

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **І.І. Вінченко**
« ____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Економіка» зі спеціальності 051 «Економіка» на тему:**

**«Економічний механізм забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

Здобувач

Пономарьова О.О.

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Самілик Т. М.

Дніпро – 2022

Форма № Н-9.01
(затверджена наказом Міністерства
освіти і науки, молоді та спорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: економіки
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ І.І. Вініченко
« _____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту
Пономарьову Олегу Олександровичу

- Тема роботи:** «Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
керівник роботи: Самілик Тамара Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ДДАЕУ від « 12 » листопада 2021 р. № 3512.
- Строк подання студентом роботи:** 7 лютого 2022 року.
- Вихідні дані до роботи:** Закони і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, району, статистична звітність, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Вступ. 1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства. 2. Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства. 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Показники реалізації продукції ТОВ «Компаніт». 2. Показники руху трудових ресурсів. 3. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства. 4. Оцінка рівня ліквідності та платоспроможності підприємства. 5. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. 6. SWOT-аналіз ТОВ «КОМПАНИТ» 7. Поточні витрати на виготовлення та реалізацію продукції. 8. Надходження від операційної діяльності. 9. Показники ефективності проекту. 10. Індикатори ефективності проекту. 11. Показники економічної ефективності

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ 20.04.2021 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ і теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства	травень 2021	
2	Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства	червень-липень 2021	
3	Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства	вересень-листопад 2021	
4	Висновки і пропозиції	грудень 2021	
5	Оформлення дипломної роботи	січень 2022	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Дипломна робота магістра: 70 с., 23 табл., 45 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає в розкритті специфіки та оцінці економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Проаналізувати сучасні теоретичні та методичні підходи щодо механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Дослідити та проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності підприємства.

3. Запропонувати та обґрунтувати систему заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань фінансової діяльності підприємства. Інформаційну основу дипломної роботи становлять законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики України; фінансово-економічна та статистична документація товариства з обмеженою відповідальністю «Компаніт».

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи наукового пізнання: метод аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення,

абстрагування та порівняння. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних положень й обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

- обґрунтування поділу конкурентних переваг підприємств на дві категорії: переваги в навичках та переваги в ресурсах;
- аргументовано доведено конкурентоспроможність підприємства на ринку, незважаючи на його фінансову нестабільність;
- визначено сильні та слабкі сторони, можливі загрози та можливості діяльності підприємства
- обґрунтовано та запропоновано впровадження інвестиційного проекту з відкриття нового філіалу підприємства для покращення його діяльності.

Досліджено сутність категорій «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», а також основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто основні конкурентні переваги підприємств та встановлено, що їх можна поділити на дві категорії: перевага в навичках і перевага в ресурсах. Досліджено основні методики визначення конкурентоспроможності підприємства, їх переваги та недоліки. Досліджено ресурсний потенціал підприємства, його фінансовий стан та конкурентоспроможність на ринку та аргументовано доведено конкурентоспроможність підприємства на ринку, незважаючи на його фінансову нестабільність. Обґрунтовано та запропоновано впровадження інвестиційного проекту з відкриття нового філіалу підприємства для покращення його діяльності.

Керівництвом підприємства пропонується результати практичних досліджень впровадити в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Компаніт».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкурентоспроможність підприємства, ресурсний потенціал підприємства, фінансовий стан підприємства, конкурентні переваги, інвестиційний проект.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Конкурентоспособность предприятия, ресурсный потенциал предприятия, финансовое состояние предприятия, конкурентные преимущества, инвестиционный проект.

KEYWORDS

Competitiveness of enterprise, resource potential of enterprise, financial state of enterprise, competitive edges, investment project.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та види механізмів в економіці.....	12
1.2. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори, які впливають на її рівень.....	17
1.3. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Діагностика потенціалу підприємства	27
2.2. Оцінка фінансового стану діяльності підприємства	34
2.3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	37
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Виробничий план впровадження інвестиційного проекту	48
3.2. Ефективність впровадження інвестиційного проекту.....	52
Висновки до третього розділу.....	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ключовим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Ефективність управління суб'єктами господарювання істотно залежить від розуміння сутності конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби та факторів, що визначають готовність суб'єктів господарювання до такої боротьби.

У контексті існування значної кількості різноманітних наукових підходів особливо важливим є вивчення еволюції поглядів на конкуренцію, оскільки саме в такий спосіб формуються рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності як окремого суб'єкта господарювання, так і економіку країни в цілому можна систематизувати. Вивчення міжнародної конкуренції як економічної категорії та вивчення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки набуває особливої актуальності в умовах інтенсифікації глобалізаційних та інтеграційних процесів.

На теренах сучасності збільшується кількість уваги до процесу глобалізації світу та проблемі росту конкурентоспроможності, яка є пріоритетною для модернізації Української економіки. Враховуючи нестабільну ситуацію в Україні, а саме політичну та економічну кризу, слід розвивати різноманітні напрямки господарювання і, передусім, підприємства.

Повільні темпи технологічної та технічної модернізації виробництва, застосування старих технологій, повільний перехід до європейських стандартів стосовно безпечності та якості продуктів харчування, слабка освіченість аграріїв про кон'юнктуру ринку, нестабільність конкуренції Українських сільськогосподарських товарів на зовнішніх ринках – сукупність цих факторів не дає можливості розвиватися підприємствам та економіці держави. Збільшення рівня конкурентоспроможності, зростання

конкуренції є фундаментальними факторами для процвітання вітчизняних підприємств.

Останнім часом швидкість розвитку економіки у світі зростає. Впроваджуються сучасні технології, нові товари, змінюються запити покупців. За таких стрімких змін виробникам послуг і товарів слід вчасно та вдало пристосовуватися до швидкоплинних умов на ринку. Особливо це стосується підприємств.

Отже, наявні проблеми як теоретико-методологічного, так і прикладного характеру, що вимагають відповідної відповіді. Це надає актуальності темі дипломної роботи і економічну вагу результатам наукових досліджень.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає в розкритті специфіки та оцінці економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлені та вирішені такі **завдання:**

1. Проаналізувати сучасні теоретичні та методичні підходи щодо механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Дослідити та проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності підприємства.
3. Запропонувати та обґрунтувати систему заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємства. Інформативною базою дипломної роботи виступають нормативно-правові документи, що регламентують

діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики України; фінансово-економічна та статистична документація товариства з обмеженою відповідальністю «КомпаніТ».

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи наукового пізнання: метод аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, абстрагування та порівняння. Дані оброблялися з застосуванням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних положень й обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

- обґрунтування поділу конкурентних переваг підприємств на дві категорії: переваги в навичках та переваги в ресурсах;
- аргументовано доведено конкурентоспроможність підприємства на ринку, незважаючи на його фінансову нестабільність;
- визначено сильні та слабкі сторони, можливі загрози та можливості діяльності підприємства
- обґрунтовано та запропоновано впровадження інвестиційного проекту з відкриття нового філіалу підприємства для покращення його діяльності.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в розробці конкретних пропозицій та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інвестиційного проекту з відкриття нового філіалу підприємства у Івано-Франківській області

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні результати і висновки наукових досліджень доповідались і отримали позитивну оцінку на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-

конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпро, ДДАЕУ, 28-29 жовтня 2021 року.).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Дипломна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Повний обсяг дипломної роботи становить 70 сторінок. Перелік використаних джерел становить 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види механізмів в економіці

Кардинальні зміни, яких зазнала світова економіка на початку ХХІ століття, переконливо свідчать про те, що конкурентоспроможність країни, зрушення в її науково-технічному, економічному, соціальному та екологічному розвитку все більше визначаються не природними чи фінансовими факторами, а людськими ресурсами. необхідної кількості та якості, що характеризується перевагами на світових ринках праці.

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг шляхом використання успіхів науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, подолання безгосподарності, активізації підприємливості та ініціативи [3, с. 81].

Значні зміни, котрі відбулися світовій економіці в першій половині ХХІ століття, вмотивовано вказують на те, що конкурентоспроможність держави, розвиток в її науково-технічному, економічному, соціальному та екологічному рості все більше визначаються не природними чи фінансовими факторами, а людськими ресурсами.

Для переходу до ринкової економіки підприємству слід збільшити рівень ефективності виробництва, конкурентних переваг продукції та послуг за допомогою використання прогресивних технологій, форм управління, що встигли себе зарекомендувати та керування виробництвом, подолання безгосподарності, заохочення ініціативи та підприємливості [3, с. 81].

В умовах розвинених ринкових відносин кожному підприємству та кожному підприємцю слід мати власну стратегію, знайти головну ланку для виграшу в напруженій конкуренції. Без стратегії на майбутнє, без пошуку тривалих переваг, дієвого функціонування бізнесу не досягти.

Чимала роль у впровадженні цього завдання відводиться економічному аналізу роботи суб'єктів господарювання. Завдяки ньому розробляється план розвитку підприємства, аргументуються стратегії та управлінські рішення, контролюється їх виконання, визначаються способи покращення ефективності виробництва, піддаються аналізу плоди діяльності господарства, його штату та підрозділів.

Погіршення конкурентоспроможності продукції призводить до появи протилежних тенденцій: зниження обсягів продажу, прибутку та рентабельності, зменшення експорту, національного багатства та добробуту людей. Це передбачає необхідність постійної, цілеспрямованої, кропіткої роботи товаровиробників щодо підвищення конкурентоспроможності продукції. Одним із найважливіших економічних показників підприємства є собівартість продукції (робіт, послуг), за рівнем якої можна судити, наскільки ефективно використовується виробничий потенціал.

Собівартість характеризує витрати конкретних підприємств на виробництво і реалізацію продукції та розкриває економічний механізм відшкодування цих витрат з виручки від реалізації. Відображаючи процеси виробництва, обігу та розподілу, вона виступає одним із найважливіших синтетичних показників їх діяльності.

Між вартістю та конкурентоспроможністю існує обернено пропорційна залежність: чим нижча вартість, тим вище конкурентоспроможність товару, і навпаки. Переваги одного підприємства відносно іншого можуть залежати від будь-яких факторів. Але в якості основних прийнято виділяти цінові та нецінові фактори, а також відповідні їм види конкуренції.

Цінова конкуренція – це форма конкуренції, яка ґрунтується на нижчій ціні (вартості) пропонованого товару (послуги).

Виділяють безпосередню цінову конкуренцію, в таких випадках широко проводиться неприкрита реклама; опускання цін на продукцію (послуги), вироблену та наявну на ринку; а також прихована цінова

конкуренція, при якій на ринок виходить новий товар (послуга) зі значно покращеними споживчими властивостями, при цьому ціна незначно зростає.

Конкурентоспроможність організації – поняття відносне, її можна виявити лише на основі порівняння ряду об'єктів, визначаються її порівняльні конкурентні переваги по відношенню до інших організацій, що діють на цьому ринку [22, с. 11].

Отримання конкурентної переваги як для країни, так і для окремої компанії на даний момент безпосередньо залежить від накопичення «основної маси» конкурентоспроможних працівників, які здатні ефективно та творчо працювати відповідно до попиту ринку, створювати інновації, впроваджувати нові думки, обслуговувати якнайшвидше та ефективніше, приймати оптимальні рішення.

Збільшення рівню конкуренції на світових ринках і всеосяжна глобалізація економічного розвитку вимагає від України зробити вирішальний вибір: прямувати курсом екстенсивного розвитку, загубивши наявну економічну свободу, що може перетворити країну на сировинний придаток і постачальник дешевої робочої сили, або для активізації запровадження вітчизняних джерел економічного відновлення, насамперед через посилення конкурентоспроможності базуючись на засвоєнні сучасної моделі процвітання [5, с. 64].

