків проекту

Календарне планування – це процес планування й коригування графіку, в якому роботи, які виконуються різними підприємствами, взаємопов’язані між собою у часі із можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Календарне планування здійснюється для більш точного розуміння скільки часу потрібно задіяти для реалізації проекту та кількість осіб, які являються командою проекту.

Для кожного виду робіт потрібно задіяти одного з команди, виходячи із кількості робіт для проекту потрібен 1 менеджер, 1 маркетолог, 1 технолог проекту та 3 помічника.

Всі закодовані роботи по проекту мають взаємозв’язок у послідовності їх виконання та кількість часу яку потрібно задіяти на ту чи іншу роботу зазначено в таблиці 3.7. Керуючись таблицею 3.7 можна побудувати календарне планування за допомогою програми Microsoft Project, який зображений в Додатку 1.

Таблиця 3.7

Кодування робіт проекту

Код роботи	Опис	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
1	Підготовка виробничого цеху	Виробничий цех готовий до роботи	X	20
1.1	Підготувати приміщення для установки обладнання	Приміщення, готове до установки обладнання	-	3

1.2	Закупити обладнання для виготовлення матраців	Наявність обладнання для виготовлення матраців/акт купівлі-продажу	-	10
1.3	Налаштувати комунальні мережі	Налаштовані комунальні мережі	-	2
1.4	Встановити обладнання у приміщенні	Встановлене обладнання, готове до роботи	1.2	5
2	Персонал	Готовий до роботи персонал	X	44
2.1	Провести пошук персоналу	Список кандидатів з якими можна проводити співбесіду	1.4	20
2.2	Провести співбесіди	Список кандидатів, готових до стажування	2.1	5
2.3	Провести процес навчання та стажування	Навчений персонал, готовий до роботи	2.2	15
2.4	Укласти угоди	Укладені угоди	2.3	1
2.5	Провести відбір на посаду технолога	Наявність технолога, який проведе розробку виробів	2.4	3
3	Підготовка до процесу виробництва	Закуплені ресурси та розроблена технологія виробу	X	14
3.1	Закупити ресурси	Наявність необхідних ресурсів	1.4	7

3.2	Провести розробку виробів	Проведена розробка виробів	2.5, 3.1	5
4	Реклама	Наявність робочого відділу маркетингу	X	20
4.1	Створити відділ маркетингу	Поява відділу маркетингу	3.2	1
4.2	Доповнити існуючий сайт новим асортиментом продукції	Поява можливість продавати продукції через мережу Інтернет	4.1	5
4.3	Домовитись з гіпермаркетами	Договори з ними, або домовленості про пробні партії	4.1	14
5	Продаж продукції	Виручка	X	712*
5.1	Продати продукцію через мережу Інтернет	Виручка	4.2	712
5.2	Продати продукцію через гіпермаркети	Накладні купівлі-продажу, виручка	4.3	703
5.3	Продати продукцію через магазини	Накладні купівлі-продажу, виручка	4.1	703

* оскільки продаж різними способами відбувався одночасно

Наступним кроком буде визначення критичного шляху та критичних робіт.

Критичний шлях являє собою мінімальну тривалість проекту або найдовший ланцюжок у календарному плануванні. Роботи, які лежать на критичному шляху – це критичні роботи, тобто роботи з нульовим резервом часу.

Критичний шлях для нашого проекту зображено в Додатку 2. Роботи 1.1, 1.3, 3.1 не знаходяться на критичному шляху.

По критичним роботам резерви завжди будуть дорівнювати нулю. В проекті існують роботи, в яких є резерв часу без зміни календарного планування проекту.

Такі роботи 1.2, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, по яким резерви у підсумку складають 796 днів. Резерви часу також зображені в Додатку 2.

Для реалізації ефективного планування проекту з виготовлення та реалізації ортопедичних матраців ТОВ «РИМ-ТЕКС» потрібна команда у складі якої будуть:

- один менеджер;
- один маркетолог;
- один технолог;
- три помічники.

Для більшого розуміння планування дій, складена матриця відповідальності усіх членів команди, яка зображена в таблиці 3.8.

