

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

ННІ економіки і права

Кафедра економіки підприємства, обліку і аудиту

Спеціальність 051 Економіка підприємства

Освітня програма Економіка підприємства

До захисту допускаю
Завідувач кафедри
О.В. Яценко
(ініціали, прізвище)

(дата, підпис)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня магістр

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Студент групи ЕП – м 19

Скібіцька Аліна Андріївна

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор Яценко О. В.

(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали)

(підпис)

:

(вчені ступінь та звання, прізвище, ініціали)

(підпис)

Черкаси – 2020

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить __ сторінок, __ таблиць, __ рисунків, список літератури з 76 найменувань, __ додатків.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства - здатність виробляти та продавати швидко, дешево, ефективно, продавати в достатній кількості, з високим технологічним рівнем обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективно управляти власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОТЕХПРОМ-2002».

Предметом вивчення є теоретичні засади і діюча практика дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення.

Метою написання кваліфікаційної роботи є систематизація, розширення та закріплення теоретичних знань, виявлення проблемних питань щодо економічного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства, розробка пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити поняття конкуренція, конкурентоспроможність підприємства та конкурентні переваги;
- розкрити показники конкурентоспроможності;
- виявити техніку розрахунку та характеристику конкурентоспроможності;
- розкрити види конкурентних стратегій;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати динаміку показників підприємства;
- за результатами дослідження розробити систему заходів щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За результатами дослідження запропоновано шляхи підвищення

конкурентоспроможності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002».

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2020 рік.

Рік захисту роботи: 2020 рік.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття конкуренція, конкурентоспроможність підприємства та конкурентні переваги	9
1.2 Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика	25
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	38
1.4 Види конкурентних стратегій підприємств	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»	54
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»	54
2.2 Аналіз показників ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки	58
2.3 Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки	62
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»	70
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства	70
3.2 Економічна ефективність (оцінка) підвищення конкурентоспроможності підприємства	79
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства - здатність виробляти та продавати швидко, дешево, ефективно, продавати в достатній кількості, з високим технологічним рівнем обслуговування.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як її порівняльну перевагу перед іншими підприємствами в тій же галузі в національній економіці і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства може бути визначена тільки в межах групи підприємств, що належать до однієї галузі, або підприємств, які виробляють товари-замінники. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, так як підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках дозволяє збільшити експорт і збалансувати платіжний баланс.

Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективно управляти власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та продаж конкурентоспроможних товарів - передумова конкурентоспроможності підприємства. У більш широкому розумінні для забезпечення конкурентоспроможності потрібна систематична робота протягом усього виробничо-економічного циклу, що призводить до конкурентних переваг у НДДКР, виробництві, управлінні, фінансах, маркетингу і тд. Конкурентоспроможність фірми є результатом її конкурентних переваг у цілому спектрі управлінських проблем компанії.

Критерієм конкурентоспроможності є рівень продажів і стабільне місце на ринку. Поняття конкурентоспроможності включає великий набір економічних характеристик, що визначають становище фірми на галузевому ринку (національному чи глобальному).

Цей комплекс може включати характеристики товару через обсяг виробництва, а також фактори, що формують загальні економічні умови виробництва та збуту. Рівень конкурентоспроможності підприємства - це дзеркало, яке відображає сукупні результати майже всіх служб підприємства.

Проблемами розвитку теорії та практики економіки підприємства, аналізу конкурентоспроможності підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Бойчика І. М., Ганаба М.Д., Гарачука Ю.О., Орлова О.О., Охріменко В.М., Рижикова В.С., Тарасюка Г.М., О.О. Гетьмана, та ін.

Актуальність теми. Метою будь-якої підприємницької діяльності є досягнення конкурентних позицій на ринку, а також позитивного економічного ефекту. Для досягнення підприємством позитивного економічного ефекту необхідно контролювати показники ефективності з якою використовуються основних фондів, що обчислюється як відношення прибутку до середньої вартості основних засобів, а також оборотних активів, що підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою написання кваліфікаційної роботи є систематизація, розширення та закріплення теоретичних знань, виявлення проблемних питань щодо економічного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства, розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002», яке є юридичною особою та здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством України.

Предметом вивчення є теоретичні засади і діюча практика дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити поняття конкуренція, конкурентоспроможність підприємства та конкурентні переваги;
- розкрити показники конкурентоспроможності;
- виявити техніку розрахунку та характеристику конкурентоспроможності;
- розкрити види конкурентних стратегій;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати динаміку показників підприємства;
- за результатами дослідження розробити систему заходів щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення аналізу діяльності підприємства використовувались методи і прийоми фінансового та економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених пов'язаних з дослідженням конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства; економіки підприємства в цілому; дані фінансової звітності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 рр.

Апробація результатів роботи. XIV Міжнародна науково-практична конференція «Multidisciplinary research», 21-24 грудня 2020 р., Більбао, Іспанія. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 рр.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкуренція, конкурентоспроможність підприємства та конкурентні переваги

Конкуренція є центральним поняттям, яке виражає сутність ринкових відносин в нинішньому суспільстві. Конкуренція є найважливішою частиною всієї ринкової економіки. Стимулом, який спонукає людину змагатися, бажання перевершити суперників.

Економічна конкуренція означає конкуренцію між суб'єктами господарювання з метою отримання переваг над іншими суб'єктами господарювання завдяки власним досягненням, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають вибір між кількома продавцями, покупцями, а один суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку.

Слово «concurrentia» перекладається з латинської як «змагання або суперництво». Боротьба між виробниками за найкращі умови виробництва та реалізації товарів і послуг, за привласнення більших прибутків це конкуренція виражена як економічна категорія. Конкуренція як основний механізм ринкових відносин змушує підприємців конкурувати між собою і таким чином сприяти найвищим результатам. Основним змістом конкуренції найповніше задоволення потреб населення, свобода доступу до різних ринків, дешевша продукція та підвищення її якості тощо. Це запобігає концентрації економічної влади в одних руках, запобігає зловживанню такою владою та забезпечує відкритість ринків.

Функції конкуренції, які вона забезпечує в ринковій:

- функцію регулювання;
- мотиваційну функцію;
- розподільчу функцію;
- функцію контрольну.

Конкуренція економічна конкуренція виробників однакових видів продукції на ринку з метою залучення більшої кількості споживачів та отримання максимального доходу в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Основа конкурентних відносин, свобода вибору реалізується у вигляді бажання кожного отримати особистий дохід для себе. Наявність на ринку великої кількості незалежних продавців та покупців це і означає конкуренція [15].

Форми, що підтверджують конкуренцію [9]:

- конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між подібними об'єктами, що задовольняють однакову потребу це предметна форма конкуренції;
- функціональна форма - конкуренція між товарами (предметами) - замінниками.

Методи змагання засновані на:

- критерії підвищення якості товару (нецінові);
- критерії підвищення якості, обслуговування товарів;
- зниження ціни (ціна);
- зменшення експлуатаційних витрат для споживача товарів;
- використання всіх конкурентних переваг об'єкта та суб'єкта (інтеграла).

Змагання можуть проходити на таких рівнях:

- місцеві (у групі, відділі, організації тощо);
- регіональні (район, місто, область тощо);
- національний (в країні); - міжнародні (у кількох країнах);
- глобальний (у всьому світі, без конкретних країн).

Фактори, що впливають на конкуренцію:

- розмір ринку - чим більший, тим більша конкуренція;
- темпи зростання ринку - темпи зростання сприяють проникненню на ринок;
- потужність - потужність потужності призводить до поділу цін;

- бар'єри для входу або виходу з ринку - бар'єри захищають позиції фірм, їх відсутність робить ринки вразливими для виходу неконкурентоспроможних новачків;
- ціна;
- рівень стандартизації товарів - покупки мають перевагу, оскільки вони легко переходять від одного товару до іншого;
- мобільні технологічні модулі;
- вимоги до суми необхідних капітальних вкладень - вимоги фірми збільшують ризик, створюють додаткові бар'єри для входу - виходу;
- вертикальна інтеграція збільшує вимоги до величини капіталу, призводить до значного розвитку конкурентоспроможності та виробничих витрат - інтегрованих, приватно інтегрованих та неінтегрованих фірм;
- економія на масштабі - збільшує приватний ринок, необхідний для досягнення конкурентоспроможності товару;
- швидке відновлення асоціації.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність робити, реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування [16].

Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективно управляти власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та продаж конкурентоспроможних товарів - передумова конкурентоспроможності фірми. У більш широкому розумінні для забезпечення конкурентоспроможності потрібна систематична робота протягом усього виробничо-економічного циклу, що призводить до конкурентних переваг у НДДКР, виробництві, управлінні, фінансах, маркетингу тощо [21].

Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг у всьому спектрі управлінських проблем компанії [23].

Рівень продажів і стабільне місце на ринку це критерій конкурентоспроможності. Оптимізація політики поведінки в умовах конкретного ринку України здатна істотно збільшити «виживання»,

стабільність, тривалість конкурентних переваг та забезпечити подальше зростання підприємства. Поняття конкурентоспроможності включає великий набір економічних характеристик, що визначають становище фірми на галузевому ринку (національному чи глобальному). Цей комплекс може включати характеристики товару через сферу виробництва, а також фактори, що формують загальні економічні умови виробництва та збуту. Рівень конкурентоспроможності підприємства - це дзеркало, яке відображає сукупні результати майже всіх послуг підприємства [20].

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність краще задовольняти попит споживачів порівняно з аналогічними товарами на ринку. Він визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку - цінами, встановленими продавцями товарів [20].

Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги гарантійного та післягарантійного обслуговування, реклами, іміджу виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару вказує на раціональність його виробництва та можливість вигідних продажів [29].

У той же час конкурентоспроможність товару - це не тільки висока якість і технічний рівень, це ще й вміння маневрування в ринковому просторі та часі, а головне - максимальне врахування вимог та можливостей конкретних груп покупців. Більше того, об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути зроблена лише на основі критеріїв, що використовуються споживачем, для якого цей товар призначений. Причини конкурентоспроможності товару потрібно шукати в конкурентних перевагах його індивідуальних характеристик, що є наслідком більш ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації пропонованої продукції. Конкурентоспроможність товару та конкурентоспроможність виробника співвідносяться як частина, так і цілісність. Здатність компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від

конкурентоспроможності товару, а також сукупності економічних методів управління діяльністю фірми, що впливають на результати конкуренції [37].

Конкурентною перевагою є рівень ефективного використання всіх видів ресурсів, доступних фірмі (а також отриманих для майбутнього споживання) [37].

Конкурентна перевага порівняльна, а отже відносна, а не абсолютна, оскільки її можна оцінити лише порівнянням характеристик, що впливають на економічну ефективність збуту [35].

Існує ціла ієрархія джерел конкурентних переваг. Низькопоставлені переваги, такі як дешева робоча сила або сировина, можуть легко отримати конкуренти. Вони мають можливість скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили чи сировини, або звести їх нанівець, виробляючи свою продукцію або залучаючи ресурси там, де є лідер.

Переваги вищого порядку (запатентована технологія, диференціація на основі унікальних продуктів або послуг, репутація фірми, що базується на розширеній маркетинговій діяльності, або тісні стосунки з клієнтами, які посилюються тим, що клієнту буде важко змінити постачальника) довше. Вони мають певні особливості [15].

По-перше, для досягнення таких переваг потрібно мати унікальні навички та вміння - спеціалізований та більш підготовлений персонал, відповідне технічне обладнання, а в багатьох випадках - тісні зв'язки з ключовими клієнтами.

По-друге, переваги високого порядку, як правило, можливі при тривалих та інтенсивних інвестиціях у виробничі потужності, спеціалізованому навчанні персоналу, НДДКР або маркетингу.

Вигоди, засновані лише на рівні витрат, як правило, не настільки стабільні, як на основі диференціації. Однією з причин цього є те, що будь-яке нове джерело зниження витрат, хоч і простим, може разом позбавити фірму переваги у витратах. Таким чином, якщо робоча сила дешева, можна обійти фірму з набагато вищою продуктивністю, тоді як у випадку диференціації, щоб

обійти конкурента, зазвичай потрібно запропонувати той самий набір товарів, якщо не більше. Крім того, вигідні лише витрати є більш вразливими, оскільки поява нових товарів або інші форми диференціації можуть знищити переваги, отримані у виробництві старої продукції.

Другим визначальним компонентом конкурентних переваг є кількість очевидних джерел конкурентних переваг, доступних для фірм. Якщо фірма покладається лише на одну перевагу (скажімо, на менш дорогий дизайн або доступ до дешевшої сировини), конкуренти спробують позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигадуючи щось інше. Фірми, які протягом багатьох років утримують керівництво, прагнуть забезпечити собі якомога більше переваг у всіх частинах ланцюжка створення вартості [16].

Постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності є третьою і найбільш важливою причиною збереження конкурентних переваг. Якщо лідер, досягнувши переваги, зупиниться на досягнутому, майже будь-яка перевага згодом буде скопійована конкурентами. Якщо ви хочете зберегти перевагу, ви не можете стояти на місці: фірма повинна створювати нові переваги, принаймні з такою ж швидкістю, як конкуренти можуть копіювати існуючі.

Основним завданням є постійне вдосконалення роботи компанії для посилення існуючих переваг, таких як більш ефективне використання виробничих потужностей або більш гнучке обслуговування споживачів. Тоді конкурентам буде ще важче обійти це, оскільки для цього їм терміново потрібно буде покращити власні показники, для чого вони можуть просто не мати сил [20].

Однак врешті-решт, щоб зберегти конкурентну перевагу, необхідно розширити набір його джерел та вдосконалити їх, перейти до переваг вищого порядку, які тривають довше [24].

Таким чином, важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція є єдиною можливим засобом досягнення балансу між попитом та пропозицією, та охоплює всі виробничі та споживчі відносини, і, зрештою, - соціальними потребами та виробництвом. Конкуренція виконує функцію

спілкування (кооперації) та узгодження інтересів виробників - в результаті розподілу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших виробників. Конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Формування ринкової ціни це важлива функція конкуренції.

Поняття «конкурентоспроможність» є похідним від поняття «конкуренція», яке трактується як суперництво виробників за споживача.

Конкуренція є органічною рисою ринкової економіки і передбачає наявність на ринку значної кількості незалежних продавців і покупців, здатність цих учасників ринку вільно входити і виходити з нього. Тільки конкурентоспроможні компанії можуть успішно працювати на конкурентному ринку.

Актуальність конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового комплексу особливо посилюється у зв'язку із членством України в СОТ і глобалізацією ринків, що супроводжується швидким проникненням іноземних товарів на вітчизняні ринки і відповідно істотним посиленням конкуренції. В цих умовах пріоритетним і надзвичайно важливим постає завдання підвищення їх конкурентоспроможності і забезпечення економічного благополуччя в довгостроковому періоді.

Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття і може розглядатися на різних рівнях: окремих товарів, окремого товаровиробника, галузі і країни в цілому. В економічній літературі ще не склалося єдиної думки щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», хоча за ключовими позиціями особливих розбіжностей не існує.

Є підстави трактувати *конкурентоспроможність підприємства* як його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію в достатній кількості, забезпечувати її збут, підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково і витримувати конкуренцію з однопрофільними суб'єктами господарювання.

Для глибшого розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства» важливо його розглядати в єдності з поняттям «*конкурентна*

перевага». За висловом Барні (Barney), конкурентна перевага має місце тоді, коли підприємство реалізує таку концепцію створення вартості (використовуючи свої цінні та рідкісні організаційні ресурси), яка одночасно не може бути реалізована ніким з її нинішніх або потенційних конкурентів.

Конкурентоспроможне підприємство є привабливим для інвесторів, має добрий імідж серед споживачів, інших партнерів мікросередовища, раціонально розпоряджається власними і позичковими засобами, ефективно використовує ресурси.

У сучасних економічних працях зарубіжних учених і в окремих вітчизняних особлива увага приділяється дослідженню джерел конкурентоспроможності підприємств, запоруки їх успішного функціонування в довгостроковому періоді.

Головна увага при цьому зосереджується на концепції (теорії) ресурсних переваг, тобто йдеться про здатність компанії формувати і забезпечувати відтворення та захищати унікальні ресурсні джерела стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу. Такі переваги створюються на основі більш ефективного, ніж у конкурентів використання існуючих ресурсів, задіяних новітніх продуктивніших ресурсів та їх комбінацій, інтеграції знань, досвіду і навичок персоналу в систему організаційних можливостей і компетенцій.