Другий шлях вважається ключовим завданням тривалого економічного процвітання України та зростання статку нації. Впровадження його вимагає поетапних зрушень у розвитку продуктивних сил суспільства, що неможливе без підвищення на новий рівень якості людської діяльності, підвищення конкурентоспроможності у сфері праці, робочої сили, умов праці та заробітної плати, її результатів (продукту праці).

У зв'язку з цим дослідження, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності робочої сили, мають стратегічне значення для України, зокрема, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили, конкурентоспроможності робочої сили (продуктів, послуг) на світових

ринках, формування ефективної мотиваційної політики щодо підвищення конкурентоспроможності працівників.

Конкуренція – це, з одного боку, складний соціально-економічний процес, з іншого боку, задоволення потреб суспільства та окремих людей на вищому технічному, економічному, екологічному та технологічному рівнях - це виживання та боротьба за утримання власного сегменту ринку.

Однією з ключових категорій ринкової економіки є конкурентоспроможність, оскільки її рівень визначає успіх чи невдачу підприємства. Незважаючи на широту розкриття проблем конкурентоспроможності підприємств, у цій категорії все ще залишається коло недостатньо вивчених питань як теоретичного, так і практичного спрямування. У дослідженнях, як правило, проводять аналіз загальної проблеми управління конкурентоспроможністю, натомість дослідження специфіки її організаційно-економічного забезпечення є дискусійними, фрагментарними [4, с. 66].

Зокрема, не знайдено теоретичного осмислення проблематики функціонування та розвитку організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності господарств, не в повному обсязі піддалися опрацюванню теоретичні аспекти управління динамікою конкурентоспроможності, галузеві особливості розвитку конкурентоспроможності господарства, не повною мірою враховано активізацію потенціалу в середині підприємства, для реалізації впевнених конкурентних переваг.

Незважаючи на отримані дані, результати дослідження категорії конкурентоспроможності, потребують комплексного дослідження відповідно до умов ринкового господарювання. Досі не повністю досліджені такі проблеми теорії конкурентоспроможності, як проблема її практичного застосування, співвідношення конкурентоспроможності та ціноутворення та рівноваги ринкової системи, трансформації конкурентної діяльності під впливом різних факторів [3, с. 81].

Поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повністю пояснюються потребами у систематичності та комплексності. Існують різноманітні підходи, тобто немає остаточного визначення, що таке конкуренція: ситуація, процес чи бажання. Перераховані вище визначення не охоплюють конкуренцію між будь-якими соціальними, промисловими та іншими біосистемами.

Концепції не показують конкуренцію як сукупність динамічного та статичного стану суперництва, боротьбу систем відомих або невідомих умов. Визначення не має зв'язку із законом. Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція — це протистояння між підприємствами, що виготовляють подібну продукцію, за їх збут і збільшення прибутку; він слугує основним важелем у рості ринку товарів і послуг. Конкуренція змушує компанії створити продукт або надати послугу більш конкурентоспроможну ніж конкурент [11, с. 39].

Критерієм пристосування господарства до мінливих економічних умов є ступінь конкурентоспроможності, тому необхідно визначити співвідношення між загальною конкурентоспроможністю всієї держави, компаній і конкретних товарів. На цьому етапі вітчизняні підприємства мають наступні проблеми у визначенні власної конкурентоспроможності: економічна криза, інфляція, невисокий ступінь інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей і завдань, інтуїтивний характер оцінки. [6, с. 89].

Конкурентоспроможність є поєднанням безлічі економічних категорій. У повному обсязі конкурентоспроможність можна визначити економічними, соціальними, політичними факторами, позицією країни чи виробника на світовому або внутрішньому ринках.

У відкритій економіці це також можна пояснити як державну протидію міжнародній конкуренції на своєму ринку та ринках інших держав [14, с. 66]. Загострення конкуренції за реалізацію товарів у нестабільному середовищі, за місце на ринку змушує держави (фермерські господарства) постійно перебувати у стані пошуку нових резервів, потребує розвитку технологій для

впровадження більш якісної продукції. Так як в літературі наявна велика кількість визначень конкурентоспроможності, але не сформовано загального підходу до вивчення конкурентоспроможності різних об'єктів, необхідно аналізувати поняття з єдиних системно-методологічних позицій та уявлень про його сутність. Конкретизація та доповнення змісту цього поняття для кожного з можливих об'єктів. дослідницькі проекти.

Виходячи з цих позицій, ми представляємо конкурентоспроможність національної робочої сили як поєднання якісних і кількісних переваг (за освітою, кваліфікацією, рівнями компетентності, накопиченого досвіду, потягу до нововведень, заохочення, тощо), завдяки яким, на тлі створення конкурентного середовища інновація стає можливою в економіці.

1.2. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори, які впливають на її рівень

Підвищення конкурентоспроможності економіки стає реальністю за умови впровадження сучасних форм і методів, серед яких найефективнішим є стратегічний менеджмент. Він надає підприємству, регіону, національній економіці інструментарій стратегічного аналізу полірізноманітності розвитку, методи прийняття проактивних рішень, механізми їх реалізації для забезпечення сталого розвитку та набуття регіональною економікою якостей, що визначають її вигідність. позицію.

Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю спрямований на нарощування стратегічного потенціалу, посилення виробничо-ресурсного наповнення суб'єкта господарювання, забезпечення розвитку його кадрового потенціалу та міжрегіонального співробітництва.

Стратегічне управління передбачає застосування такої моделі, яка гарантує оптимальне, ефективне та раціональне використання потенціалу.

При цьому стратегічне управління конкурентоспроможністю регіону не розглядалося з позицій системного підходу, що дозволяє структурувати компонентну структуру системи зазначеного управління та визначити її функціональні зв'язки [34, с. 76].

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практично вигідне впровадження на конкурентному ринку.

Реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що є у розпорядженні підприємства, включаючи маркетинг. Ефективне впровадження конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєдіяльності фірми, її здатності ефективно використовувати свої фінансові, трудові, новий і науково-технічний потенціал.

Іншими словами, показник конкурентоспроможності будь-якого підприємства відображає сукупні результати роботи практично всіх підрозділів (тобто стан його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому виділяється особливо значуща здатність підприємства швидко реагувати на зміни в поведінці покупців (споживачів), їхніх смаках і перевагах. Можна виділити дві категорії конкурентних переваг: в навичках і ресурсах.

Перша група залежить від продуктивності маркетологів і продавців і включає нововведення в галузі досліджень і проектування, успішне використання маркетингових здібностей, здібностей до впливу на стимуляцію збуту. Ресурси, які сприяють появі переваг у конкуренції, можуть також бути різноманітними: доступ до сировини, енергії, комплектуючих; фінансово-кадрова структура та їх кваліфікаційний рівень; наявність розвиненої системи науково-технічного та комерційного співробітництва.

В умовах формування конкуренції українські підприємства дедалі більше відчувають потребу у вирішенні таких проблем, як зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції, оновлення основних

фондів, технологічне переоснащення тощо. При цьому вирішити неможливо. окремі проблеми без загального бачення внутрішніх умов підприємства, його позиції на ринку та аналізу інструментів реалізації стратегії конкуренції.

У ринковій економіці перед кожним підприємством постає таке завдання: оцінити рівень конкурентоспроможності, який має стати підсумковим для всієї системи управління виробництвом і збутом. Конкурентоспроможність компанії можна оцінити, порівнявши конкурентні позиції кількох компаній на певному ринку. При цьому, перш за все, необхідно враховувати порівнянність таких пар! метри як потенціал, технології, обладнання, компетенція персоналу, система управління, маркетингова політика, інновації, комунікації, експортно-імпортні можливості [12, с. 15].

1.3 Методика визначення конкурентоспроможності підприємства

Слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності в переважній кількості наукових робіт здійснюється лише з практичної сторони без освітлення методологічних основ такої оцінки [13, с. 87]. При застосовуванні системно-цільового підходу — конкурентоспроможність — це, можливість підприємства перетворити власний конкурентний потенціал у непогані пропозиції на ринку, беручи до уваги підприємства цілком та наявні ресурси. Ці можливості можуть бути як реалізовані, так і не реалізовані господарством, через втручання зовнішніх факторів конкурентного середовища, помилок керівництва та ін.

Тому оцінка конкурентоспроможності господарства повинна охоплювати не тільки поточну ситуацію, відображаючи введені тим чи іншим чином показники рівня конкурентоспроможності, але й оцінку його здатності забезпечити конкурентоспроможність за рахунок наявних

конкурентних можливостей, які, за сприятливої конкурентної ситуації, та певного управлінського впливу, можуть перетворюватися у привабливі ринкові пропозиції, а саме у сфері «сильної» конкуренції.

Отримання результатів на основі того, що компанія більш конкурентоспроможна, тому що вона вже конкурентоспроможна, не має особливого сенсу, це не що інше, як проста екстраполяція поточного результату на майбутнє [13, с. 78].

Тому найбільш методично повна оцінка конкурентоспроможності економіки повинна включати як існуючий рівень конкурентоспроможності, так і мати передбачуваний аспект [12, с. 14], тобто вказати його рівень у подальшому. Таке ставлення до дослідження конкурентоспроможності логічно впливає з його динамізму.

Дослідження наявного ступеню конкурентоспроможності має деяке значення для керівництва підприємства, але вона не може залишатися сталою, її відносний характер вказує на те, що в разі збільшенні рівня конкурентоспроможності опонентів конкурентоспроможність господарства буде мати тенденцію до зниження. Тому така оцінка конкурентоспроможності, яка б дала можливість визначити позицію господарства в конкурентному протистоянні в майбутньому, має значно вагомніше значення для прийняття управлінських рішень.

Системний підхід до дослідження рівня конкурентоспроможності господарства можна уявити як процес оцінювання кожної підсистеми та зіставлення показників, отриманих таким чином, з показниками інших господарств за певним способом оцінки (матричний, експертний, інтегральний, статистичний, графічний).

У цьому випадку оцінка конкурентоспроможності заснована на теорії ефективної конкуренції, опираючись на котру, можна зробити висновок, що конкурентоспроможними можуть бути ті підприємства, в яких краще налагоджена робота всіх служб і підрозділів, на ефективну працю котрих мають вплив фактори, що визначаються ресурсами господарства. У рамках

цієї групи методів оцінки конкурентоспроможності господарства визначається шляхом дослідження ефективності застосування кожним підрозділом виділених ресурсів.

Проте в таких умовах оцінка конкурентоспроможності покаже не ефективність системи – надання привабливіших пропозицій на ринку, а ефективність освоєння ресурсу у рамках кожного підрозділу за різними показниками. У разі застосування інтегрального методу, отримана таким чином оцінка не дає змогу уявити можливі напрями використання управлінського впливу.

А. Брутманом була запропонована методологія оцінки майбутньої конкурентоспроможності господарства, заснована на системному підході - статистична версія системного підходу, котрий базується на дослідженні ступеню життєздатності підприємства в умовах «типові» стаціонарні умови опираючись на дослідження статистичних даних, що характеризують роботу підприємства в різноманітних навколишніх умовах.

Реалізація такого підходу передбачає виконання таких процедур [42, с. 160]:

- класифікація зовнішніх умов господарства шляхом кластерного аналізу та визначення груп типових умов;
- виділенням типових груп параметрів після класифікації параметрів стану підприємства та процесу його роботи;
- оцінка ступеню життєздатності підприємства для типових умов (підрахунок показників життєздатності відштовхуючись від наявних статистичних даних);
- спільна класифікація зовнішніх умов компанії та її станів (забезпечення зв'язку з типовими умовами середовища між рівнем життєздатності компанії в її станах);
- опрацювання вірогідних стаціонарних сценаріїв розвитку зовнішніх умов роботи господарства та виокремлення еталонних стандартних умов для окремих сценаріїв;

- для кожного сценарію розробляється оцінка ступеню життєздатності підприємства за його опорними точками;

- беручи до уваги ймовірності реалізації певних сценаріїв у майбутньому, будується інтегральна оцінка життєздатності підприємства.