Аналізуючи таблицю 3.8 ми бачимо, що:

- менеджер виконує роботи 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 4.1 та 4.2;
- маркетолог виконує роботу 4.3;
- технолог виконує таку роботу 3.2;
- помічник 1 відповідає за роботи 1.1, 1.4, 3.1 та 5.1;
- помічник 2 виконує роботи 1.2 та 5.2;
- помічник 3 виконує роботи 1.3 та 5.3.

Матриця відповідальності усіх членів команди (OBS)

Код роботи	Менеджер	Маркетолог	Технолог	Помічник 1	Помічник 2	Помічник 3
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						
3.1						
3.2						
4.1						
4.2						
4.3						
5.1						
5.2						
5.3						

Останнім кроком є визначення ризиків проекту. Під ризиком слід розуміти подію, в результаті настання якої існує реальна можливість отримання результатів різного характеру, як таких, що позитивно впливають на реалізацію проекту, так і таких, що діють негативно.

Для оцінки ризиків проекту застосовується якісний та кількісний аналіз. Метою аналізу ризиків є надання оцінки всім видам ризиків проекту. Якісний аналіз дозволяє визначити фактори ризику, його ймовірність та наслідки для проекту. Якісний аналіз ризиків проекту зображено в таблиці 3.9.

Якісний аналіз ризиків

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Ринковий	Відсутність споживачів товару	Малий прибуток через нестачу клієнтів	Якісна реклама та продукція
Організаційний	Зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань	Зниження прибутку через невиконання плану вироблення продукції	Своєчасна закупівля матеріалів, досконале планування та дотримання плану
Технічний	Помилкові технологічні рішення, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки	Зниження прибутку через невиконання плану вироблення продукції	Своєчасний ремонт техніки, закупівля якісного обладнання
Кадровий	Відсутність кваліфікованих працівників	Мала кількість клієнтів, зниження прибутку	Проведення тренінгів та курсів

Кількісний аналіз передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому. Для кількісної оцінки ризиків, виберемо ринковий ризик. Для кількісної оцінки ризиків скористаємося методом визначення показників граничного рівня. Вихідні дані та розрахунок представлені в таблиці 3.10.

Вихідні дані для аналізу ризиків

Ймовірність	Собівартість продукції, грн	Ціна, грн	Реалізована кількість, шт.
0,50	2000	2500,00	150
0,35	2020	3000,00	150
0,15	2070	3350,00	150
Розрахункові значення			
Ймовірність	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,50	75000,00	37500,00	136,93
0,35	147000,00	51450,00	148,63
0,15	192000,00	28800,00	276,898
Всього	X	117750,00	562,458

По-перше потрібно визначити точку беззбитковості виробництва за формулою:

$$ТБВ = \frac{ПВ}{Ц - Св}, \quad (3.1)$$

де ПВ – постійні витрати;

Ц – ціна;

Св – собівартість продукції.

$$1. ТБВ = \frac{92500}{2500 - 2000} = 185.$$

$$2. ТБВ = \frac{92500}{3000 - 2020} = 94,39.$$

$$3. ТБВ = \frac{92500}{3350 - 2070} = 72,27.$$

Другим кроком є визначення зони виробничої стійкості, яка визначається за формулою:

$$ЗВС = \frac{К - ТБВ}{К}, \quad (3.2)$$

де K – кількість.

$$1. ЗВС = \frac{150-185}{150} = -0,23.$$

$$2. ЗВС = \frac{150-94,39}{150} = 0,37.$$

$$3. ЗВС = \frac{150-72,27}{150} = 0,52.$$

Останнім кроком є визначення середньоочікуваної зони виробничої стійкості за формулою:

$$ЗВСо = \sum Y_i \times ЗВС_i \quad (3.3)$$

$$ЗВСо = 0,50 * (-0,23) + 0,35 * 0,37 + 0,15 * 0,52 = 0,0925.$$

Чим більша зона виробничої стійкості, тим менший ризик. Тобто можна зробити висновок, що ринковий ризик є досить високим.

Висновки до розділу 3

1. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РИМ-ТЕКС» був запропонований проект з випуску нового комерційного продукту. Дослідивши потреби клієнтів та можливості підприємства новою пропозицією є виготовлення та реалізації ортопедичних матраців.