Разом з тим, за теорією конкурентних переваг М. Портера і, зокрема, розробленої ним моделі детермінант конкурентної переваги («конкурентний ромб»), наголошується, що хоча на конкуренцію націй і окремих фірм істотний вплив справляють факторні умови – праця, капітал, дороги, аеропорти, транспортна і комунікаційна інфраструктура, а також природні умови, все ж це ще не означає, що буде забезпечена конкурентоспроможність, оскільки в умовах 'глобалізації ресурси стають доступнішими для конкурентів.

Тому особливого значення набуває, по-перше, ефективність використання виробничих потужностей; по-друге, умови внутрішнього попиту в країні: чим вимогливіший споживач до якості товарів і їх цінності, тим вищою буде продуктивність праці у виробників, зростатиме їх спроможність виходити на

зовнішній ринок; по-третє, організація та стратегія фірм, під цим М. Портер розуміє правила, заохочення і норми, які визначають тип та інтенсивність місцевої конкурентної боротьби. На його думку, здорова конкуренція між компаніями на місцевих ринках є необхідною умовою зростання продуктивності і здатності конкурувати не лише в межах національного ринку, а й на зовнішньому; по- четверте, рівень і якість суміжних та обслуговуючих галузей, розвиток яких М. Портер пов'язував із формуванням кластерів.

З поняттям конкурентоспроможності підприємств тісно пов'язане **поняття адаптивності підприємств**, що характеризує їх здатність своєчасно пристосовуватися, через корекцію відповідних сфер і напрямів своєї діяльності, до змін, що відбуваються. Адаптивність підприємства залежить від його адаптивних можливостей, які відображають швидкість і ступінь повноти реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах, спроможність своєчасно перебудувати організаційну структуру і структуру управління для збереження або зміцнення свого потенціалу, забезпечення стійкого і ефективного функціонування та розвитку.[37]

Чим вищі адаптивні можливості підприємства, тим спроможніше воно у заданий проміжок часу перебудувати свою діяльність, вносити зміни в роботу структурних підрозділів, уникати або пом'якшувати негативний вплив загроз, що виникають незалежно від підприємства, і водночас сповна використовувати ті позитивні можливості, що відкриваються перед підприємством завдяки сприятливим змінам у зовнішньому середовищі.

Адаптивність підприємства тісно пов'язана з його розвитком. Але це – різні поняття. В процесі адаптації розвиток може не лише пришвидшуватися, але й уповільнюватися, причому адаптивні зміни – це реакція на якусь дію і часто вимірюється кількісними характеристиками, тоді як розвиток – це якісні зміни. Вони надто важливі для підприємства, тому проблема розвитку буде розглядатися в окремій темі.[37]

Для аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства слід розрізняти і використовувати показники-індикатори, зростання яких сприяє

зміцненню її, та показники-індикатори, збільшення яких негативно впливає на неї.

До індикаторів-посилювачів конкурентоспроможності підприємств можна віднести такі, як розмір і темпи зростання обсягу продажу і окремо чистого прибутку, частка виробництва і продажу інноваційної продукції, частка нематеріальних активів в необоротних активах; продуктивність і рентабельність авансованого і власного капіталу та їх динаміка; коефіцієнт обороту оборотного капіталу; коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; величина власного оборотного капіталу і його частка в загальному обсязі оборотного капіталу; показники ліквідності; коефіцієнт придатності основного капіталу; рівень і динаміка зростання коефіцієнта сукупного відтворення основного капіталу.

Серед *показників-індикаторів негативного впливу на конкурентоспроможність підприємств* за їх зростання можна виокремити такі: коефіцієнт заборгованості; матеріаломісткість продукції; енергоємність виробництва; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт співвідношення кредиторської заборгованості з дебіторською; витрати на усунення дефектів продукції.[35]

Для характеристики конкурентоспроможності підприємства, що є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, може бути використаний індекс відносної експортної конкурентоспроможності, який можна визначити за аналогією з індексом *PXA (Relative Export Advantage Index)* відношенням частки підприємства в експорті країни певного товару до його частки в експорті країни усіх інших товарів, що експортує і підприємство.

Якщо значення цього індексу більше одиниці, то підприємство має певні конкурентні переваги щодо експорту такого товару, а якщо менше одиниці, то це є свідченням порівняно менших таких його конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від стану конкуренції в галузі. За М. Портером, головними чинниками галузевої конкуренції є загроза входу до галузі нових фірм; здатність постачальників

завищувати ціни на вхідні ресурси; спроможність покупців тиснути на рівень цін продукції галузі; загрози появи на ринку конкурентних товарів-замінників; інтенсивність суперництва між існуючими виробниками галузі. Якщо брати до уваги окремі галузі сільського господарства, то нині більшість зазначених чинників діють негативно на конкурентне середовище в сільському господарстві, що вимагає вдосконалення регуляторної політики держави.

З наведеного раніше визначення конкурентоспроможності підприємства стає очевидним, що її рівень безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції, яку воно виробляє.

Конкурентоспроможність товару - це сукупність його властивостей і характеристик, що задовольняють потреби споживачів на найвищому або рівному рівні з аналогічними товарами конкурентів за розумною для них ціною (споживачами). [35]

Споживач, купуючи товар, орієнтується на його корисний ефект – якість + + сервіс, який він зіставляє з витратами – ціною придбання + витрати на експлуатацію (використання) товару. Товар придбавається тоді, коли корисний ефект перевищує зазначені витрати.

Отже, конкурентоспроможність продукції забезпечується в разі наявності в неї певних вагомих конкурентних переваг, що стосуються її якості і/або ціни. Тому виникає необхідність у розкритті сутності поняття "якість продукції" та в характеристиці її показників.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) - це перелік факторів, специфічних для певної галузі, які приносять їй перевагу над іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції через вищу прибутковість або оборотність капіталу), а також однієї галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузі; обслуговуються сегменти ринку, а також час і стадія "життєвого циклу" галузі та підприємства.

На науково-технічному рівні виробництва та продукції; маркетингові рівні; рівні управління; організаційно-технічний рівень виробничих процесів;

фінансово-економічний рівень підприємства; рівень персоналу тощо ни них базуються ключові фактори успіху.

Кожна галузь має свої власні вимоги до поєднання цих ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства в будь-якій галузі кожен з них може бути інструментом для виграшу конкуренції.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта дослідження: товар, виробництво, підприємство, галузь, держава тощо.

У стратегічному управлінні конкурентоспроможність часто розглядається у 2-х аспектах:

1) конкурентоспроможність товару (товарів), так що крок перший раз в перший час всіх груп людей, що живуть на іншому ринку, по найважливіших характеристик: технічних, економічних, екологічних та екологічним.

2) конкурентоспроможність підприємства - рівень його компетентності по відношенню до інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певного напрямку, а також його окремих компонентів: технологій, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навички та знання співробітників і т. д. .. вираз в таких показниках результатів, як якість продукції, рентабельність, продуктивність і т. д. [15]

Конкурентоспроможність товару. Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виробляє. Більшість моделей, що використовуються для аналізу "портфеля підприємств", засновані на визначенні конкурентоспроможності продукції. Кожен етап життєвого циклу товару має певні характеристики конкурентоспроможності. Отже, на ранніх стадіях - поява та вихід на ринок - це може бути швидкість проектування та час виходу на ринок. Тоді на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності праці тощо.

Кожен товар або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольнити потреби споживача, отже, усі показники, що характеризують товар або послугу, використовують об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні

параметри та показники, які більш-менш відображають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим конкурентоспроможнішу продукцію виробляє компанія.

Необхідно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності (рис. 1.1).

Параметри конкурентоспроможності найчастіше є кількісними характеристиками властивостей товару, що враховують галузеві особливості його конкурентоспроможності. Існують окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, регулятивні (різні типи).

Технічні параметри - це характеристика технічних і фізичних властивостей товару, що визначають характеристики галузі та способи її використання, а також функції, що виконуються товаром у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень виробничих витрат та ціни споживання через витрати на придбання, утримання, споживання, утилізацію товарів. [29]

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам та вимогам, передбаченим законодавством та іншими нормативними документами.

Повнота системних критеріїв оцінки рівня конкурентоспроможності товарів, які базуються на параметрах конкурентоспроможності, показниках конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта дослідження, а також від обраного методу визначення конкурентоспроможності.