Підхід, запропонований А. Брутманом, дає змогу дати оцінку конкурентоспроможності підприємства в майбутньому, проте автор уникає такої проблеми, як ймовірність настання таких самих ситуацій в майбутньому, котрі були «типовими» в його термінології раніше. Досить вірогідно, що в майбутньому ситуація не буде схожа на ті, в котрих підприємство перебувало раніше.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства доцільно побудувати за допомогою системно-орієнтованого підходу до конкурентоспроможності. Головною метою має бути пропозиція привабливих ринкових пропозицій у сфері «сильної» конкуренції.

Тому, можна підсумувати, що оцінку очікуваної конкурентоспроможності підприємства слід пов'язувати з інформаційно-інноваційним потенціалом, реалізуючи потенціал підприємства в реальних привабливих ринкових пропозиціях у сфері «сильної» конкуренції з використанням інноваційних та інформаційних можливостей підприємства. Інформаційний та інноваційний потенціал можна визначити як сукупність інформаційно-інноваційного механізму та ресурсів, що надходять на його «вхід».

Очевидно, що цей потенціал залежить від проявленої участі, тобто вже використаних ресурси, як інтелектуальних, у сфері іновацій, так і фінансових. Але він також включає дві «приховані» частини:

- незадіяні ресурси, котрі можуть задіятися;
- віддача вже задіяних ресурсів у сьогоднішній, котра відсутня в теперішній момент, але вірогідна у майбутньому, (наприклад, при належній стимуляції інноваційної діяльності робітників).

Відповідно, можна виділити наступні ознаки, які визначають, наскільки підприємство використовує інформаційно-інноваційний механізм конкурентоспроможності:

- рівні залучених ресурсів та їх практичний вплив;
- здатність підприємства нарощувати ресурси, залучені в інформаційно-інвестиційний механізм конкурентоспроможності;
- можливість господарства збільшити ефективність власних, вже використаних матеріалів, а саме аналіз резервів підвищення ефективності інформаційно-інноваційного механізму конкурентоспроможності підприємства.

Зауважимо, що друга складова відповідає екстенсивному шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою інформаційно-інноваційного механізму, а третя — інтенсивному, тому є найважливішою з точки зору прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Покращення ступеню конкурентоспроможності підприємств різної форми власності, покращення їх функціонування та утримання в ринковому середовищі є фундаментальною проблемою сучасної економіки. Від розрішення цієї проблеми значною мірою залежить якість відтворювальних процесів, рентабельність господарств, пристосування до умов на ринку та наступний економічний розвиток.

Конкуренція є вагомим рушієм самостійного урегулювання економіки в межах ринку, та вибору фінансово стабільніших господарств, придатних до роботи в ринкових умовах, а з іншого боку, легалізована форма економічної боротьби між незалежними суб'єктами господарювання, які виробляють однорідну продукцію для своїх ринків збуту маючи за мету отримання більшого доходу.

Економісти дослідницької організації «Європейський форум менеджменту» (Женева) пропонують таке визначення: здатність виготовляти

та збувати продукцію, яка за неціновими та ціновими показниками привабливіша для споживачів, ніж продукція конкурентів.

Фактично це формулювання можна трактувати наступним чином: конкурентоспроможність підприємства — це можливість виробляти і продавати продукт з більшою конкурентоспроможністю, у порівнянні з конкурентом. Таке формулювання обмежує цю категорію однією властивістю - можливістю виробляти і продавати продукт.

Основною складовою конкурентоспроможності підприємства слід вважати ефективність застосування його виробничого потенціалу, тобто здатність підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції швидшими темпами, ніж потенціал конкурента.

Конкурентоспроможність підприємства - це сукупність характеристик, у тому числі:

- частка ринку, яку займає підприємство;
- здатність підприємства виробляти, продавати і розвивати;
- здатність вищого керівництва досягти бажаної мети.

Економіст М.О. Єрмолов називає конкурентоспроможність підприємства «... відносною характеристикою, що відображає відмінність процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення його товарів чи послуг конкретної соціальної потреби, так і за ефективність виробничої діяльності».

Але таке тлумачення зводить поняття конкурентоспроможності підприємства до поняття конкурентоспроможності продукції, а конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції співвідносяться між собою як повністю такі частково. Конкурентоспроможність господарства проявляється через його продукцію, так як остання надає їй деякі споживчі властивості [23, с. 31].

Потрібно дослідити різницю між характеристиками конкурентоспроможності господарства з подібними характеристиками товару. Дослідження новітніх концепцій конкурентоспроможності

підприємства що виготовив продукцію показує, що по відношенню до господарства їх існує щонайменше дві.

Перша відмінність полягає в тому, що конкурентоспроможність компанії застосовується протягом тривалого періоду часу, тоді як конкурентоспроможність продукції може бути визначена за будь-який економічно короткий проміжок часу (місяць, тиждень, день).

Ця відмінність пов'язана з тим, що господарство, займається виробництвом диверсифікованої та відновлюваної продукції, тому для внесення суттєвих зміни від опонентів на конкретному ринку має відбутися принаймні один цикл оновлення продукту, тобто вивести на ринок нові продукти.

Інша відмінність полягає в тому, що оцінку роботі господарства вносить не лише клієнт, а й сам власник. Власник розмірковує, чи вигідно йому на даному рівні та при таких умовах економіки виробляти ті чи інші товари. При визначенні конкурентоспроможності товару можна заявити, що споживача не цікавить, ціна за якою був вироблений товар, то у разі визначення конкурентоспроможності господарства цього не відбудеться [3, с. 81].

Оцінка конкурентоспроможності товару проводиться шляхом порівняння параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Basis порівняння можуть бути такі параметри: попит споживачів, товар-конкурент, гіпотетичний зразок товару, група подібних товарів, значення корисного ефекту.

Конкурентоспроможність товару і підприємства можна оцінити з двох позицій: з точки зору покупця і з точки зору виробника. У той же час позиція покупця відображає сьогодишню, миттєву, поточну конкурентоспроможність. Виробник, навпаки, зацікавлений у довгостроковій стабільній позиції підприємства, що визначається перспективною, потенційною конкурентоспроможністю.

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практично вигідне впровадження на конкурентному ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що є у розпорядженні підприємства, включаючи маркетинг.

Ефективне впровадження конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєдіяльності фірми, її здатності ефективно використовувати свій фінансовий, трудовий та науково-технічний потенціал.

Іншими словами, показник конкурентоспроможності будь-якого підприємства відображає сукупні результати роботи практично всіх підрозділів (тобто стан його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому виділяється особливо значуща здатність підприємства швидко реагувати на зміни в поведінці покупців (споживачів), їхніх смаках і перевагах. Конкурентні переваги фірми можна розділити на дві категорії: перевага в навичках і перевага в ресурсах.

Одна категорія залежить від продуктивності роботи маркетологів і продавців і включає нововведення в галузі досліджень і проектування, успішне використання маркетингового хисту до організації стимулювання збуту. Ресурси, які сприяють появі переваг у конкуренції, можуть також бути різноманітними: доступ до сировини, енергії, комплектуючих; фінансово-кадрова структура та їх кваліфікація.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика потенціалу підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компаніт» - це підприємство яке займається виготовленням меблів для населення та юридичних осіб. До його складу входить 102 підрозділи, які розташовані в 22 областях, а саме: в Закарпатській, Львівській, Волинській, Рівненській, Житомирській, Чернівецькій, Хмельницькій, Вінницькій, Київській, Чернігівській, Кіровоградській, Полтавській, Одеській, Харківській, Кіровоградській, Дніпровській, Запорізькій, Сумській, Херсонській, Донецькій, Луганській областях.

Потенціал підприємства відіграє суттєву роль в ефективності діяльності будь-якого підприємства. Саме від нього залежить наскільки продуктивно та ефективно буде працювати підприємство. Адже, при недосконалому забезпеченні підприємства кадровим потенціалом, матеріальними ресурсами або при не ефективному їх використанні, підприємство не зможе бути конкурентоспроможним на ринку. А відтак, аналіз будь-якого підприємства необхідно починати саме з аналізу його забезпеченості та ефективності використання ресурсного потенціалу. Суттєву роль в цьому аналізі відіграє виробнича структура підприємства, яка відображає форму організації виробничого процесу, тобто склад, взаємозв'язок та просторове розміщення виробничих підрозділів підприємства.

До головних чинників, що відображають виробничу структуру підприємства відносять: вид валової продукції, її технологію виробництва, масштаби виробництва, напрям та рівень спеціалізації підприємства, ступінь охоплення життєвого циклу виробів.

Розглянемо структуру підприємства за допомогою рис. 2.1.

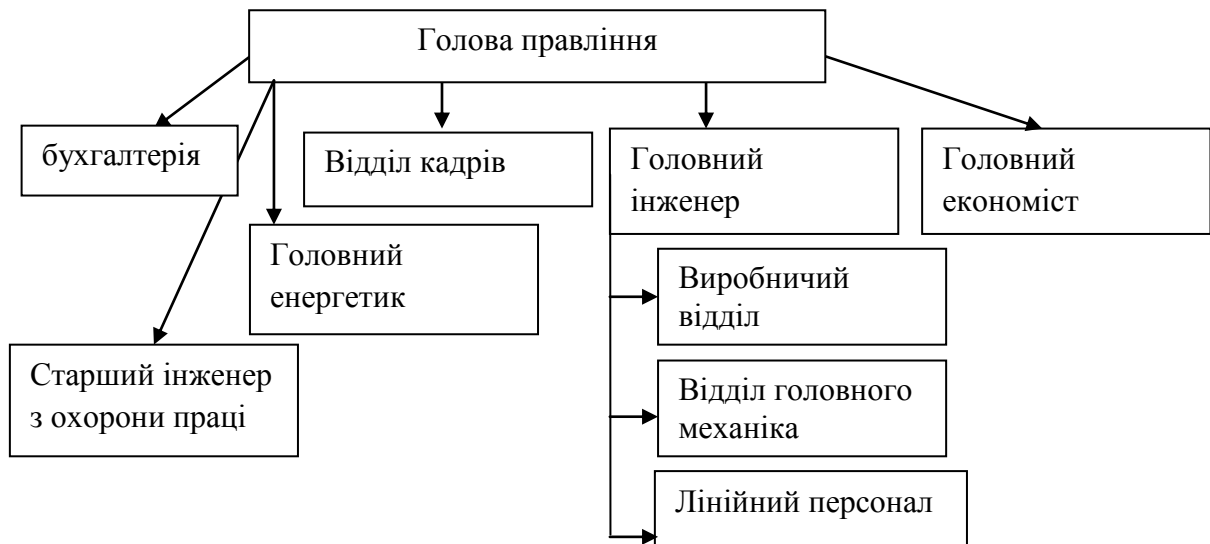


Рис. 2.1. Структура підприємства ТОВ «КОМПАНИТ»

З наведеного рисунку видно, що підприємство займається процесом виробництва продукції, а це означає, що немаловажну роль у процесі виробництва відіграє служба охорони праці. Тому, спочатку розглянемо діяльність саме цього структурного підрозділу.

Згідно організаційної структури підприємства та нормативно-правової документації керівник підприємства призначає відповідальних осіб за проведення практичних заходів з охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежної охорони. На підприємстві є вся необхідна нормативно-правова база документів, яка регламентує діяльність даного відділу та його службові обов'язки. Проте, незважаючи на наявність відділу з охорони праці, на підприємстві трапляються випадки порушень правил безпеки праці. Так, працівники підприємства не завжди забезпечені засобами індивідуального захисту та спецодягом. Це спостерігалось при роботі з отрутохімікатами.

Головними причинами такого стану є те, що спеціалісти підприємства безвідповідально ставляться до своїх обов'язків – не проводять інструктажу з техніки безпеки, не слідкують за станом машин та агрегатів, та й самі робітники не завжди зацікавлені у виконанні вимог техніки безпеки.