2. Вартість проекту – 1 000 000 грн. Запланована тривалість проекту – 3 роки. Визначена загальна калькуляція витрат для виробництва нової продукції та необхідна кількість обсягу виготовленої продукції у натуральному та грошовому виразах.

3. Важливим етапом було визначення основних показників економічної доцільності проекту, а саме:

- чиста теперішня вартість проекту становить більше нуля, а це означає, що проект можна схвалити до реалізації на підприємстві;

- рентабельність інвестицій = 1,25.

4. Запланованими вигодами проекту на перший рік є – 375000 грн, на другий рік – 450000 грн, на третій рік – 502500 грн.

Витрати від операційної діяльності проекту в першому році будуть дорівнювати 345 тис. грн, в другому році – 348 тис. грн, в третьому році – 355,5 тис. грн.

5. Основними ризиками даного проекту є:

- Закупівля неякісного обладнання;
- Закупівля сировини низької якості;
- Відсутність попиту на продукцію;
- Низькокваліфіковані працівники.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність – це складова кожної компанії на внутрішньому або зовнішньому конкурентному ринку, яка визначається економічною, соціальною та політичною ситуацією чи здатністю компанії протистояти міжнародній конкуренції на своєму ринку та на міжнародних ринках.

2. Питанням конкурентоспроможності продукції приділяється досить багато уваги в науковій, а також публіцистичній економічній літературі. Її аналіз наочно демонструє, що в сучасних умовах конкурентоспроможність продукції досягається, в першу чергу, на підставі конкурентних переваг, які, в свою чергу, залежать від застосування інноваційних змін у процесі виробництва продукції.

3. Проаналізувавши фінансово-економічний стан діяльності ТОВ «РИМ-ТЕКС» можна побачити, що за період 2017-2019 рр. фінансове становище покращується, що вказує на те, що підприємство ефективно формує та використовує свої грошові ресурси. На даний час підприємство має стабільний прибуток та достатні показники рентабельності підприємства.

4. Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що досліджуване підприємство має досить високий рівень конкурентоспроможності, але є проблеми, які потрібно вирішувати. Тому керівництво підприємства, менеджментський склад постійно вдосконалюють якість пошиття, оригінальне і практичне оформлення фірмової упаковки, активно використовують можливості соціальних мереж для поширення рекламної діяльності та розробляє проекти для покращення роботи ТОВ «РИМ-ТЕКС».

5. Досліджуючи діяльність ТОВ «РИМ-ТЕКС» можна дійти висновку, що не дивлячись на позитивну динаміку розвитку, підприємство не приділяє належної уваги співпраці з консалтинговими агентствами, запровадженню

інноваційних проектів у процес виробництва, а також розширенню асортименту продукції.

6. Дослідивши ринок діяльності підприємства ТОВ «РИМ-ТЕКС» був запропонований проект з підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом розширення асортименту. Це дає змогу підприємству, шляхом розвитку виробничої діяльності, вийти на нові ринки та збільшити кількість споживачів власної продукції.

7. Дослідивши потреби клієнтів та можливості підприємства новою пропозицією є виготовлення та реалізації ортопедичних матраців. Галузь виробництва такої продукції в Україні має тенденцію до зростання, тому такий проект дасть змогу підприємству вийти на нові ринки та збільшити кількість споживачів власної продукції.

8. Проаналізована загальна калькуляція витрат з розробки та впровадження у виробництво проекту протягом трьох років, визначено необхідні обсяги витрат та обсяги виробництва, а також реалізації інноваційної продукції в натуральних одиницях та у вартісному виразі. Економічно обґрунтована майбутня прибутковість запропонованих інновацій.