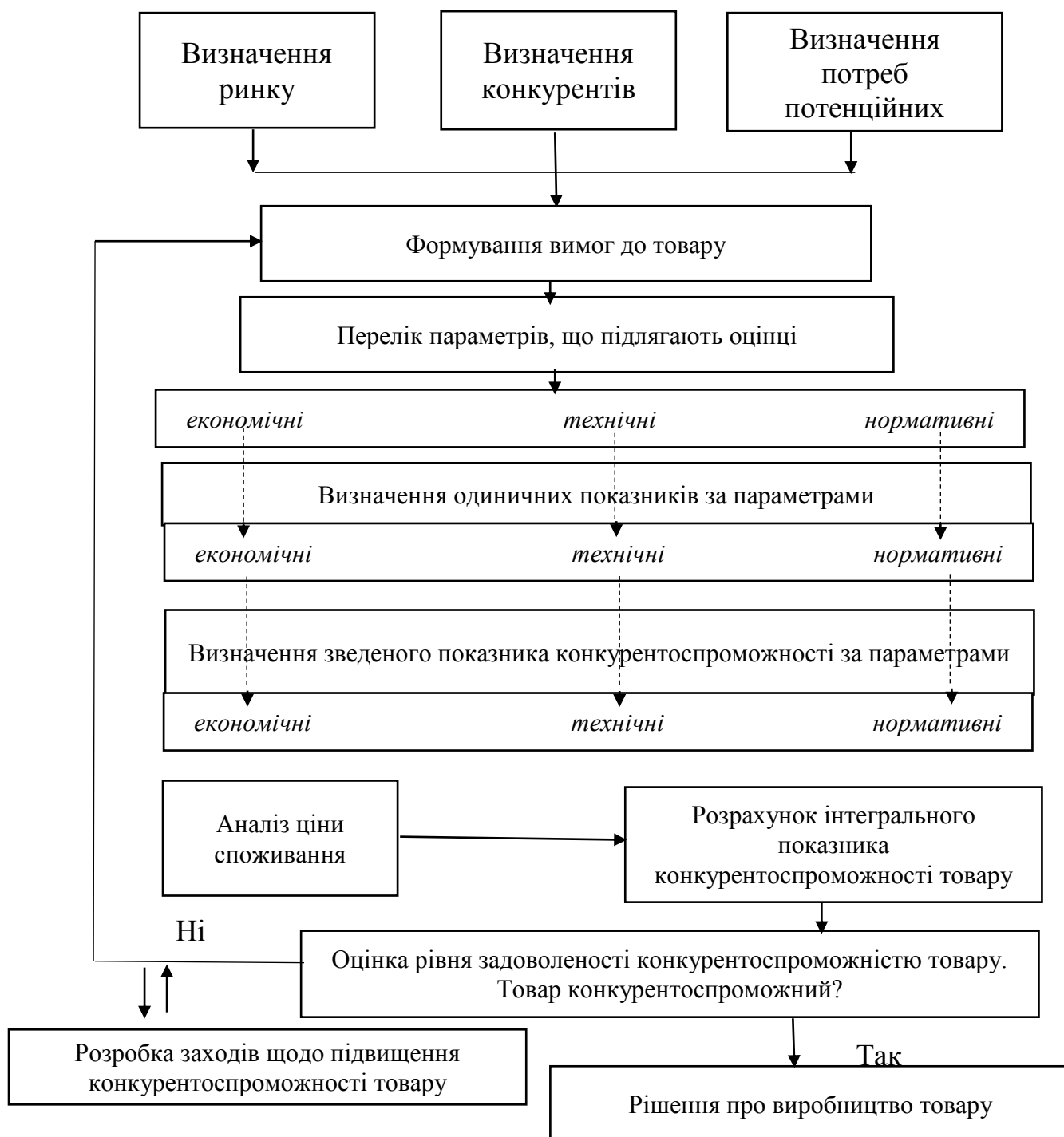


Рис.1.1 Оцінка конкурентоспроможності товару

Наприклад, «Х'юлетт-Паккард» використовує такі показники для порівняння автоматичних контролерів.:

- продуктивність - можливості (інтервали) вимірювання коливань, МГц;

- собівартість одиниці, дол .;
- функціональність - кількість операцій, які можна виконати, т / м;
- надійність роботи - частота відмов;
- своєчасність ремонту / доставки.

Порівняння можна проводити у табличній формі, показники вибираються залежно від виду продукції. Щоб вирішити, конкурувати за товар чи ні, ми повинні розглянути підхід, запропонований К. Омай у роботі «Стратегічне мислення» (рис. 1.2).

Ідеї К. Омая щодо формування та використання ключових факторів успіху, сформульовані ним як побажання: «змагатися з розумом, використовуючи свої унікальні властивості, на які конкуренти не впливають;

- стара, успішна стратегія дозволяє зберегти досягнуті межі;
- нова, креативна стратегія, заснована на ній, забезпечить певний рівень свободи діяльності в майбутньому;
- уникайте жорсткої конкуренції, яка може призвести до взаємних руйнувань, зосереджуючись на подібних, другорядних перевагах...» .



Рис. 1.2 Модель конкурентних рішень К. Омая

Конкуентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність успішно конкурувати, конкурувати з основними конкурентами в певний період. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі змінюється і порівняльна конкурентна перевага перед іншими підприємствами галузі. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації є поняттям відносним, оскільки її можна визначити лише шляхом порівняння індивідуальних характеристик підприємства з характеристиками інших подібних фірм. Конкуентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своєму секторі в національній економіці та бути неконкуентоспроможним на міжнародних ринках. [33]

В умовах ринкової економіки неможливо зібрати всю необхідну та повну інформацію про конкурента, однак доцільно ретельно проаналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на короткострокову та довгострокову перспективу.

Найчастіше застосовується функціональний підхід для оцінки потенціалу конкурента та стратегій його використання. У цьому випадку об'єктами аналізу є: стратегії «товарного портфеля» з різними техніко-економічними характеристиками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки (підсистема НДДКР), фінанси, персонал, система управління. Тобто аналіз конкурентів проводиться тими ж методами, що і аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Параметри оцінки конкурентів, які запропонував М. Портер : « фінансові цілі;

- ставлення до ризику;
- цінності організації;

- системи контролю та стимулювання;
- організаційна структура;
- система бухгалтерського обліку;
- типи вищих керівників та їх стиль управління;
- уявлення про шляхи розвитку фірми;
- склад ради директорів;
- обмеження держави та зобов'язання фірми, які зменшують свободу вибору рішень та поведінки...». [29]

А. Роу та співавтори пропонують такі фактори для аналізу конкурентів [29]: стратегічна орієнтація / політика; якість продукції; організація продажу та збуту; маркетингові можливості; виробничий потенціал; фінансове становище; рівень досліджень та розробок; постачання енергією та сировиною; географічна локалізація системи виробництва та збуту; витрати; якість підготовки менеджерів та персоналу; бренд / імідж компанії.

Ці показники показують, що різні автори наголошують на джерелах конкурентних переваг (М. Портер) або більш чітких показниках, які розраховуються для порівняння конкурентів (А. Роу).

1.2 Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика

В даний час наукова література пропонує різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найвідоміші:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод, що використовує оцінку товарів підприємства; виходячи з позиції, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції;
- матричний метод.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, є одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможною є та, що має найбільш організовану роботу з усіх служб та підрозділів. На ефективність кожної з послуг впливає велика кількість факторів та ресурси фірми. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. Метод базується на оцінці чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1). [16]

Таблиця 1.1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

№	Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Техніка розрахунку показника
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$
1.2	Фондовіддача	Характеризує ефективність використання виробничих фондів	$\Phi O = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$
1.3	Рентабельність продукції	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_{\text{товару}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість продукції}}$
1.4	Показник продуктивності праці	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$\text{ПП} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{Середньосписочна чисельність}}$
2. Фінансове положення підприємства			
2.1	Коефіцієнт автономії	Характеризує належність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власні засоби}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкруцтва	$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_{\text{абслік}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Показує ефективність використання обігових коштів	$K_{\text{обор}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових коштів}}$
3. Ефективність організації збуту та просування товару			
3.1	Рентабельність продаж	Характеризує прибутковість роботи підприємства на ринку	$R_{\text{продажу}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Обсяг продажу}}$

Продовження таблиці 1.1

№	Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Техніка розрахунку показника
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показників свідчить про падіння попиту на продукцію.	$K_{\text{затовар}} = \frac{\text{Обсяг не реалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажу}}$
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	Показує ефективність роботи служби збуту	$K_{\text{загруз}} = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$K_{\text{ефект реклами}} = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1	Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, ефективність виробництва, раціональну роботу основних фондів, вдосконалення технології виготовлення, організації праці на підприємстві (виробничі витрати на одиницю продукції, ефективність використання капіталу, прибутковість, продуктивність). [12]

Друга група показників характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства сплачувати свої борги та здатність підприємства стабільно розвиватися надалі (коефіцієнт автономії, платоспроможність коефіцієнт, абсолютний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу).