Тепер розглянемо основні види продукції та її обсяги виробництва на підприємстві за допомогою таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Показники реалізації продукції ТОВ «Компаніт»

Види продукції	Реалізація				Звітний рік до базового у %	
	2019 рік		2020 рік			
	Одиниць	Млн. грн.	Одиниць	Млн. грн.	одиниць	Тис. грн.
Столи	88026	184,8	98838	208,6	12,3↑	12,9↑
Стільчики	80478	84,4	63138	67,3	21,5↓	20,3↓
Дивани	11832	94,6	20502	165	73,3↑	74,4↑
Ліжка двоспальні	3570	17,8	9792	49	174,4↑	175,3↑
Ліжка односпальні	71289	160,3	53856	122,5	24,5↓	23,6↓
Тумби	83232	49,9	80478	48,3	3,3↓	3,2↓
Шафи	16830	70,7	25908	109,8	53,9↑	55,3↑

Згідно наведеної таблиці зрозуміло, що підприємство займається виготовленням меблів різних видів від тумб до ліжок та диванів.

Найбільшим попитом серед покупців користуються столи, тумби, стільці, це може бути пов'язано з заключення контрактів на постачання меблів до підприємств, шкіл, офісів. Найбільшу долю прибутку приносять продаж столів, диванів, односпальних ліжок та шаф, великий попит на ці товари можна пояснити збільшеним попитом на покупку квартир у новобудовах в Україні, в останні роки. Збільшення обсягів продажу цих видів товарів у 2020 році пояснюється збільшенням прийнятих до експлуатації жилих приміщень у порівнянні з 2019.

Велике значення в діяльності підприємства має кадровий потенціал. Адже саме від нього залежить якість виготовленої продукції, її кількість, процеси управління виробництвом продукції тощо. Тому, наступним етапом аналізу діяльності ресурсного потенціалу буде аналіз саме трудових ресурсів підприємства. Для цього скористаємось даними таблиці 2.2, в якій зазначимо наявність трудових ресурсів на підприємстві в цілому та розглянемо їх рух протягом періоду дослідження.

Показники руху трудових ресурсів 2015-2020 рр.

Показник	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Середньорічна чисельність працівників на підприємстві – всього, осіб	9868	9152	8362	7569	7421	6921
Ланцюгове зростання штатного персоналу, осіб	-141	-1086	-1290	-1155	2029	-988
Вибуло, осіб	1932	2564	2592	2395	2118	2443
Прибуло, осіб	1792	1479	1303	1241	4146	1456
Звільнені за власним бажанням, осіб	1256	1667	1357	1301	1279	1176
Звільнені за порушення трудової дисципліни, осіб	8	8	2	6	3	5
Кф. обороту по вибуттю, особи/особи	0,11	0,16	0,17	0,17	0,13	0,16
Ланцюговий приріст, %	-	41,45	9,65	-0,03	-22,71	22,88
Кф. обороту по прийому, особи/особи	0,10	0,09	0,09	0,09	0,26	0,10
Ланцюговий приріст, %	-	-12,06	-4,45	3,05	192,18	-62,61
Кф. плинності кадрів, особи/особи	0,19	0,28	0,31	0,32	0,28	0,35
Ланцюговий приріст, %	-	41,25	-12,01	4,06	-14,27	-1,87

Наведені вище розрахунки показують, що у підприємства є певні проблеми з плинністю кадрів. Нормативне значення коефіцієнту плинності кадрів не повинне перевищувати 5%. Таких діапазон відповідає нормативному значенню оновлення персоналу.

Середнє значення показника ТОВ «КОМПАНІТ» за аналізований період складає 29%, що вказує на вади у політиці управління персоналом. У такому контексті звертає на себе увагу значна кількість співробітників, що звільнились за власним бажанням. За даний проміжок часу близько 48% людей відносно загальної кількості звільнених пішли за власним бажанням.

Таким чином, проаналізувавши рух трудових ресурсів господарства, ми дивилися на загальне скорочення штату господарства у 2015-2020 рр. В цей період загальна кількість скорочених осіб складала 2627 осіб. Тільки у 2019

році було вирівнювання кількості кадрів у виді приросту в 2028 осіб.

Оплата праці працівників на будь-якому підприємстві завжди мала і має суттєве значення як матеріальний стимул для якісної і плідної праці. А відтак, вважаємо за необхідне проаналізувати розмір заробітної плати працівників на підприємстві. Можливо саме розмір заробітної плати має суттєвий вплив на високий рівень плинності кадрів на підприємстві. Для цього всю необхідну інформацію для аналізу занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати на оплату праці за групами працівників 2015- 2020 рр.

Стаття витрат	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Основний персонал, тис дол	58218	67237	34128	31572	34895	55793
Ланцюговий приріст, %	-	15,50	-49,25	-7,50	10,54	59,90
Збутовий персонал, тис дол	647	409	235	153	38	589
Ланцюговий приріст, %	-	-36,85	-42,66	-35,05	143,43	58,93
Адміністративний та загальнопромисловий, тис дол	38636	40957	38102	28254	31882	46888
Ланцюговий приріст, %	-	6,02	-6,98	-25,86	12,85	47,08
Загальні витрати на оплату праці, тис дол	97499	108580	7238	59934	67300	103387
Ланцюговий приріст, %	-	11,38	-33,36	-17,19	12,30	53,63
Середня річна заробітна плата на 1 працівника, тис дол	5,540	6,574	4,753	4,259	4,180	6,840
Ланцюговий приріст, %	-	18,69	-27,72	-10,39	-1,86	63,66
Середня місячна заробітна плата на 1 працівника, дол	461,7	547,79	397	355,8	349,3	570,96
Ланцюговий приріст, %	-	18,69	-27,72	-10,40	-1,86	63,66

З наведеної таблиці видно, що більша частина витрат на оплату праці пішла на утримання основного й адміністративного та загальнопромислового персоналу.

Так, серед загальних витрат на оплату праці близько 53% уходить на основний персонал, 46% – адміністративний та загальнопромисловий і 1% – збутовий. Стосовно грошового заохочення, що видається робочому, то завдяки її написанню у доларовому еквіваленті, з'являється ситуація, що цілком піддається поясненню: до кінця 2016 р. спостерігається зростання

рівню оплати труда на підприємстві, що пояснюється вдалою економічною політикою підприємства та виходом на міжнародний ринок

Далі, з поглибленням економічної кризи в Україні та збитками підприємства, отриманими внаслідок втрати частини підрозділів, вимальовується зниження місячної заробітної платні, до рівня 348 доларів/міс, приблизно 9726,42 грн за курсом 28,04 грн на 23/09/2019 р. По результатах 2020 фінансового року середній рівень заробітної платні в ТОВ «КОМПАНІТ» збільшився до 569,9 дол.

У господарстві зважаючи на те, про яку частину персоналу йде мова, застосовують різні форми оплати праці. До основного персоналу господарства використовується погодинна оплата праці, а до збутового, адміністративного і загальновиробничого – помісячна.

В середньому протягом періоду в компанії працювало 8216. Найбільша частина працюючих розміщена в магазинах, а найменша – в цехах. В забезпеченні роботи логістичного відділу приймає участь 21% працівників, в роботі цехів бере участь приблизно 17%. Структура зайнятості ТОВ «КОМПАНІТ» відображає, що підприємству найбільше потрібні працівники в промисловій частині підприємства.

Починаючи із 2016 р. починається негативний тренд щодо зниження рівня оплати праці. Порівнюючи 2016 р. із 2019 р., ми бачимо, що середня заробітна плата по ТОВ «КОМПАНІТ» зменшилася у 1,56 рази. Таку ситуацію можна пояснюється поглибленням політико-економічної кризи в Україні та збитковою ситуацією всередині підприємства.

Стратегічною метою кожного підприємства, яке працює в ринкових умовах, є максимальне задоволення потреб споживачів. Але, якщо мова йде про внутрішню ціль підприємства, то головною його метою є отримання максимального прибутку від результатів своєї діяльності. А саме головне, щоб розмір цього прибутку збільшувався при мінімальних додаткових витратах. Тому, одним із головних показників діяльності підприємства є критерій економічної ефективності – рівень рентабельності, котрий наглядно

доводить кількість додаткового прибутку, котрий отримало господарство за кожен вкладений гривню.

Отже, проведемо дослідження щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Для цього проведемо розрахунки показників рентабельності ТОВ «КОМПАНІТ». Результати розрахунку внесемо у таблицю (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

	Значення					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації, млн. дол.	2796,9	2393,4	2329,6	1988,6	2168,8	2403,1
Чистий прибуток, млн. дол.	105,4	-107,5	95,6	226,9	178,7	56,1
Маржа чистого прибутку, %	3,9	-4,6	4,2	11,5	8,3	2,4
Середньорічна вартість ОЗ, млн. дол.	745,9	703,5	589,5	537,1	554,3	578,8
Оборотні активи, млн. дол.	1066,8	860,8	656,2	716,8	1120,8	1189,7
Рентабельність виробництва, %	5,8	-6,9	7,7	18,1	10,7	3,2
Середньорічна сума активів, млн. дол.	2239,1	2140,4	1692,4	1487,6	1759,4	2109,9
Рентабельність активів, %	4,7	-5,0	5,6	15,2	10,2	2,7
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. дол.	1257,7	1182,7	959,8	942,6	1074,3	1161,8
Рентабельність капіталу, %	8,5	-9,2	10,1	24,2	16,6	4,9

Результати аналізу ефективності операційної діяльності підприємства дали змогу зрозуміти, що компанія, за винятком збиткового 2016 року, мала чистий дохід у розмірі 0,03-0,12 \$ з кожного долара прибутку.

Зменшення показника рентабельності виробництва вказує на підвищення якості продукції підприємства у 2019-2020 роках і зниження його вартості. Зростання рентабельності активів у 2017-2018 роках може вказувати на підвищення цін на товари та послуги підприємства або зменшення витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, та про збільшення оборотності активів підприємства.

Різке зниження рентабельності власного капіталу в 2019-2020 рр. є показником зниження прибутку від позикового капіталу в ці періоди. Ця тенденція відображає зниження ефекту фінансового левериджу: це значить, що підприємство в цей період характеризується недостатнім використанням позикових фінансів, маючи на меті збільшення прибутку.

Вартість позикового капіталу менша за додатковий дохід, який він створює. Цей додатковий прибуток додає до рентабельності власного капіталу та збільшує інші норми прибутку для бізнесу.

2.2. Оцінка фінансового стану діяльності підприємства

Фінансові ресурси на будь-якому підприємстві відіграють досить важливу роль. Адже без їх наявності не можливо здійснювати процес відтворення продукції, процес оновлення матеріально-технічної бази тощо. А відтак, необхідно здійснити аналіз наявності фінансових ресурсів на підприємстві, процес їх формування і використання та оцінити фінансову стійкість і незалежність підприємства. На підставі даного аналізу можна визначити подальші кроки в діяльності підприємства. Адже, якщо підприємство є фінансово залежним, то з даним підприємством фінансові кредитори працювати не будуть. Тобто потрібно буде знаходити можливі варіанти реорганізації або санації підприємства. Якщо ж підприємство фінансово стійке, то йому можна запропонувати розширювати свою діяльність.