9. Визначено, що розробка та впровадження проекту з виготовлення нової продукції підвищить конкурентоспроможність підприємства та підвищить його прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдульманов И. М. Экономическая конкурентоспособность хозяйствующих субъектов: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.01 / Ильнур Муслимович Абдульманов. – Казань, Казанский государственный финансово-экономический институт. – 2006. – 21 с.
2. Адлер О.О. Економічна діагностика. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p6.html
3. Ананьев О., Сьомко О. Аналіз одного з підходів до оцінки економічної привабливості та ефективності бізнеспроектів створення підприємств на основі ресторанного господарства / О. Ананьев, О. Сьомко // Науковий вісник. – 2005. – № 15. – С. 345-348.
4. Антоненко К. Оцінка конкурентоспроможності економіки України на світових ринках / К. Антоненко, А. Кусочкіна // Стратегія розвитку України. – 2014. – № 1. – С. 15–18.
5. Бай С.І. Консалтинг: навч. посіб. / С.І. Бай, І.П. Миколайчук, В.С. Ціпуринда. – Київ: КНТЕУ, 2018. – 432 с.
6. Бень Т. Порівняльний аналіз визначення економічної ефективності інвестиційних проектів за різними методиками / Т. Бень // Економіка України. – 2009. – № 11. – С. 34-41.
7. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.
8. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
9. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
10. Ворожбит О. Ю. Конкурентоспособность рыбной продукции: теория, методология, практика: [монография] / О. Ю. Ворожбит. – Владивосток:

Дальнаука, 2007. – 180 с.

11. Воронков Д.К. Управління змінами в розвитку підприємства: монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдВАТМ, 2009. – 436 с.

12. Дикань В.Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дикань, Т.В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2015. Випуск 36. – С. 100 – 105.

13. Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Економіка та держава. - 2010. - № 9. - С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_9_7

14. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115–122.

15. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 384 с.

16. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ: ДАКККіМ, 2006. 144 с.

17. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – Київ: ДАКККіМ, 2006. – 155 с.

18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

19. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 110 с.

20. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / Ю.Б. Иванов, А.И. Тищенко, Н.А. Дробитько. – Х: ХГЭУ, 2013. – 349 с.

21. Измайлова К. Обгрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії / К. Измайлова // Економіка України. – 2016. – № 10. – С. 79-87.

22. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних

підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія / В.Ю. Ільїн, О.В. Ільїна – К.: ННЦ «ІАЕ», 2016. – 497 с.

23. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. М. Кирчата – Маріуполь: ПрДТУ. – 2007. – 28 с.

24. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. М. Кирчата. – Маріуполь, 2007. - 18 с.

25. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К: КНЕУ, 2006. – 527 с.

26. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(2). - С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17

27. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 752 с.

28. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 151-157.

29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155–163.

30. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування/ О.В. Мазоренко, О.В. Майстренко// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - Випуск 6. – С. 373-376.

31. Малюга Л. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств /

Л. Малюга // Економіст. – 2009. – № 9. – С. 50-53.

32. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия В.А. Мошнов. [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml

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

34. Павленко А. Ф. Маркетинг: [підручник] / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.

35. Павлова В.А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» / В.А. Павлова. – Донецьк, 2006. – 36 с.

36. Парсяк В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств / В. Парсяк, І. Дибач // Економіст. – 2010. – № 8. – С. 59-59.

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

38. Петросян А. А. Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: автореф. дисс. канд. екон. наук: 08.00.05 / Андрей Арамаисович Петросян. – М., ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет». – 2010. – 25 с.

39. Печенкин А. Об оценке конкурентоспособности товаров и производителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2000. – № 2. – С. 34–38.

40. Петешова Т.А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства / Т.А. Петешова // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Випуск 261: В 7 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 908-918.

41. Піддубна А. С. Соціальна бакалія / А. С. Піддубна // Продукти харчування, 2008. – № 3. – С. 30–37.
42. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д.В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. – 2015. – Випуск 32. – С. 45 – 51.
43. Портер М. Конкуренція. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 95 с.
44. Пригожин А.И. Методы развития организаций: Организации: природа (цели, стадии развития, патологии). Профессия консультанта по управлению. Организационная диагностика. Методы выработки решений. Управленческое консультирование нововведений / А.И. Пригожин. – Изд. 2, перераб. и доп. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
45. Прищепа М.С. Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність продукції». URL: www.rusnauka.com).
46. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
47. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки // Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. Економічні науки. – 2009. – № 2. – С. 77-80.
48. С.Є. Хрупович. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств.- Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011.- 160 с.
49. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. Тернопіль : Економічна думка, – 2006. – 390 с.
50. Салига К. С. Порівняльна економічна ефективність кумулятивних інвестицій в інноваційні проекти з виробництва засобів праці / К. С. Салига // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 21. – С. 15-23.
51. Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Ю. Самуляк Р. В. Фещур, Т. В. Лебідь // Вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. Сер.: Економічні науки. – 2010. – №

4. – С. 27–32.