Третя група включає показники, що надають поняття про ефективність управління продажами та просування товарів на ринку за допомогою розповсюдженості та стимулювання (прибутковість продажів, коефіцієнт надмірного запасу готової продукції, завантаження потужності, ефективність реклами і системи стимулювання збуту).

До четвертої групи можна віднести показники конкурентоспроможності продукції (ціну та якість продукції).

Для розрахунку конкурентоспроможності кожен із наведених вище показників носить різну важливість (ЦК), тому вагові коефіцієнти кожного критерію та показника були розраховані експертами. [8]

Конкурентоспроможність підприємства можна розрахувати за допомогою середнього арифметичного:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЄЗ} + 0,33\text{КТ}, \quad (1.1)$$

де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

АФ - значення критерію фінансового стану підприємства;

ЄС - значення критерію ефективності продажу та просування товарів;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності продукції. Всі ці критерії, відповідно, можна розрахувати наступним чином.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$\text{ВД} = 0,33\text{В} + 0,19\text{ФО} + 0,4\text{Я}_{\text{товару}} + 0,1\text{ПП}, \quad (1.2)$$

де В - показник виробничих витрат на одиницю продукції;

FD - відносна норма рентабельності активів;

Ятовар - відносний показник рентабельності товару;

ПП - відносний показник продуктивності праці.[9]

Критерій ефективності фінансового стану підприємства:

$$\text{ФП} = 0.29\text{К}_{\text{авт}} + 0.2\text{К}_{\text{пл}} + 0.36\text{К}_{\text{абслік}} + 0.15\text{К}_{\text{обор}}, \quad (1.3)$$

де $\text{К}_{\text{авт}}$ - коефіцієнт автономії організації;

$\text{К}_{\text{пл}}$ - коефіцієнт платоспроможності організації;

$\text{К}_{\text{абслік}}$ - коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

$\text{К}_{\text{обор}}$ - коефіцієнт оборотності оборотних коштів. [8]

Критерій ефективності організації продажу та просування товару:

$$\text{К.З} = 0.37\text{R}_{\text{продаж}} + 0.29\text{К}_{\text{за товар}} + 0.21\text{К}_{\text{за груз}} + 0.14\text{К}_{\text{ефект реклами}}, \quad (1.4)$$

де $\text{R}_{\text{продаж}}$ - рентабельність продажу;

$K_{\text{за товар}}$ - коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{за груз}}$ - коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;

$K_{\text{ефект реклами}}$ - коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту.[9]

Таким чином, алгоритм розрахунку конкурентоспроможності підприємства включає 3 послідовні етапи.

На першому етапі визначаються окремі показники конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1) та перетворення показників 1.1 - 3.4 у відносні значення (бали).

Щоб перевести ці показники у відносні значення, їх порівнюють з основними показниками. Основними показниками можна подати:

- середні показники по галузі;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства, які оцінюються за попередні проміжки часу.

П'ятнадцяти-бальна шкала застосовується для перетворення показників у відносні значення. Значення «п'ять балів» відводиться показнику, який менший ніж базовий; «десять балів» - на базовому рівні; «Пятнадцять балів» - значення показника краще базового.

Другий етап показники конкурентоспроможності підприємства визнає конкурентоспроможність за зазначеними вище формулами.

На наступному етапі розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка конкурентоспроможності зачіпає усі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає повторювання окремих показників, дозволяє швидко і ефективно формувати уявлення про компанії на галузевому ринку, використовувати при порівнянні показників за різні періоди часу. [14]

В табл. 1.2 наведені індикатори конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Індикатори конкурентоспроможності

Критерії	Ранг	Діапазон оцінок по ринках (1-5)		
		низька - 1	середня - 3	висока - 5
1. Відносна доля ринку		менше 1/3	більше 1/3	лідер

Продовження таблиці 1.2

Критерії	Ранг	Діапазон оцінок по ринках (1-5)		
		низька - 1	середня - 3	висока - 5
2. Витрати		більше прямого конкурента	рівні прямому конкуренту	менше прямого конкурента
3. Відмінні властивості		Товар «як всі»	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція
4. Ступінь засвоєння технологій		засвоюється тяжко	засвоюється легко	засвоюється повністю
5. Метод продаж		Посередники не контролюються	контролюються	прямий продаж
6. Імідж		відсутній	розмитий	сильний

За показником прибутку або витрат можна оцінити ефективність діяльності підрозділів підприємства. Як раніше було вказано, показник прибутку характеризує ефективність діяльності тих одиниць, які виробляють та постачають продукцію на ринок. Він також може бути використаний для оцінки роботи внутрішньо-кооперативних підрозділів як умовного показника. У всіх цих випадках обсяг і динаміка прибутку чітко характеризують ефективність діяльності. Однак у більшості випадків внутрішні одиниці є центрами витрат, а не центрами прибутку. Тому ефективність їх діяльності визначається рівнем витрат на певний обсяг виробництва. Економія витрат у місцях їх формування призводить до зменшення собівартості продукції та збільшення прибутку як головної кінцевої мети її діяльності. [41]

Витрати можуть бути виражені як в абсолютних, так і відносних показниках відносно оцінки діяльності підрозділів підприємства.

Показниками відносних витрат є витрати на одиницю продукції (калькуляційну одиницю) або на одиницю обсягу продукції (одна гривня, одна стандартна година). Перший показник у вигляді собівартості одиниці об'єктивно показує динаміку витрат, співвідношення їх планових та фактичних величин. На це не впливають структурні зміни асортименту продукції.

Основним його недоліком є обмежене виробництво одного товару. Вартість одиниці продукції просто обчислюється на всіх рівнях управління, але вона є дещо штучною, дуже чутливою до змін у структурі продукції, тому використовується рідко. Перевага відносних показників витрат полягає в тому, що їх фактичне та планове значення порівнюються безпосередньо, без будь-яких коригувань. [29]

Показник абсолютних витрат у вигляді кошторису є універсальним і найпоширенішим для оцінки роботи одиниць. Це дозволяє порівняти фактичні витрати із запланованими, виявити відхилення для певних видів витрат, а потім з'ясувати їх причини. Основною проблемою, яка виникає, є необхідність перерахування планових витрат фактичного виробництва для забезпечення порівнянності фактичних та планових витрат. Такі перерахунки планових витрат не потрібні лише у випадках, коли фактичний обсяг виробництва точно зводиться з запланованим.

Для швидкого визначення планових витрат за фактичним обсягом виробництва необхідно знати їх функціональну залежність від обсягу виробництва (зайнятості). Функція витрат, при якій змінною є обсяг виробництва, заснована на їх поділі на змінні та постійні витрати. Якщо обсяг виробництва має природний вимір (виробництво одного продукту), функція витрат виражається за формулою:

$$C = N \times C_{з.о} + C_{п}, \quad (1.5)$$

де C — загальні витрати (кошторис) за певний період, грн.;

N — кількість виготовленої продукції у натуральному виразі;

$C_{з.о}$ — змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

$C_{п}$ — постійні витрати за розрахунковий період, грн.

Ця залежність загальних витрат від випуску виходить з припущення, що вся сукупність витрати поділяються на постійні та змінні, а останні є лише пропорційними. Однак у реальних виробничих умовах це трапляється рідко. Деякі змінні витрати не пропорційні обсягу виробництва, вони можуть змінюватися як дегресивно (вартість допоміжних матеріалів для

обслуговування машин, енергії для їх постачання тощо), так і поступово (витрати на рекламу, заробітна плата в деяких випадках тощо). Таким чином, функція витрат (1.5) виражає певні ідеальні умови для їх формування. У кожному випадку розрахунки на його основі є приблизними, але вважаються достатніми для аналізу витрат. Покращення точності цієї функції вимагало б введення додаткових змінних, що впливають на рівень витрат, що ускладнило б модель і зробило б її непридатною для практичного використання. [35]

Для розрахунку планових витрат кошторису на фактичний обсяг виробництва формулу (1.6) необхідно модифікувати з урахуванням того, що кошторис дає змінні витрати на весь запланований обсяг виробництва в абсолютних величинах. Щоб перевести їх у фактичний обсяг виробництва, заплановані змінні витрати потрібно помножити на індекс виконання плану на обсяг виробництва, тобто:

$$C = C_3 \times I_{\text{пл}} + C_n, \quad (1.6)$$

де C_3 – змінні витрати за кошторисом, грн;

$I_{\text{пл}}$ – індекс виконання плану (відношення фактичного і планового обсягів виробництва).