Для повноцінної оцінки фінансового стану підприємства, спочатку проведемо аналіз його рівня ліквідності та платоспроможності за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Значення, грн						Порогове значення, грн
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,11	0,1	0,08	0,23	0,2-0,5
Ланцюговий приріст, %	-	25	120	-9	-20	187,5	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,4	1,14	1,12	0,98	1,19	0,6-0,8
Ланцюговий приріст, %	-	8,1	185	27,7	-12,5	21,4	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,54	0,61	1,68	1,45	1,33	1,46	1-2
Ланцюговий приріст, %	-	13	175	-13,7	-8	9,8	
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,04	0,06	0,06	0,05	0,04	0,13	
Частка оборотних коштів (засобів) в активах	0,25	0,3	0,38	0,4	0,33	0,38	
Частка виробничих запасів в поточних активах	0,32	0,34	0,32	0,3	0,26	0,18	
Частка чистих оборотних активів у покритті запасів	5,2	4,24	3,5	2,26	5,8	6,9	

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що показники підприємства щодо його ліквідності протягом періоду дослідження значно коливались, але практично всі роки знаходились в межах нормативних показників. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності, який дає можливість візуалізувати миттєву платоспроможність підприємства протягом останніх шести років, коливався в межах від 0,04 у 2015 році до 0,23 у 2020 році (норматив показника дорівнює 0,2, але в сучасних ринкових умовах і при відносній стабільності роботи підприємства, значення даного показника допускається в межах «0»).

Отже, виходячи з аналізу ліквідності підприємства можна зазначити, що підприємство є ліквідним, а відповідно повинно бути і платоспроможним.

Для детальнішого дослідження та знаходження слабких сторін на господарстві проведемо оцінку показників фінансової стійкості (незалежності) та структури капіталу (таблиця 2.6).

Діагностичне вимірювання і оцінка платоспроможності господарства виконується за рахунок коефіцієнтів фінансової стабільності. В основі цього дослідження лежить аналіз співвідношення власного і позикового капіталу господарства.

Таблиця 2.6

Оцінка показників фінансової стійкості підприємства та структури його капіталу

Показник	Роки					2020 у % до 2016
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт незалежності (автономії, власного капіталу)	0,43	0,43	0,48	0,5	0,48	12%↑
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,57	0,57	0,52	0,5	0,52	9%↓
Коефіцієнт фінансової залежності	2,33	2,32	2,08	2	2,08	11%↓
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,76	0,75	0,94	0,93	0,93	22%↑
Коефіцієнт фінансового ризику	1,32	1,34	1,07	1	1,07	19%↓
Показник фінансового лівериджу (коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань)	0,19	0,81	0,56	0,51	0,52	173%↑

Згідно наведених даних у таблиці 2.6. можна зробити висновок, що підприємства фінансово залежне та не стабільне у своїй діяльності, хоча і має позитивну тенденцію до покращення. Даний висновок доводять такі показники як коефіцієнт власного капіталу, який протягом дослідження коливався в межах від 0,43 у 2016 та 2017 роках до 0,5 у 2019 році (норматив даного показника не менше 0,5), що говорить про те, що у підприємства залучених коштів більше ніж власного капіталу, а також коефіцієнт фінансової стабільності, який тісно пов'язаний з коефіцієнтом автономії і за період дослідження відповідно не відповідав нормативним значенням. Проте, незважаючи на досить негативні показники фінансової діяльності підприємства, хочемо зазначити, що: по-перше, за період дослідження вони мають тенденцію до покращення; по-друге, у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, що говорить про необхідність лише проведення

санації деяких аспектів діяльності підприємства для покращення його фінансової діяльності.

2.3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Метою діагностики зовнішнього середовища компанії є виявлення загроз (факторів, що надають несприятливий вплив) і можливостей (факторів, що роблять сприятливий вплив) для компанії.

Аналіз макросередовища компанії включає вивчення і оцінку таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціокультурних.

Аналіз заснований на інформації, що міститься в журналах: газетах і журналах, а також в різних онлайн-інформаційних виданнях, статистичних збірниках України.

Методологія SWOT-аналізу включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії в два етапи:

Етап 1. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін компанії. Для цього необхідно проаналізувати корпоративне середовище в наступному порядку:

- аналіз макросередовища компанії;
- аналіз безпосереднього оточення компанії;
- аналіз внутрішнього середовища компанії;

Етап 2. Створення ланцюжкових зв'язків між можливостями і загрозами-з одного боку, сильні і слабкі сторони компанії - з іншого боку:

- складання матриці SWOT.

Для початку проведемо аналіз макросередовища компанії (табл. 2.7)

Таблиця 2.7.

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Компаніт»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{zi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Вихід на нові ринки збуту	8	0,6	4,8	Скорочення ринків	8	0,4	3,2
Поява нових технологій в галузі	4	0,1	0,4	Відсутність нових технологій	4	0,9	3,6
Зниження торговельних бар'єрів	3	0,2	0,6	Збільшення торговельних бар'єрів	3	0,8	2,4
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження податкового тиску	8	0,1	0,8	Зростання податкового тиску	8	0,9	7,2
Розвиток сировинного ринку	7	0,8	5,6	Занепад сировинного ринку	7	0,2	1,4
Разом:	46	-	18,2	Разом:	46	-	28,8

Як можна побачити з таблиці 2.7, зовнішні можливості (18,2 бали) оцінюються набагато нижче, ніж загрози (28,8 балів). Це свідчить про те, що підприємство буде розміщуватися в нижній частині матриці SWOT-аналізу.

Щоб однозначно з'ясувати рекомендовану стратегію, слід також проаналізувати сильні і слабкі сторони компанії за допомогою таблиці 2.8.

Тому основними можливостями є зростання купівельної спроможності, зниження податкового тиску і розвиток товарного ринку.

Основними загрозами є посилення торгових кордонів, збільшення податків, посилення конкуренції, вступ до СОТ і збільшення цін на пальне.

Перелік можливостей і загроз макросередовища для ТОВ «КОМПАНІТ»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Зростання покупної спроможності	1	Виробництво нових видів продукції, що містять дорожчі інгредієнти і містять більшу частку прибутку в ціні
2. Зменшення податкового тиску	3	Можливість зменшення ціни, або отримання додаткового прибутку
3. Розвиток ринку	1	Можливість отримання дешевшої сировини, заміни постачальників
4. Ослаблення позицій фірм конкурентів	2	Можливість завоювати додаткову частку ринку
Загрози		
1. Збільшення торговельних бар'єрів	1	Отримання ліцензій, дозволів
2. Зростання податкового тиску	3	Покриття прибутку
3. Посилення позицій конкурентів	2	Пошук можливостей технічного переоснащення, розробка нових видів продукції
4. Вступ у ЕС	3	Пошук можливостей технічного переоснащення, розробка нових видів продукції
5. Зростання цін на пальне	3	Пошук можливостей технічного переоснащення, розробка нових видів продукції

Аналіз поточного середовища компанії включає в себе виявлення та аналіз факторів навколишнього середовища, з якими компанія безпосередньо взаємодіє. У стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Метою аналізу факторів безпосереднього середовища підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

Відповідно до вище зазначеного, проаналізуємо безпосереднє оточення компанії, а саме постачальників сировини для виробничої діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Показники оцінки постачальників ТОВ «Компаніт»

Показники	«ПромАвто»	ТОВ «Гал-сервіс»	ПП «Колодій»	ТОВ «Орант»
Індикатори конкурентної сили постачальника, оцінка в балах				
Репутація та імідж	3	2	2	2
Рівень каналу розподілу	3	3	3	3
Доступність територіальна та комунікативна	1	3	3	3
Концентрованість постачальника на роботі	2	2	2	2
Узагальнююча оцінка постачальника, в балах	9	10	10	10
Індикатори діяльності постачальника				
Надання гарантій якості товару, що постачається	2	2	2	2
Умови постачання та форми розрахунків	3	2	2	2
Обов'язковість виконання умов постачання	1	1	1	1
Фінансовий стан постачальника	стійкий	стійкий	стійкий	стійкий
Надання додаткових послуг (види)	немає	немає	немає	немає
Оцінка привабливості постачальника, в балах	3	2,5	2,5	2,5

Отже, на підставі проведених досліджень можна стверджувати, що найбільш привабливим для підприємства постачальником є підприємство «ПромАвто». Проте, підприємство не може бути зосередженим лише одному постачальнику сировини, адже у підприємства можуть бути перебої у виробництві та постачанні необхідної сировини. До того ж обов'язковість виконання умов постачання даного підприємства оцінюється найменшим балом (1). Тому, для зниження ризиків в виробничій діяльності, підприємство повинно мати декілька постачальників необхідних матеріалів для виробництва продукції. В даному випадку підприємство має чотири основних постачальника – це підприємство «ПромАвто» (про яке ми вже згадували), ТОВ «Гал-сервіс», ПП «Колодій» та ТОВ «Орант». Щодо діяльності останніх трьох підприємств слід зазначити, що всі вони

знаходяться в рівних умовах щодо якості та швидкості постачання сировини, всі вони фінансово стійкі підприємства. Проте, всі вони мають низький рівень виконання обов'язкових умов постачання.

Для визначення майбутньої стратегії підприємства проведемо аналіз сильних та слабких сторін, можливих загроз та можливостей діяльності підприємства на підставі SWOT-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «КОМПАНІТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Популярність торговельної марки на ринку 2. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами 3. Зручне та вигідне розміщення магазинів 4. Стабільний попит на товари 5. Диверсифікація постачальників 6. Наявність широкого асортименту товарів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах 2. Швидка плинність кадрів 3. Нераціональність логістичного управління
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація діяльності основних конкурентів 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії 4. Внесення змін до правового закону

Отже, слід зазначити, що згідно SWOT-аналізу у підприємства значно більше сильних сторін та можливостей ніж слабких сторін та загроз.

Ринкові умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств впровадження новітніх ідей, технологій, вміння бисто орієнтуватись у конкурентному середовищі і здійснювати відповідні кроки. В цій площині одним із основних інструментів конкурентної боротьби виступає маркетинг, запровадження якого дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити її асортимент, зберегти традиційні та створити нові ринки збуту, покращити умови праці та покращити виробничий процес.

Отже, в ринкових умовах перед кожним підприємством у сфері організації маркетингу постають питання, від вирішення яких буде залежати ефективність діяльності підприємства.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства не можлива лише за рахунок виготовлення однотипної продукції. Тому, під час визначення стратегії підприємства, має бути поставлено питання диверсифікації виробництва підприємств, передбачаючи перехід від односторонньої структури виробництва до багатoproфільного виробництва з широким асортиментом продукції.

Диверсифікація зумовлена зростанням динамізму ринкової економіки, швидкими змінами попиту, появою великої кількості нових виробництв і ринків збуту продукції. У таких умовах диверсифікація виробництва дає змогу компенсувати зниження збуту на одному ринку за рахунок його збільшення на інших.

ТОВ «КОМПАНІТ» в області використовує канали збуту різної довжини від нульового до трирівневого. Це пов'язано з географічним розташуванням ринків збуту компаній.

Найбільший обсяг продукції у 2019 році було реалізовано через трирівневий канал збуту – близько 75% усієї виробленої продукції. Ми вважаємо, що не варто нехтувати іншими, меншими каналами маркетингу, оскільки основними споживачами є лише кілька великих оптовиків.

Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової політики слід розглядати разом із змінами в товарній та комунікаційній політиці. Проте в сучасних умовах слід намагатися максимально розвивати всі можливі канали збуту, забезпечуючи тим самим стійкість до мінливих ринкових умов.

В цілому, хочемо зазначити, що в ТОВ «КОМПАНІТ» відсутні будь-які системи формування маркетингового бюджету, що в свою чергу (на наш погляд) суттєво впливає на безсистемну маркетингову діяльність. Крім того, основною причиною такої діяльності є відсутність кваліфікованих спеціалістів, розуміння важливості цього виду діяльності в структурі управління підприємством та відсутність достатнього фінансування.

Основними питаннями, які ще потребують вирішення, є проблеми комплексної інтеграції маркетингу в діяльність підприємств.