52. Самуляк В. Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств / В. Ю. Самуляк, Р. В. Фещур // Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 633. – С. 627–636.

53. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств / Г. В. Східницька // Молодий вчений. - 2016. - № 3. - С. 212-216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51

54. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

55. Титаренко В.Є. Оцінювання та розвиток конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» / В. Є. Титаренко. – Львів, 2005. – 20 с.

56. Товкес Е. Н. Підвищення ефективності розробки інвестиційних проектів / Е. Н. Товкес // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – № 3 (10). – С. 255-261.

57. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. /М.М. Трещов //економічний простір. - 2009. URL: <http://ww.nbuv.gov.ua>

58. Удалих О. О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства: Навч. посіб. / О. О. Удалих. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.

59. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: уч. пособ. Москва: Издательство «Эксмо», 2004. 544 с.

60. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32.

61. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового

управління [Електронний ресурс] / В. І. Фучеджи URL: <http://dspace.oneu.edu.ua>.

62. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10 (240). – С. 59-61.

63. Хлевицька Т.Б., Шкляренко Ю.В. «Компетентнісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства» подана до друку у електронному фаховому виданні «Економіка та суспільство», № 10, червень 2017 р.

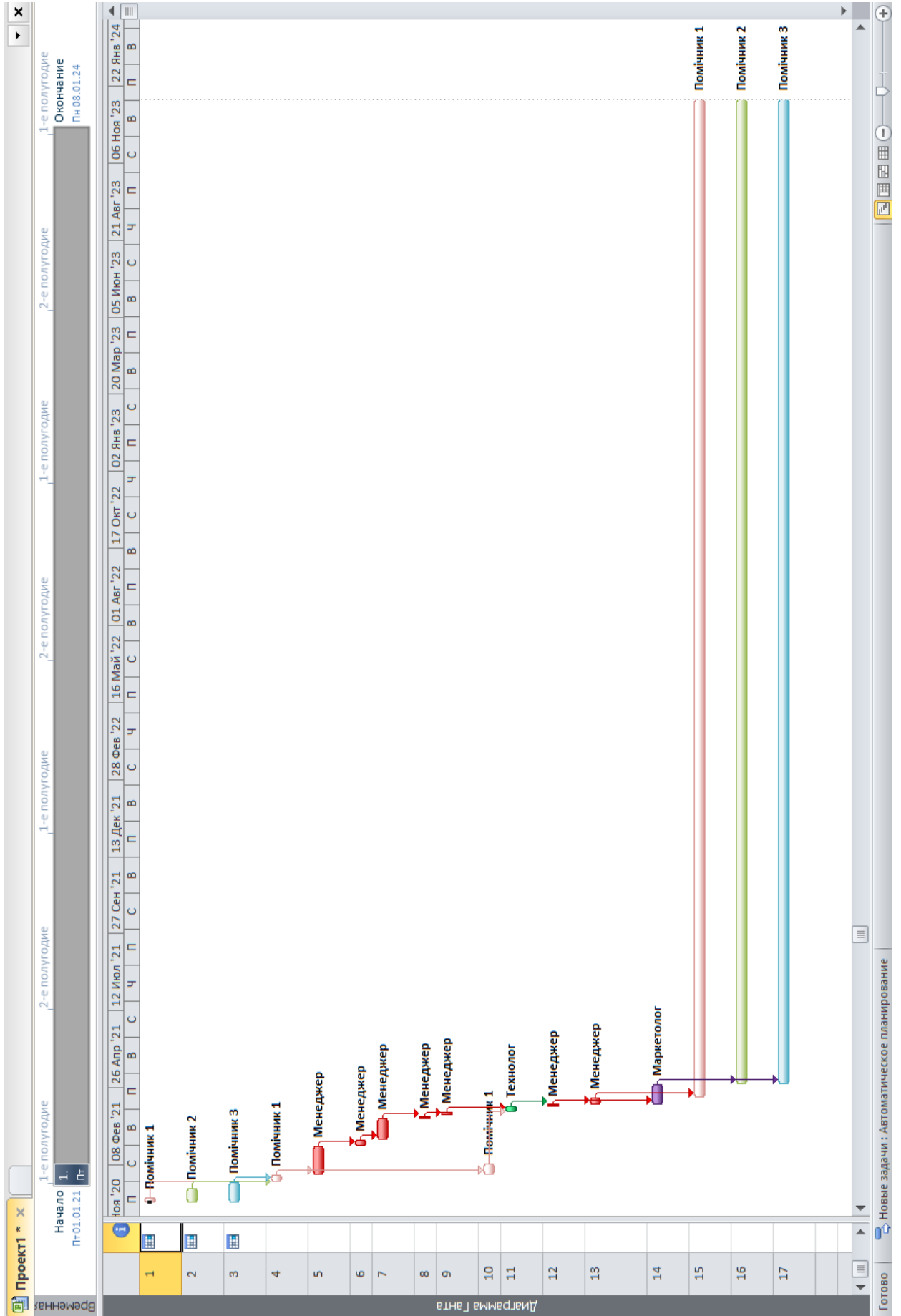
64. Штейн О.И. Оценка интегральной конкурентоспособности предприятий / О.И. Штейн // Вісник СевДТУ. Вип. 92: Економіка і фінанси: зб. наук. пр. – Севастополь: Вид-во СевНТУ, 2008. – С. 218-223.