При оцінці роботи відділів по показнику витрат такі перерахунки проводяться для кожної статті бюджету і бюджету в цілому. В результаті виявляються відхилення фактичних витрат від планових.. [35]

Фондовіддача - це відношення вартості продукції у вартісному вираженні до середньорічної вартості основних фондів. Він виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки готової продукції виробляється на одиницю основних фондів.

Для характеристики загальної віддачі активів її часто розраховують як відношення валового продукту до загальної суми виробничих фондів. Для цього визначають середньорічну вартість основного та оборотного капіталу (їх загальна вартість на початок і кінець року ділиться на два, або їх вартість по місяцях ділиться на дванадцять). [23]

У деяких ситуаціях, коли випуск (виконана робота) однорідний, рентабельність активів може бути визначена в натурі.

Одним з основних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів та ступінь використання капіталу в процесі виробництва є рентабельність. Рентабельність це показник ефективності діяльності підприємства, тому вона безпосередньо пов'язана з прибутковістю підприємства. Однак його не можна прирівнювати до абсолютній величині прибутку. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень рентабельності, що вимірюється у відсотках. Рентабельність також є одним із показників конкурентоспроможності.

Рентабельність - це відношення прибутку до понесених витрат (один з основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, що характеризує напруженість їх роботи).

Безліч варіанти рішень, що приймаються при визначенні прибутку, авансової вартості, поточних витрат, для розрахунку рентабельності, вимагають значної кількості показників рентабельності.

Показники прибутковості - це відносні характеристики фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

Показники прибутковості є важливими характеристиками факторного середовища прибутку (доходу) підприємства. З цієї причини вони є важливими обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення. [51]

Рентабельність - відносний показник прибутку підприємства, що характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства.

Показники рентабельності розраховуються як відношення різних показників прибутковості інвестованого капіталу, продажів, використаних ресурсів, понесених витрат і т. д.

Основні показники рентабельності підприємства:

1) рентабельність вкладених коштів:

- загальний рівень рентабельності підприємства:

$$P_{\Pi} = \left(\frac{ВП}{С} \right) \times 100\%, \quad (1.7)$$

де ВП - валовий прибуток підприємства, грн.;

С - загальна виробнича собівартість, грн.

- рентабельність виробничих фондів:

$$P_{ВФ} = \frac{ВП}{ОФ} \times 100\%, \quad (1.8)$$

де ОФ - вартість виробничих фондів, грн.

- рентабельність сукупних активів:

$$P_{СА} = \frac{ВП}{А} \times 100\%, \quad (1.9)$$

де А - середня сума активів балансу підприємства, грн.

- рентабельність власного (акціонерного) капіталу:

$$P_{ВК} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%, \quad (1.10)$$

де ЧП - чистий прибуток підприємства, грн.;

ВК - сума власного капіталу, грн.

2) рентабельність продукції:

$$P_{\Pi} = \frac{ВП}{С_{ТП}} \times 100\%, \quad (1.11)$$

або

$$P_{\Pi} = \left(\frac{ВП}{Q} \right) \times 100\%, \quad (1.12)$$

де С_{ТП} - повна собівартість товарної реалізованої продукції, грн.;

Q - обсяг реалізованої продукції, грн.

Усі показники рентабельності можна поділити на такі групи [16]:

Показники рентабельності щодо реалізації

1. Рентабельність валового прибутку (маржинального доходу) - це відношення валового прибутку (маржинального доходу) до чистого прибутку від продажів (чистого прибутку):

$$P_{\text{вп}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}}, \quad (1.13)$$

де ВП - валовий прибуток (маржинальний дохід);

ЧД (ВР) - чиста виручка від реалізації (чистий дохід).

Рентабельність валового прибутку показує, скільки гривень валового прибутку припадає на одну грн. чистий прибуток. Можна визначити у відсотках. Чим вище цей показник, тим краще.[16]

2. Рентабельність за операційним прибутком - являє собою відношення операційного прибутку до чистого доходу від реалізації продукції:

$$P_{\text{оп}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}}, \quad (1.14)$$

де ОП - операційний прибуток.

Норма операційного прибутку показує, скільки гривень операційного прибутку припадає на одну гривню. чистий прибуток.

3. Рентабельність за чистим прибутком - розраховується як відношення суми чистого прибутку до чистого прибутку від продажів:

$$P_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (1.15)$$

де ЧП - чистий прибуток.

Згідно зі світовим досвідом, норма рентабельності чистого прибутку повинна бути в межах 6-12%.

Показники рентабельності відповідно активів

1. Рентабельність активів – обчислюється як відношення чистого прибутку до середньої величини активів підприємства:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (1.16)$$

де А - середня величина активів підприємства.

Показує, скільки чистого прибутку припадає на один грн вкладених активів (інвестицій). Цей показник ще називають рентабельністю інвестицій.[13]

2. Термін окупності активів (вкладень) - розраховується як відношення 100% до рентабельності активів, виражене у відсотках:

$$TOA = \frac{100\%}{P_a\%}, \quad (1.17)$$

де P - рентабельність активів, виражена у відсотках.

Період окупності показує, за який період вкладені в активи кошти будуть компенсовані чистим прибутком, тобто за який період всі активи підприємства будуть погашені з урахуванням досягнутих рівнем прибутковості за аналізований період.

3. Рентабельність необоротних активів - це відношення чистого прибутку до середньої вартості необоротних активів:

$$P_{на} = \frac{ЧП}{НА}, \quad (1.18)$$

де $НА$ - середня величина необоротних активів;

$ЧП$ - чистий прибуток.

Він характеризує величину чистого прибутку на одну гривню необоротних активів. Зростання цього показника є позитивним результатом. [16]

4. Термін окупності необоротних активів - відношення 100% до рентабельності необоротних активів у відсотках:

$$TO_{на} = \frac{100\%}{P_{на}\%}, \quad (1.19)$$

5. Рентабельність оборотних активів - це відношення чистого прибутку до середньої величини оборотних активів:

$$P_{оа} = \frac{ЧП}{ОА}, \quad (1.20)$$

де $ОА$ - середня величина оборотних активів;

$ЧП$ - чистий прибуток.

6. Термін окупності оборотних активів - обчислюється як відношення 100% до рентабельності оборотних активів у відсотках:

$$TO_{оа} = \frac{100\%}{P_{оа}\%}. \quad (1.21)$$

де P - рентабельність оборотних активів, виражена у відсотках. [16]

Продуктивність праці - показник трудової активності співробітників. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або час, витрачений на виробництво на одиницю продукції. [6]

Продуктивність праці - продуктивність праці людини, кількість продуктів в одиницю часу.

Природний метод вимірювання продуктивності праці заснований на обліку роботи в натуральному вираженні (тонни, метри, м³) в одиницю часу - місяць, рік, зміну, годину.

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці полягає у розрахунку витрат на оплату праці на одиницю продукції. Розрахований таким чином показник характеризується складністю роботи і є оберненим до природного показника.

Витратний метод вимірювання продуктивності праці полягає в тому, що для обчислень береться весь обсяг товарної (валової) продукції підприємства, виробленої (реалізованої) за одиницю часу.

Метод умовних одиниць використовується для вимірювання продуктивності праці при зменшенні види продукції. Для цього методу використовуються умовно природні одиниці, які зводять все різноманіття продуктів до одного умовного, виходячи з певних властивостей товару. [6]

Резерви для підвищення продуктивності праці

Продуктивність праці є рухомим і динамічним показником продуктивності праці, а ефективність виробництва, яка регулюється низкою факторів, є критично важливою для розвитку окремого підприємства в країні в цілому. Тому власники, службовці та менеджери повинні постійно шукати шляхи та результати для підвищення продуктивності праці.