Маркетингова діяльність підприємства повинна здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства та враховувати:

- залежність економічних результатів від природних умов;
- невідповідність робочого періоду виробничому; сезонність виробництва та надходження продукції;
- різноманітність форм власності та організаційних форм господарювання;
- вплив світового ринку;

Розроблена та запропонована до впровадження в ТОВ «КОМПАНІТ» маркетингова продуктова стратегія потребує певних заходів для підвищення ефективності її впровадження.

Отже, для ефективною реалізації стратегії маркетингового продукту доцільно застосовувати:

- Рекламна політика: за інших рівних умов побутовий споживач віддає перевагу бренду, який він дуже добре знає, тому при покупці віддасть перевагу відомій марці. Для вивчення ефективності такої акції та оптимізації інвестування коштів доцільно спочатку провести таку акцію в окремому регіоні, а потім, з позитивним результатом, поширити її на інші регіони.

- Удосконалення товарної політики. Одним з основних напрямків у цьому розділі є розширення спектру послуг, що покращить імідж підприємства в цілому. Крім того, слід зазначити, що на тлі зростаючих вимог до якісних характеристик продукції за цими товарами майбутнє.

Взагалі, основними маркерами (критеріями) ефективної маркетингової діяльності виступають: реально поставлені цілі, які мають певне обґрунтування; врахування потреб ринку; задоволення соціальних потреб населення; креативність; вміння швидко реагувати на потреби ринку; вміння знаходити і досягати конкурентних переваг в ринковому середовищі.

Оцінка ефективності за окремими критеріями, чітко окресленими та характеризуючими ефективність маркетингової стратегії в різних її аспектах, дозволить отримати оцінку її складових елементів (шляхом аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), а також її узагальнено індикатор (шляхом аналізу кінцевих економічних, соціальних, організаційних та інших результатів його застосування)

Враховуючи необхідність створення відповідного іміджу та підвищення вартості підприємства, при оцінці формування загального ефекту від реалізації маркетингових стратегій ціннісного управління особливого значення набуває диференціація складових ефективності. Найпоширеніші проблеми в реалізації стратегії включають:

- непередбачувані фактори зовнішнього середовища;
- низька координація дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- визначення часу, необхідного для реалізації стратегії, і зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- невідповідність наявної кваліфікації персоналу необхідної для реалізації стратегії компетенції;
- неефективність існуючих інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Основні проблемні аспекти реалізації стратегій можна подолати наступним чином:

- адаптувати систему управління та організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень та нормалізацію бізнес-процесів;
- визначити показники моніторингу виконання стратегії та систем їх контролю, що забезпечують координацію дій різних підрозділів;
- коригувати розподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями відповідно до цілей стратегії;
- фактично реалізувати стратегію: підприємство має здійснити 98 операційних заходів відповідно до запланованих етапів стратегічного маркетингового планування;
- здійснювати поточний моніторинг та корекцію стратегії відповідно до збалансованої системи показників та стратегічних планів [3, с. 81].

Для забезпечення ефективності реалізації стратегії маркетингового продукту на ТОВ «КОМПАНІТ» пропонується використовувати такі заходи:

- розробити чітку систему цільових показників, що орієнтують ТОВ «КОМПАНІТ» на досягнення цілей, визначених стратегією;
- створити систему мотивації керівництва, яка стимулює керівництво до досягнення мети
- внести відповідні зміни в організаційну структуру ТОВ «КОМПАНІТ»;
- забезпечити керівництво ТОВ «КОМПАНІТ» необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства основні заходи повинні бути спрямовані на активізацію маркетингової діяльності.

Практичне значення має використання специфічних маркетингових прийомів, спрямованих на залучення споживачів.

Ви можете скористатися застосуванням знижок на деякі види товарів у святкові дні, вартість знижок буде перекрита за рахунок купленого товару.

Організації необхідно ширше використовувати засоби масової інформації та спеціальну друковану та сувенірну продукцію як засоби реклами. Рекламне видання завжди повинно містити новизну ідей та оригінальність. Можна використовувати зовнішні рекламні щити. Проводити опитування населення про якість продукції, про переваги, про побажання.

Рекламуючи компанію, ні в якому разі не можна забувати про усну рекламу. Йдеться насамперед про якість продуктів, естетичний вигляд та різноманітність. Слід максимально уважно ставитися до побажань покупця. Задоволений рівнем товару, покупець обов'язково розповість про це своїм колегам, знайомим, друзям, домочадцям, а ті, в свою чергу, обов'язково скористаються рекомендаціями, сказаними з вуст людини, якій він довіряє.

Висновки до другого розділу

На підставі проведеного аналізу діяльності підприємства ми можемо зробити наступні висновки:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Компаніт» - це підприємство яке займається виготовленням меблів для населення та юридичних осіб. До його складу входить 102 підрозділи, які розташовані в 22 областях, а саме: в Закарпатській, Львівській, Волинській, Рівненській, Житомирській, Чернівецькій, Хмельницькій, Вінницькій, Київській, Чернігівській, Кіровоградській, Полтавській, Одеській, Харківській, Кіровоградській, Дніпровській, Запорізькій, Сумській, Херсонській, Донецькій, Луганській областях.

2. Підприємство в достатній мірі забезпечено ресурсним потенціалом. Хоча і має певні проблеми з трудовими ресурсами. Так, дослідження щодо кадрового потенціалу підприємства довели, що підприємство має певні проблеми з плинністю кадрів (плинність кадрів складає 29%), що є свідченням вад у політиці управління персоналом. В даному контексті привертає увагу значна чисельність працівників, що звільнились за власним

бажанням (48% від загальної чисельності звільнених працівників на підприємстві).

3. Аналіз фінансового стану підприємства довів, що підприємство фінансово залежне та не стабільне у своїй діяльності, хоча і має позитивну тенденцію до покращення. Даний висновок доводять такі показники як коефіцієнт власного капіталу, який протягом дослідження коливався в межах від 0,43 у 2016 та 2017 роках до 0,5 у 2019 році (норматив даного показника не менше 0,5), що говорить про те, що у підприємства залучених коштів більше ніж власного капіталу, а також коефіцієнт фінансової стабільності, який тісно пов'язаний з коефіцієнтом автономії і за період дослідження відповідно не відповідав нормативним значенням. Проте, незважаючи на досить негативні показники фінансової діяльності підприємства, хочемо зазначити, що: по-перше, за період дослідження вони мають тенденцію до покращення; по-друге, у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, що говорить про необхідність лише проведення санації деяких аспектів діяльності підприємства для покращення його фінансової діяльності.

4. Дослідження щодо конкурентоспроможності підприємства дали можливість встановити, що підприємство має проблеми у забезпеченні власної конкурентоспроможності. Проте, проведені дослідження за допомогою SWOT-аналізу дали можливість переконатись, що у підприємства більше сильних сторін та можливостей ніж слабких сторін та загроз.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Виробничий план впровадження інвестиційного проекту

ТОВ «КОМПАНІТ» займається виготовленням та торгівлею меблів, віддаючи перевагу виробництву кімнатних та офісних меблів. Проаналізувавши фінансовий стан підприємства ми з'ясували, що воно фінансово залежне, проте має тенденцію до покращення. Тому, для покращення конкурентоспроможності йому пропонується впровадити інвестиційний проект з відкриття філіалу у Івано-Франківській області. Це дасть можливість підприємству відкрити для себе новий ринок збуту, збільшити рівень своїх доходів та задовольнити потреби населення у регіоні, що стрімко розвивається (на 2019 рік загальна площа жилих будівель, введених в експлуатацію складала 752 903 м², 5 місце по загальній площі прийнятих в Україні)

Задачі що потрібно виконати для досягнення поставленої мети:

- Розрахувати витрати на відкриття нового філіалу;
- Визначитися із асортиментом продукції, що буде виготовлятися;
- Проаналізувати та обґрунтувати можливі канали збуту продукції;
- Визначитися з розміром коштів, потрібних для реалізації інвестиційного проекту;
- Обґрунтувати ефективність впровадження інвестиційного проекту;
- Провести аналіз ризиків проекту.

1. Розрахунок витрат на відкриття нового філіалу

Для відкриття нового підприємства рекомендується орендувати приміщення площею 600 м² або 8 м² на одного працівника. Для цього пропонується орендувати промислове приміщення на основі ТДВ "БУДІВЕЛЬНО-МОНТАЖНА ФІРМА "ІВАНО-ФРАНКІВСЬКБУД", з

орендною платою у розмірі 24 тис. гривень на місяць. Таким чином, витрати на оплату оренди за рік складатимуть 288000,0 грн.

Для придбання обладнання рекомендується скористатися послугами ТОВ «СтанкоДніпро», так як вони пропонують обладнання за вигідними цінами та безкоштовне гарантійне обслуговування протягом 1 року. Визначимо необхідне обладнання та матеріальні витрати на його закупівлю, дані представимо у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Витрати на придбання обладнання

Найменування	Кількість	Ціна	Всього
Фрезувальний верстат по дереву WorkMan VSM50	3	9809,0	29427,0
Шліфувальний верстат WorkMan CH50BS	2	4989,0	9978,0
Лобзиковий верстат WorkMan 18V	2	5829,0	11658,0
Свердлувальний верстат WorkMan DP10VL2	1	6828,0	6828,0
Віз транспортувальний Vulkan WT300	8	1179,0	9432,0
Ленточнопильний верстат по дереву WorkMan BS200S	1	5989,0	5989,0
Шуруповерт мережевий Metabo SE 4000 + SM 5-55	4	8298,0	33162,0
Всього			106474,0

Транспортні витрати на доставку обладнання складатимуть 14450,0 грн, згідно з умовами постачальника.

Приблизні витрати електроенергії за рік складають 90 тис кВт*год,

розрахуємо витрати на оплату електроенергії за рік $90000 \text{ кВт*год} * 1,68 \text{ грн/кВт*год} = 151200,0 \text{ грн}$.

Зберігання та продаж меблів передбачається з використанням картонних коробок. Середня вартість однієї коробки складає 98,0 грн, очікуваний обсяг виробленої продукції складає 3541 од. Отже, витрати на коробки складуть $98,0 * 3541 = 347018 \text{ грн}$.

У процесі виробництва та реалізації продукції планується задіяти 12 працівника з місячною заробітною платою у розмірі 12000,0 грн. термін роботи:

- В перший рік – 9 міс;
- Починаючи з другого – 10 міс;

Виходячи з цього, загальний розмір заробітної плати усіх задіяних працівників у процесі виробництва та реалізації продукції складе $(12*9*12000,0)$ 1296000,0 грн. у перший рік та 1440000,0 починаючи з другого року.

Підприємства обов'язково проводять нарахування (єдиний соціальний внесок) у розмірі 22% від загальної суми заробітної плати. Таким чином до 1296000,0 треба додати 479 520,0 грн. нарахувань, для 1440000,0 треба додати 532800,0 грн нарахувань.

Загальний фонд заробітної плати буде складати 1775520,0 для першого року та 1972800,0 для наступних років.

Закупівля будь-якого об'єкту передбачає, що після його прийняття на баланс, підприємство має здійснювати обов'язкові амортизаційні відрахування на повне його відновлення протягом корисного терміну використання.

Корисний термін використання (гарантійний термін експлуатації) всього обладнання, окрім транспортувальних візків, складає 3 роки.

Корисний термін використання (гарантійний термін експлуатації) візків складає 6 років.

Це означає, що сума щорічних амортизаційних витрат складатиме

32347,0 грн (97042,0/3) для всього обладнання крім візків. Для візків ця сума складатиме 1572,0 грн.

Загальна сума амортизаційних витрат складає 33919,0 грн.