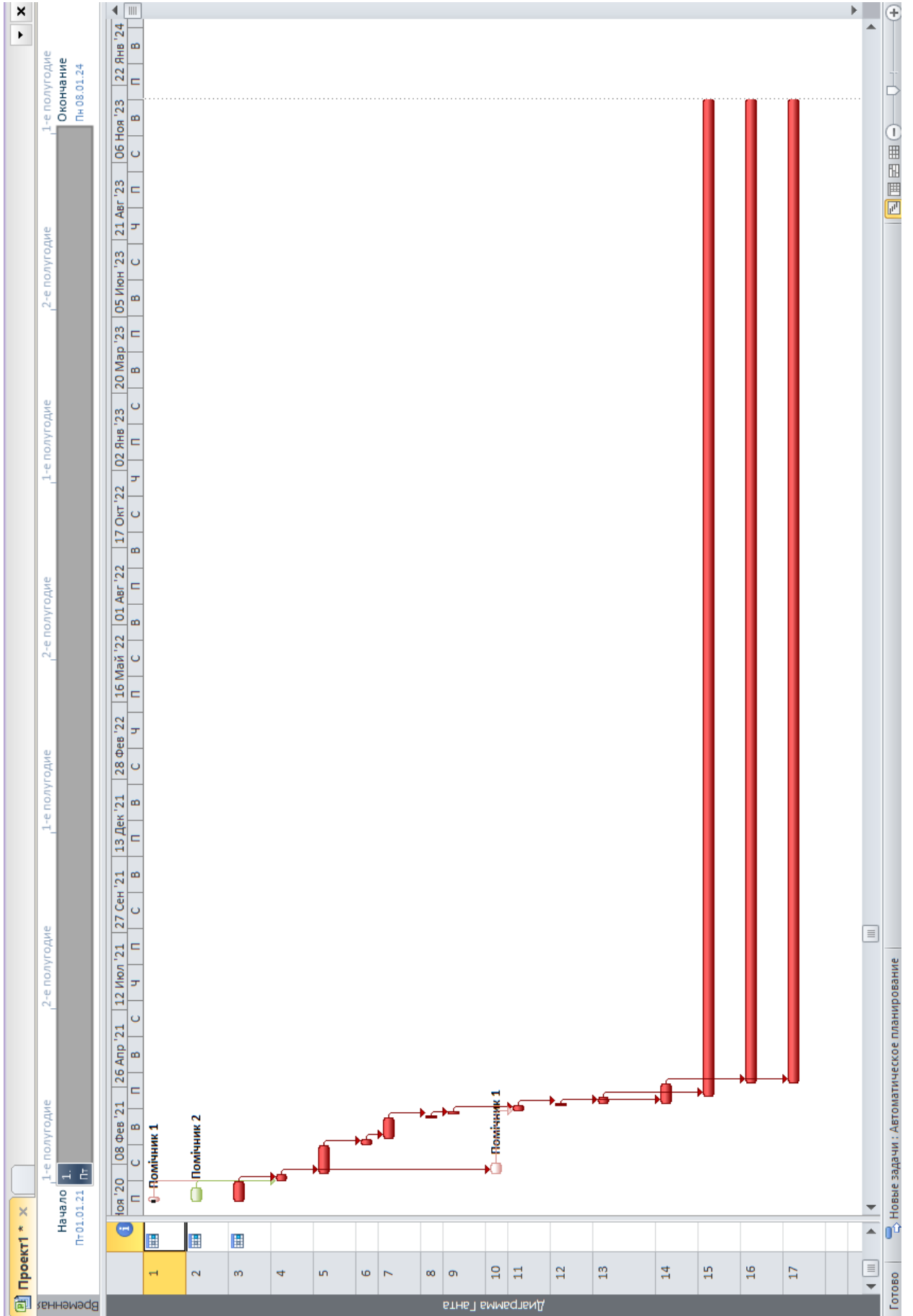
65. Ялунина Е. Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Екатерина Николаевна Ялунина. – Екатеринбург, ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет». – 2007. – 25 с.