Резерви зростання продуктивності праці використовуються для економії затрат праці, що виникають внаслідок дії певних факторів. Науково-технічний прогрес відіграє значну роль: використання нових технологій, вдосконалення машинної системи, впровадження інтегрованої механізації, інженерних мереж, необхідних для здійснення процесів, а також передові технології та

дослідження сприяють підвищенню продуктивності, модернізація існуючого обладнання. Адже оновлюється матеріально-технічна база, зменшуються витрати на ручну працю. [9]

Організація виробничого процесу має значний вплив. Це дозволяє знайти оптимальне управління виробництвом, надійні методи роботи та інші важливі фактори. Наукова організація праці охоплює значні потенційні резерви підвищення продуктивності праці з мінімальними додатковими матеріальними витратами. Велике значення мають максимальне використання існуючих потужностей, диверсифікація виробництва, зменшення втрат робочого часу тощо.

Підвищення продуктивності праці залежить від соціально-економічних показників, пов'язаних з кваліфікацією та освітою виконавців, рівнем власності на підприємстві, умовами праці, використанням оптимальних режимів праці та відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованість і - колективні відносини, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності робітників. Зрештою, кожен керівник або власник прагне отримати максимальну вигоду завдяки найбільш раціональному використанню робочої сили, найменших витратах і при оптимальній кількості персоналу, мінімальних витратах робочого часу.

Стимулом до підвищення продуктивності праці є також вдосконалення форм системи оплати праці, відтворення робочої сили та вирішення соціальних проблем суспільства. Збільшення продуктивності праці створює умови для збільшення заробітної плати, і навпаки, збільшення заробітної плати стимулює її продуктивність.

Таким чином, покращення продуктивності праці вимагає системного підходу, який означає значних змін, сміливого покращення факторів, які визначають продуктивність праці. Необхідно розвивати пошук резервів покращення ефективності праці методом оптимізації його факторів: інтенсифікація виробництва, розвиток технологій, що є ресурсо- та енергозберігаючими, вдосконалення організації праці та механізму розрахунку.

Для вирішення цієї задачі можемо використати такі важелі, як технічні, організаційні та моральні фактори для підвищення продуктивності праці, мотиваційні, істотно впливає на виробничу діяльність.

1.3 Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Існує величезна кількість калькуляції та розрахунку та графічні методи оцінки конкурентоспроможності. Кожен метод має свої особливості: автори обґрунтовують використання різних підходи до розрахунку показників конкурентоспроможності, необхідність враховувати різні фактори для оцінки тощо [9].

Аналіз економічної літератури з цього питання дозволяє обрати кілька підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності.

Матричний метод. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі використання матричних таблиць, організованих за рядками та стовпцями елементів [9]. Існує багато матричних моделей, за допомогою яких можна оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства: матриця "Зростання галузі / ринку для спільного використання" (модель BCG); матриця "привабливість ринку / конкурентна позиція" (модель GE / McKinsey); цілеспрямована політична матриця або "галузева привабливість / конкурентоспроможність" (модель Shell / DPM); матриця "ринкова стадія / конкурентна позиція" (модель Хофера / Шенделя); матриця "стадія життєвого циклу товару / конкурентна позиція" (модель ADL / LC).

Використовуючи матричні методи, керівники мають можливість оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки своєї компанії, але і найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію. Метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції є одним з найбільш поширеніших методів оцінки конкурентоспроможності організації. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є компанії з найкраще організованою роботою з усіх служб та підрозділів. На ефективність кожної з послуг впливає

ряд факторів, ресурсів фірми. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів [9]. Метод заснований на оцінці чотирьох груп показники або критерії конкурентоспроможності: показники ефективності виробничої діяльності, фінансовий стан компанії, ефективність маркетингу та просування товарів, конкурентоспроможність товару.

Кожен із цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку фактор конкурентоспроможності підприємства, т. д. Експерт розраховувався за ваговими коефіцієнтами кожного критерію та показника. Застосування цього методу не дозволяє лише для визначення основних конкурентів і в конкурентна боротьба підприємств, яка оцінюється (за критерієм максимуму оцінка), але також для кількісної оцінки розриву на найбільш конкурентоспроможні підприємства [37].

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Група цих методів заснована на ідеї, що чим більша конкурентоспроможність, тим більша конкурентоспроможність їхньої продукції. Маркетингові методи використовуються для визначення конкурентоспроможності підприємства, які засновані на знаходженні співвідношення ціни та якості.

Проводиться розрахунок індексу конкурентоспроможності для кожного виду продукції з використанням параметричного та показника економічної конкурентоспроможності. В свою чергу, ці індекси визначаються підсумовуванням часткових індексів для кожного оцінюваного параметра із заданим вагові коефіцієнти [35].

Кожен із часткових індексів за відповідним параметром приймається як відношення фактичного значення оцінюваного параметра до значення відповідного індексу конкуруючих товарів (або інших продуктів, вибраних як основа для порівняння). У цьому випадку параметричний індекс визначається на підставі технічної оцінки (якості) параметрів продукції, що мають економічну цінність [35]. Перелік витрат і технічних параметрів, а також вага

кожного з параметрів, встановлених експертом. Зокрема, в ряді методів як одне із значень параметрів величини належить вартість собівартості післяпродажного обслуговування продукції.

Параметричні та економічні показники конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності переробленої продукції щодо продукції-конкурента. Це визначається як відношення параметричного індексу, економічного до [49].

Показники конкурентоспроможності розраховуються для кожного виду виробництва. Далі визначається фактор конкурентоспроможності підприємства - це середньозважене значення серед показників для кожного виду продукції, де вага зважується як обсяг реалізації товару.

До безсумнівних переваг цього підходу належить той факт, що він враховує один з найважливіших стовпів конкурентоспроможності підприємства конкурентоспроможність їх продукції [9]. Недоліками є те, що воно забезпечує дуже обмежене розуміння переваг і недоліків підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набуває форми конкурентоспроможності товару і не впливає на інші аспекти його діяльності. Крім того, частина критики полягає у врахуванні конкурентоспроможності продукції за ціною та якості, не враховуючи ступінь інноваційності товару, що має важливе значення для позиціонування товару на ринку.

Інтегровані методи. Методи, класифіковані за цим підходом, визначаються як складні завдяки до того, що оцінка конкурентоспроможності підприємств за кожним з них методів проводиться шляхом виявлення не тільки поточна, але також потенційна конкурентоспроможність підприємство [35]. Підхід заснований на твердження, що конкурентоспроможність є невід'ємною величиною щодо поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Таблиця 3

Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги і недоліки	Короткий опис, спосіб розрахунку
-------	---------------------	----------------------------------

Матричний метод	<p>Переваги: простота, доступність, візуалізація, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, рівень зниження суб'єктивний.</p> <p>Недоліки: надмірне спрощення, труднощі з оцінкою та визначенням розміру ринку, частка ринку та темпи зростання ринку.</p>	<p>Суть полягає в аналізі оціночної матриці на основі принципу системи координат, горизонтальна - швидкість збільшення у продажах; вертикальний - відносна частка ринку підприємств. Найбільший конкурентоспроможними є ті компанії, які займають велику частку зростаючих ринку.</p>
-----------------	--	---

Продовження табл. 1.3

Метод	Переваги і недоліки	Короткий опис, спосіб розрахунку
Методи на основі з теорії ефективної конкуренції	<p>Переваги: різнобічні аспекти бухгалтерського обліку діяльності підприємства.</p> <p>Недоліки: підхід – ідея що визначають конкурентоспроможність підприємств можна визначити шляхом елементарного підсумовування здатність компанії досягти конкурентоспроможності перевага. Однак сума окремих елементів складної системи (як і будь-яка компанія), як правило, не дає те саме результат як результат системи в цілому</p>	<p>Згідно з цією теорією, найбільше конкурентоспроможними є ті фірми, де найкраще організована робота всіх відділів та служб. Це впливає на ефективність кожної послуги за багатьма факторами - ресурси підприємства. Оцінка ефективності кожного із задіяних підрозділів оцінка ефективності використання ними цих ресурсів. Кожен сформульовані під час попереднього аналіз здатності підприємства досягти конкурентних переваг, оцінених експертами в термінах наявних ресурсів.</p>
Методи на основі з оцінки конкурентоспроможності виробництва підприємств	<p>Переваги: враховується одна з найважливіші стовпи конкурентоспроможності підприємство - це його конкурентоспроможність продукції / послуги.</p> <p>Недоліки: забезпечує дуже обмежене розуміння переваг та недоліків у фірмі, оскільки конкурентоспроможність компанії набуває форми конкурентоспроможності товару і не впливає на інші його аспекти діяльності.</p>	<p>Розрахунок індексу конкурентоспроможності за здійснюється кожен вид продукції використання параметричних та економічних показників конкурентоспроможності.</p>
Інтегрований метод	<p>Переваги: враховується не тільки досягнуто рівня конкурентоспроможності фірми, але також її можлива динаміка в майбутнє.</p>	<p>Підхід ґрунтується на твердженні, згідно з яким конкурентоспроможність компанії інтегрувала значення для поточної</p>

	Недоліки: використовувані методи та прийоми при визначенні поточної та потенційної конкурентоспроможності у кінцевому рахунку відтворюють методи, використані у попередніх підходах, що передбачають і ставлять у недолік відповідні підходи.	конкурентоспроможності та конкурентний потенціал. Поточна і потенційна конкурентоспроможність і їх відношення всередині інтеграла індекс конкурентоспроможності компанії залежно від методу може варіюватися
--	---	--

Використання цих критеріїв класифікації було складено методологію оцінки конкурентоспроможності підприємств (табл 1.3.).