Інші операційні витрати пропонується взяти на рівні 1% від загальної суми витрат, отримуємо 27165,8 (2715581,0 *0,01)

Для наочного зображення всіх витрат зведемо всі дані у вигляді таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Поточні витрати на виготовлення та реалізацію продукції

	2023	2024	2025
Оплата праці	1775520,0	1972800,0	1972800,0
Амортизація	33919,0	33919,0	33919,0
Транспортні витрати	14450,0	0	0
Вартість електроенергії	151200,0	151200,0	151200,0
Вартість обладнання	106474,0	0	0
Вартість картонних коробок	347018,0	347018,0	347018,0
Вартість оренди	288000,0	288000,0	288000,0
Інші витрати	27165,8	27929,4	27929,4
Всього	2730746,8	2820866,4	2820866,4

2. Визначення асортименту продукції, що буде виготовлятися.

Філіалу пропонується зосередитися на виробництві офісних, кімнатних та кухонних меблів, а саме: диванів, столів, стільців, ліжок односпальних, ліжок двоспальних, тумб та шаф.

Детальний опис всієї продукції рекомендованої до виготовлення приведемо в таблиці 3.3

Обсяги виробництва продукції

	Рекомендована до виробництва кількість одиниць, шт.
Ліжка двоспальні	90
Ліжка односпальні	614
Дивани	182
Столи	863
Стільці	789
Тумби	798
Шафи	205
Всього	3541

Реалізацію продукції рекомендується проводити безпосередньо на підприємстві, через інтернет-магазин або через партнерів (оптом).

3.2. Ефективність впровадження інвестиційного проекту

Для впровадження інвестиційного проекту з відкриття нового філіалу ТОВ «КОМПАНІТ» слід вкласти кошти у розмірі 6000000 грн. Загальне необхідне фінансування для реалізації проекту підприємство може здійснити за власний рахунок.

Тривалість проекту 3 роки.

До складу проектної команди були включені: замовник проекту – директор підприємства, команда проекту – головний економіст, головний столяр.

Визначення економічної ефективності інвестиційного проєкту передбачає певну послідовність дій. Спочатку складається бюджет проєкту на підставі загальних сум операційних витрат та запланованих доходів.

Використовуючи данні розрахунків з розділу 3.1 та пояснення до них, визначимо загальну суму операційних витрат і зведемо її у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати операційної діяльності

Показники	2022	2023	2024	Усього
Прямі матеріальні витрати	907141,0	786218,0	786218,0	2479577,0
Прямі трудові витрати (оплата праці і соціальні відрахування)	1775520,0	1972800,0	1972800,0	5701120,0
Разом прямі витрати	2682662,1	2759018,0	2759018,0	8200698,1
Операційні витрати - всього	27165,8	27929,4	27929,4	83024,5
у т.ч. адміністративні та інші витрати	27165,8	27929,4	27929,4	83024,5
Амортизація	33919,0	33919,0	33919,0	101757,0
Всього витрат операційної діяльності	2730746,8	2820866,4	2820866,4	9132700,5

Для встановлення розміру очікуваного доходу від реалізації продукції були проведені дослідження вже наявних показників реалізації продукції підприємством.

Згідно цим дослідженням маємо наступну картину:

Ліжка двоспальні – 3765,0 грн

Ліжка односпальні – 2450,0 грн

Дивани – 8920,0 грн

Столи – 2100,0 грн

Стільці – 1210,0 грн

Шафи – 3210,0 грн

Тумби – 920,0 грн

Враховуючи відносну сталість цін на меблі, пропонується встановити такі ціни на наступний період.

Для розрахунку надходжень від операційної діяльності будуть враховуватися середньостатичні показники продажу одиниць продукції серед підрозділів підприємства. Дані занесемо в таблицю 3.5

Таблиця 3.5

Надходження від операційної діяльності

Вид продукції	Кількість одиниць	Середня ціна реалізації, грн	Загальний обсяг надходжень
2023 рік			
Ліжка двоспальні	90	3765,0	338850,0
Ліжка односпальні	614	2450,0	1504300,0
Дивани	182	8920,0	1623440,0
Столи	863	2100,0	1812300,0
Стільці	789	1210,0	954690,0
Шафи	205	3210,0	658050,0
Тумби	798	920,0	734160,0
Всього			7625790,0
2024 рік			
Ліжка двоспальні	90	3765,0	338850,0
Ліжка односпальні	614	2450,0	1504300,0
Дивани	182	8920,0	1623440,0
Столи	863	2100,0	1812300,0
Стільці	789	1210,0	954690,0
Шафи	205	3210,0	658050,0
Тумби	798	920,0	734160,0
Всього			7625790,0
2025 рік			
Ліжка двоспальні	90	3765,0	338850,0
Ліжка односпальні	614	2450,0	1504300,0
Дивани	182	8920,0	1623440,0
Столи	863	2100,0	1812300,0
Стільці	789	1210,0	954690,0
Шафи	205	3210,0	658050,0
Тумби	798	920,0	734160,0
Всього			7625790,0

З даних описаних в таблиці складемо бюджет проекту і надамо його у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет проекту, грн.

Статті доходів/витрат	2023	2024	2025
1. Кошти на початок року	6000000,0	10527153,2	15332076,8
2. Надходження від операційної діяльності	7625790,0	7625790,0	7625790,0
3. Разом наявні кошти (1+2)	13257900,0	18152943,2	22 957 866,8
4. Витрати по операційній діяльності	2730746,8	2820866,4	2820866,4
5. Разом грошові виплати	2730746,8	2820866,4	2820866,4
6. Кошти на кінець року (3-5)	10527153,2	15332076,8	20 137 000,4
7. Грошовий потік по операційній діяльності (2-4)	4895043,2	4804923,6	4804923,6

Підсумовуючи баланс грошових надходжень можемо сказати що дефіциту в коштах на період реалізації проекту не виявлено.

Для визначення економічної ефективності інвестиційного проекту проведемо проектний аналіз з визначенням основних показників – чистої теперішньої вартості, строку окупності проекту, коефіцієнту вигод/витрат, рентабельності інвестицій, строку окупності проекту, чистої теперішньої вартості модифікованої.

Побудуємо таблицю 3.7 для розрахунку показників проектного аналізу.

Для розрахунку грошових потоків за роками використовується коефіцієнт дисконтування (Кд), який визначається за наступною формулою:

$$Кд = \frac{1}{\left(1 + \frac{ДС}{100}\right)^{i-1}} \quad (3.1)$$

де ДС — дисконтна ставка, %; і — рік, на який розраховується коефіцієнт дисконтування.

В знаменнику даної формули степінь і-1 береться тоді, коли дохід від інвестицій починають отримувати в перший же рік їх здійснення. За таких

умов коефіцієнт дисконтування у першому році береться за одиницю. В решті випадків за степінь береться i , тобто рік, на який розраховується коефіцієнт дисконтування.

Таблиця 3.7

Визначення показників ефективності проекту

Показники	2023	2024	2025
Сума інвестицій, грн	6000000,0	0	0
Вигоди по проекту, грн.	7625790,0	7625790,0	7625790,0
Поточні витрати по проекту, грн.	2730746,8	2820866,4	2820866,4
Очікуваний прибуток, грн.	4895043,2	4804923,6	4804923,6
Коефіцієнт дисконтування (R=22%)	1,0	0,819	0,671
Чисті грошові потоки, грн.	4895043,2	4804923,6	4804923,6
Дисконтовані грошові потоки, грн.	4895043,2	3935232,4	3224103,7
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн.	4895043,2	8830275,6	12054379,3
Дисконтовані вигоди, грн.	0	6253147,8	5109279,3
дисконтовані витрати	2730746,8	2519229,2	2058394,6

Для прийняття остаточного рішення щодо ефективності інвестиційного проекту, необхідно розрахувати основні показники (критерії, маркери, індикатори) проектного аналізу, а саме:

1) чиста теперішня вартість проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де B_t - повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n – строк служби проекту в роках; i – ставка дисконту (процентна).

2) чиста теперішня вартість проекту модифікована (NPV_M):

$$NPV_M = NPV - I \quad (3.3)$$

де I – сума інвестицій.

3) рентабельність інвестицій (PI):

$$PI = (NPV_M : I) * 100\% \quad (3.4)$$

4) коефіцієнт вигоди/затрати (B/C) – сума дисконтованих вигод, поділена на суму дисконтованих затрат:

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t} \quad (3.5)$$

5) строк окупності проекту (PB) – визначає, за який період проект покриває витрати:

$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}} \quad (3.6)$$

де PV – дисконтовані грошові потоки;

t_0 – номер року, в якому сума дисконтованих грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

Результат розрахунків даних індикаторів занесемо до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Індикатори ефективності проекту

Показники	Значення
NPV	7377035,4
NPV_M	1377035,4
Рентабельність інвестицій, %	22,9
Коефіцієнт вигоди/затрати	1,55
Строк окупності проекту	1,28

На підставі розрахованих показників у таблиці 3.8 можемо зробити висновок, що даний проект є доцільний і може бути рекомендований до впровадження, оскільки чиста теперішня вартість модифікована на

1377035,4 грн. більше ніж загальна сума інвестицій, рентабельність інвестицій складає практично 23%, а період окупності інвестиційного проєкту менший за період його життєвого циклу.

Будь-який інвестиційний проєкт завжди підлягає певному колу ризиків, як кількісних, так і якісних. Тому, для прийняття виваженого проєктного рішення, завжди необхідно здійснювати аналіз усіх зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на ризик реалізації інвестиційного проєкту.

Результати якісної оцінки ризиків проєкту представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Якісний аналіз ризиків проєкту

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Маркетинговий ризик	Коливання цін на ринку сировини	Збільшення витрат на закупівлю сировини	Розширення кола постачальників сировини
	Зміна потреб у продукції	Падіння попиту на продукцію та зниження доходів від реалізації	Заміна асортименту продукції з використанням матеріальних ресурсів задіяних в інвестиційному проєкті

Кількісна оцінка ризиків проєкту може здійснюватися за допомогою таких методів як: метод аналізу сценаріїв та методом визначення зони виробничої стійкості.

Для здійснення кількісної оцінки ризиків за даними методами спочатку необхідно надати деяку вихідну інформацію (табл. 3.10.)

Вихідна інформація для кількісної оцінки ризиків

Ймовірність сценарію	Середньостатична дані на одиницю продукції		
	Ціна за одиницю, грн	Собівартість одиниці продукції, грн	Кількість реалізованої продукції
0,5	3225	2096	3 541
0,3	3225	2 305,6	3 541
0,2	3225	2 536,16	3 541

Ймовірність сценарію 0,2 означає, що на одиницю продукції витрати можуть збільшитись на 30%.

При використанні методу оцінки ризику як аналізу сценаріїв були розраховані наступні показники:

- можливе значення доходу, що визначається як:

$$(Ціна-Собівартість)*Кількість$$

- можливе очікуване значення доходу ($M_{до}$), що розраховується за формулою:

$$M_{до} = \sum D_i * Y_i \quad (3.7)$$

де D_i – доход за i -тим сценарієм;

Y_i – ймовірність i -того сценарію.

Для визначення рівня ризику проекту були розраховані середньоквадратичне відхилення можливого доходу ($M_{дв}$) та коефіцієнт варіації (K_v).

$$M_{дв} = \sqrt{\sum (D_i - M_{до})^2 * Y_i}, \quad (3.8)$$

$$K_v = M_{дв} / M_{до}. \quad (3.9)$$

Оцінка ризиків проекту за методом аналізу сценаріїв надана у таблиці 3.11.

Оцінка ризиків проекту за методом аналізу сценаріїв

Ймовірність сценарію	Середньостатична дані на одиницю продукції			
	МЗД	МЗД _i	МЗД _o	Відхилення від можливого значення доходу
0,5	3997789,0	1998894,5	3463409,6	2167569,7
0,3	3255595,4	976678,6		
0,2	2439182,4	487 836,5		
Коефіцієнт варіації	0,62			

Отримавши такі результати за цим методом, можемо спотерігати, що підприємство по проекту може отримати дохід у розмірі 3463409,6 грн. \pm 62,0%.