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

67. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

Додатки





БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
за 2017-2019 рр.

Актив	Код рядка	На кінець 2017 р.	На кінець 2018 р	На кінець 2019 р
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби	1010	5290,2	4147,7	4876,3
первісна вартість	1011	5745,2	14041,5	25343,4
знос	1012	(9151,8)	(18572,9)	(32183,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	11035,4	18188,6	30219,74
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	4127,0	6063,6	7299,3
у тому числі готова продукція	1103	3,8	1594,4	304,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	915,7	1989,5	6808,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1346,9	2298,8	1292,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	539,2	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	278,5	3775,9	479,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	152,6	1031,1	1491,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	166,1	193,8	53,1
Усього за розділом II	1195	6987,0	15352,9	17423,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	18022,4	33541,5	47643,5

Пасив	Код рядка	На кінець 2017 р.	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2479,8	2461,4	2461,4
Додатковий капітал	1410	4,8	4,8	4,8
Резервний капітал	1415	1,8	1,8	1,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12703,1	21452,1	33745,7
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Усього за розділом I	1495	15171,3	23920,3	36213,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	873,8	591,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1003,3	6956,4	1913,5
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	7510,5
товари, роботи, послуги	1615	857,2	190,6	747,3
розрахунками з бюджетом	1620	0,5	449,7	125,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	446,2	111,2
розрахунками зі страхування	1625	86,2	114,9	-
розрахунками з оплати праці	1630	128,4	235,1	316,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	775,3	800,5	225,0
Усього за розділом III	1695	2851,1	8747,4	10838,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
Баланс	1900	18022,4	33541,5	47643,5

**Звіт про фінансові результати
за 2017-2019 рр.**

Стаття	Код рядка	На кінець 2017 р.	На кінець 2018 р.	На кінець 2019 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18735,5	38249,5	63955,1
Інші операційні доходи	2120	4021,2	2866,4	12213,8
Інші доходи	2240	59,1	250,0	-
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	<i>2280</i>	<i>22815,5</i>	<i>41365,9</i>	<i>78208,9</i>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14101,1	23587,5	41480,9
Інші операційні витрати	2180	6387,8	6729,9	18436,5
Інші витрати	2270	98,1	357,3	1259,1
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	<i>2285</i>	<i>20587,0</i>	<i>30674,7</i>	<i>61176,4</i>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2228,6	10691,2	14992,5
Податок на прибуток	2300	753,5	1942,3	2698,7
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	<i>2350</i>	<i>1475,1</i>	<i>8748,9</i>	<i>12293,8</i>