При оцінці ризиків з використанням методу зони виробничої стійкості, були проведені розрахунки за наступними показниками:

Точка беззбиткового виробництва (ТБВ), яка визначається за формулою:

$$\text{ТБВ} = \text{ПВ} / (\text{Ц} - \text{Св}), \quad (3.10)$$

де ПВ – постійні витрати, грн.,

Ц – ціна за одиницю продукції, грн.,

Св – собівартість одиниці продукції, грн.

Зона виробничої стійкості (ЗВС) визначається за наступною формулою:

$$\text{ЗВС} = (\text{Р} - \text{ТБВ}) / \text{Р} * 100\%, \quad (3.11)$$

де Р – обсяг реалізації, од.

Для того, щоб визначити очікуваний рівень зони виробничої стійкості необхідно розрахувати середньозважене значення показника по всім сценаріям:

$$\text{ЗВС}_o = \sum \text{ЗВС}_i * \text{Й}_i, \quad (3.12)$$

де, ЗВС_i – зона виробничої стійкості за і-тим сценарієм;

Й_i – ймовірність і-того сценарію.

Оцінка ризиків проекту за методом визначення зони виробничої стійкості надана у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Оцінка ризиків проекту за методом визначення зони виробничої стійкості

Ймовірність	Меблі		
	ТБВ	ЗВС,%	ЗВС ₀
0,5	2489,5	29,7	14,85
0,3	3068,2	13,3	4
0,2	4096,5	5,6	3,1
Очікуваний рівень зони виробничої стійкості			55,75

Згідно цих розрахунків, при найгіршому варіанті, підприємству необхідно буде реалізувати 44,0% виготовленої продукції від загального обсягу, щоб погасити постійні витрати.

Для більш широкого аналізу інвестиційного проекту визначимо основні показники економічної ефективності виробництва меблів у Івано-Франківській області у таблицю 3.13

Таблиця 3.13

Показники економічної ефективності виробництва меблів у Івано-Франківській області

Показники	Продукція
Собівартість 1 однієї середньостатичної одиниці продукції, грн.	1890
Ціна реалізації 1 однієї середньостатичної одиниці продукції, грн	3225
Прибуток за 1 однієї середньостатичної одиниці продукції, грн.	1335
Рівень рентабельності, %	141,6%

Згідно даних економічної ефективності, виготовлення меблів на підприємстві буде прибутковим виробництвом, оскільки рівень рентабельності очікується на рівні 141,6 %. Це свідчить про те, що на кожен гривню вкладену підприємством можна отримати майже 1,42 грн.

Висновки до третього розділу

1. Враховуючи нестійке фінансове положення підприємства протягом досліджуваного періоду, йому пропонується запровадити інвестиційний проект з відкриття нового філіалу у Івано-Франківській області, оскільки це дасть новий ринок збуту продукції та принесе чималий дохід, адже це регіон з найбільш стрімким розвитком в Україні.

2. Для реалізації інвестиційного проекту підприємству потрібно 6000000 грн. Для реалізації інвестиційного проекту підприємство може використати власні фінансові ресурси. Тривалість проекту 3 роки.

3. Після розрахунку виробничого плану було визначено, що загальна сума поточних витрат на виробництво та реалізацію меблів щорічно планується у розмірі 2820866,4 грн., а у перший рік на рівні 2730746,8 грн.

4. Аналіз інвестиційного проекту довів його прибутковість оскільки значення чистої теперішньої вартості модифікованої перевищує суму інвестицій на 1377035,4 грн., коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю, період окупності не перевищує періоду його експлуатації і складає 1,28 роки.

5. Показники ефективності виробництва меблів на новому філіалі свідчать про те, що виробництво продукції є досить прибутковим (прибуток складає 1335 грн на одну середньостатичну одиницю продукції). Критерій економічної ефективності – рівень рентабельності дорівнює 141,6%. Це свідчить про те, що на кожен гривню вкладену підприємством можна отримати майже 1,42 грн. прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у дипломній роботі можемо зробити наступні висновки:

1. Ефективне впровадження конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєдіяльності фірми, її здатності ефективно використовувати свій фінансовий, трудовий та науково-технічний потенціал. Іншими словами, показник конкурентоспроможності будь-якого підприємства відображає сукупні результати роботи практично всіх підрозділів (тобто стан його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому виділяється особливо значуща здатність підприємства швидко реагувати на зміни в поведінці покупців (споживачів), їхніх смаках і перевагах. Конкурентні переваги фірми можна розділити на дві категорії: перевага в навичках і перевага в ресурсах.

Перша категорія обумовлена продуктивністю маркетологів і продавців і включає ноу-хау в галузі досліджень і проектування, успішне використання маркетингових можливостей, вміння організувати стимулювання збуту тощо. Ресурси, які сприяють появі переваг у конкуренції, можуть також бути різноманітними: доступ до сировини, енергії, комплектуючих; фінансово-кадрова структура та їх кваліфікація; наявність розвинутої системи науково-технічного та комерційного співробітництва.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Компаніт» - це підприємство яке займається виготовленням меблів для населення та юридичних осіб. До його складу входить 102 підрозділи, які розташовані в 23 областях, а саме: в Закарпатській, Львівській, Волинській, Рівненській, Івано-Франківській, Житомирській, Чернівецькій, Хмельницькій, Вінницькій, Київській, Чернігівській, Кіровоградській, Полтавській, Одеській, Харківській, Кіровоградській, Дніпровській, Запорізькій, Сумській,

Херсонській, Донецькій, Луганській областях.

3. Підприємство в достатній мірі забезпечено ресурсним потенціалом. Хоча і має певні проблеми з трудовими ресурсами. Так, дослідження щодо кадрового потенціалу підприємства довели, що підприємство має певні проблеми з плинністю кадрів (плинність кадрів складає 29%), що є свідченням вад у політиці управління персоналом. В даному контексті привертає увагу значна чисельність працівників, що звільнились за власним бажанням (48% від загальної чисельності звільнених працівників на підприємстві).

4. Аналіз фінансового стану підприємства довів, що підприємство фінансово залежне та не стабільне у своїй діяльності, хоча і має позитивну тенденцію до покращення. Даний висновок доводять такі показники як коефіцієнт власного капіталу, який протягом дослідження коливався в межах від 0,43 у 2016 та 2017 роках до 0,5 у 2019 році (норматив даного показника не менше 0,5), що говорить про те, що у підприємства залучених коштів більше ніж власного капіталу, а також коефіцієнт фінансової стабільності, який тісно пов'язаний з коефіцієнтом автономії і за період дослідження відповідно не відповідав нормативним значенням. Проте, незважаючи на досить негативні показники фінансової діяльності підприємства, хочемо зазначити, що: по-перше, за період дослідження вони мають тенденцію до покращення; по-друге, у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, що говорить про необхідність лише проведення санації деяких аспектів діяльності підприємства для покращення його фінансової діяльності.

5. Дослідження щодо конкурентоспроможності підприємства дали можливість встановити, що підприємство має проблеми у забезпеченні власної конкурентоспроможності. Проте, проведені дослідження за допомогою SWOT-аналізу дали можливість переконатись, що у підприємства більше сильних сторін та можливостей ніж слабких сторін та загроз.

6. Враховуючи нестійке фінансове положення підприємства протягом досліджуваного періоду, йому пропонується запровадити інвестиційний

проект з відкриття нового філіалу у Івано-Франківській області, оскільки це дасть новий ринок збуту продукції та принесе чималий дохід, адже це регіон з найбільш стрімким розвитком в Україні.

7. Для реалізації інвестиційного проекту підприємству потрібно 6000000 грн. Для реалізації інвестиційного проекту підприємство може використати власні фінансові ресурси. Тривалість проекту 3 роки.

8. Після розрахунку виробничого плану було визначено, що загальна сума поточних витрат на виробництво та реалізацію меблів щорічно планується у розмірі 2820866,4 грн., а у перший рік на рівні 2730746,8 грн.

9. Аналіз інвестиційного проекту довів його прибутковість оскільки значення чистої теперішньої вартості модифікованої перевищує суму інвестицій на 1377035,4 грн., коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю, період окупності не перевищує періоду його експлуатації і складає 1,28 роки.

10. Показники ефективності виробництва меблів на новому філіалі свідчать про те, що виробництво продукції є досить прибутковим (прибуток складає 1335 грн на одну середньостатичну одиницю продукції). Критерій економічної ефективності – рівень рентабельності дорівнює 141,6%. Це свідчить про те, що на кожну гривню вкладену підприємством можна отримати майже 1,42 грн.

СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахмедов Н. А., Карпушенко П. Б. Маркетинг услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. - № 3. - С. 78-84.
2. Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31
3. Валінкевич Н. В., Солотвінський О. А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. - № 12 (1). - С. 84—89.
4. Вертелева О. С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. - № 3. - С. 33–48.
5. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. - Вип. 50. - С. 297—301.
6. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. - № 2. - С. 62 – 65.
7. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. - № 9. - С. 202-205.
8. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник/ Должанський І. З., Загорна Т. О. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
9. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
10. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. - К.: ДАКККиМ, 2006. - 160 с.

11. Егорова Л. С., Макарычев А. А // Управление конкурентоспособностью предприятия. 2012. - № 6. - С. 31-37.
12. Економіка підприємства: навч. посіб. Білецький Є. О. та ін.; за ред. Є. О. Білецького. Суми: ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. - 154 с.
13. Євтушенко Н. О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу в системі управління потенціалом консалтингової компанії. Економічний простір. - Дніпро: ПДАБА, 2019. - №143. - С. 135–148.
14. Зоріна О. І. Методи оцінки конкурентоспроможності деревообробних послуг / О. І. Зоріна // Ефективна економіка. – 2015. – №12. – С. 68-72. 2.
15. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. - № 6.- С. 62—65.
16. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2009. - 278 с.
17. Карпенко Ю. М. Тенденції розвитку private label на українському ринку / Ю.М. Карпенко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80355/75993>.
18. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. - № 11. - С. 65—70ю
19. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. — 2017. — № 1(54). — С. 111–118.

20. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / В.О. Коваленко // Економіка підприємства. – 2013. – №2. – С. 15-18.

21. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. - Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.

22. Кошонько О. В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. - № 1. - С. 18–23.

23. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: / Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

24. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. 2018. - Т. 10. - Вип. 2. - С. 40–50.

25. Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. - № 1. - С. 280–289.

26. Литвинюк О. П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2015. - № 2 (18). - С. 56 – 63.

27. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

28. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. - Вип. 13 (2). - С. 114—117.

29. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири: навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2015. - 343 с.
30. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. - 368 с.
31. Національний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. - 45 с.
32. Патрушева Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии. П.Б // Экономика и предпринимательство 2015. - № 1. - С. 80 – 85.
33. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2011. - № 2. Т. 2. – С. 111-115.
34. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. - К.: ЦУЛ, 2014. - 248 с.
35. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. - № 5. - С. 142—14.
36. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств; [навч. посіб.]. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 204 с.
37. Смольянова Е. Л., Малицкая В.Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник ТГУ. 2009. - № 2 (70). // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosuo-klassifikatsii-faktorov-i-rezervov-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>
38. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

39. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. - Вип. 2. - С. 76—80
40. Удянська Г. М. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі / Г. М. Удянська, С. В. Чернобровкіна // Вісник НТУ «ХПІ». 2014. - № 64 (1106). - С. 177–181.
41. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. - № 1. - С. 73-79.
42. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке. Вопросы экономики 2015. - № 4. - С. 44 – 54.
43. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. - Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.
44. Яхно Т. П. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні / Т. П. Яхно, В. А. Кавка // Вісник Харківського Національного університету. — 2011. — № 3, т. 2. — 324 с.
45. Яшин Н. С. Конкурентоспособность промышленных предприятий: методология, оценка регулирование. - Саратов: СГЭА, 2018. – 273 с.