Висновок. Науковою новизною дослідження є що проведено в цій роботі, роз'яснює класифікацію існуючих методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Як показало дослідження, їх багато параметри, які повинні бути в полі погляд на управління підприємством як на найважливіші об'єкти управління. Однак, вказуючи параметри конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта, потрібно постійно дбати про створення відповідного умови, що досягають необхідних параметрів конкурентоспроможності.

Таким чином, виникають умови (обставини, від яких що-небудь залежить), що є другою фундаментальною складовою конкурентоспроможності категорії. Вони охоплюють широкий спектр технічних, технологічні, організаційні, економічні, соціальні, людські, правові, ідеологічні відносини, що складаються в процесі функціонування економічного механізму підприємства. Створення всіх необхідні умови для досягнення конкурентоспроможності об'єктів є першочерговим завданням керівництва та всього персоналу компанії.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності показав, що жоден з них розроблені методи не задовольняють сучасним умови українського підприємства, оскільки не враховує аспект взаємодія підприємства з ринком навколишнє середовище.

Інтеграція факторів, що характеризують відносини підприємства з ділове середовище в загальній системі аналіз та оцінка конкурентоспроможності дозволить:

1) більш повно проаналізувати фактори, що впливають конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;

2) отримати більш точні дані про рівень конкурентоспроможності шляхом введення цінностей що характеризують аспект відносин у розрахунок показників конкурентоспроможності;

3) робити найбільш точні прогнози про динаміку показників конкурентоспроможності на основі змін на підприємстві та навколишнє середовище;

4) на практиці показати важливість концепція мереж маркетингової взаємодії та теорія щодо української економіки умови.

Дослідження конкурентоспроможності підприємств вимагає комплексного підходу що передбачає використання різноманітного набору методів і прийомів аналізу.

Теоретичне та практичне значення результати досліджень. Більшість методів передбачає порівняння практично ідентичних компанії, що виробляють подібні товари та послуги та працюють у подібних економічних умовах. Все стає важче визначити чіткі географічні межі певного ринку, щоб встановити перелік конкуруючих продуктів і підприємств, що спричиняють подібну непоступливість методів оцінки конкурентоспроможність підприємств. Ці недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможність підприємств спричиняє а низька можливість практичного застосування більшість з них. Основна причина цього, в моя думка - відсутність чіткого визначення більшість економістів, поняття конкурентоспроможності підприємств та оцінка критерії цього показника.

Перспективи подальших наукових розробок у цій галузі. Оцінка конкурентоспроможності вимагає більш детального вивчення, оскільки проблеми залишаються з точки зору вибору універсальна метрика та сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивної її оцінки.

1.4 Види конкурентних стратегій (шляхи покращення конкурентоспроможності)

Конкурентна стратегія складається з ділових підходів та ініціатив, здійснених компанією для залучення клієнтів та надання їм вищої цінності через виконання їхніх очікувань, а також для зміцнення своїх ринкових позицій.

У цьому визначенні Томпсона та Стрікленда наголошується на "підходах та ініціативах" менеджерів у визначенні стратегії. Це означає, що стратегія конкуренції стосується дій, які керівники здійснюють для поліпшення ринкової позиції компанії шляхом задоволення споживачів.[23]

Поліпшення ринкових позицій передбачає вжиття заходів проти конкурентів у галузі.

Таким чином, концепція конкурентної стратегії (на відміну від кооперативної) має орієнтацію на конкурента. Конкурентна стратегія включає ті підходи, які прописують різні способи створення стійких конкурентних переваг.

План дій керівництва є фокусом конкурентної стратегії. керівництво приймає план дій для успішної конкуренції з конкурентами на ринку. Він також спрямований на забезпечення вищої цінності для споживачів.

Метою конкурентної стратегії є завоювання серця споживачів шляхом задоволення їхніх потреб і, нарешті, досягнення конкурентних переваг, а також випередження конкурентів (або конкуруючих компаній).[45]

Чотири типи конкурентної стратегії: Чотири загальні стратегії Майкла Портера

Майкл Портер виділив чотири типи конкурентних стратегій, які можна застосовувати в будь-якій діловій організації, незалежно від розміру та природи продукції. Через їхню сприйнятливість до загального використання усіма бізнес-підприємствами вони позначаються як загальні стратегії.[27]

Це фактично основні типи конкурентних стратегій.

На додаток до них, існують також інші стратегії, які компанія може використовувати, коли вважає за необхідне, наприклад, стратегічний альянс, партнерські відносини, злиття, поглинання, вертикальна інтеграція, стратегії аутсорсингу тощо.

		дошка	вузький
Джерело конкурентних переваг	Витрати	Стратегія лідерства витрат	Уайкраща стратегія витрат
	Диференціація	Стратегія диференціації	Стратегія фокусу

Рис. 1.3. Чотири загальні стратегії Майкла Портера

Конкурентна стратегія полягає в наступному:

- Стратегія лідерства витрат або стратегія низьких витрат.
- Стратегія диференціації.
- найдешевша стратегія.
- Ринкова ніша або стратегія фокусування.

Конкурентні переваги: Кінцева мета конкурентної стратегії

Конкурентна перевага - це особлива перевага перед конкурентами.

Менеджери часто задають питання: «Яка тривалість конкурентних переваг?»

Як довго це буде витримуватися, в першу чергу залежить від:

- бар'єри для наслідування;
- здатність конкурентів;

– загальний динамізм навколишнього середовища галузі.

«Бар'єри для наслідування» створюють перешкоди для конкурентів для легкого копіювання відмінних компетенцій компанії. Конкуренти завжди намагатимуться імітувати ресурси та можливості компанії.

Докази вказують на те, що можливості наслідувати складніше, ніж ресурси.[23]

З ресурсів матеріальні ресурси (наприклад, обладнання машин та обладнання, будівлі) легше імітувати, ніж нематеріальні ресурси (наприклад, патенти, гудвіл, торгові марки, технологічні ноу-хау, маркетингові методи).

Таким чином, існує потреба у формуванні самобутньої компетентності на основі унікальних можливостей, а не на матеріальних ресурсах. Це допомогло б компанії користуватися особливою компетенцією протягом більш тривалого періоду.

Потрібно приділити належну увагу здатності конкурентів імітувати відмінні компетенції компанії.[57]

Якщо конкуренти твердо прагнуть вести бізнес певним чином, вони не стануть раптово імітувати інновації компанії.

У такій ситуації його відмінна компетенція буде стійкою довше.

Третій фактор стійкості відмінної компетентності - тобто галузева динамічність - також є важливим фактором, що визначає конкурентні переваги.

Часті інновації продуктів роблять галузеве середовище динамічним.

Наприклад, індустрія програмного забезпечення, електронна промисловість та індустрія ПК дуже динамічна через високий рівень інновацій. У таких галузях конкурентні переваги недовговічні.[9]

Як зберегти конкурентні переваги?

Оскільки досягнення та підтримка конкурентних переваг є основною метою конкурентних стратегій, менеджери повинні вживати заходів для підтримання конкурентних переваг після їх досягнення.

Менеджери можуть створити стійкі конкурентні переваги, прийнявши такі заходи:

1. Зосередження уваги на складових конкурентних переваг.
2. Розвиток відмітних компетенцій.
3. Створення середовища організаційного навчання.
4. Запровадження механізму постійного вдосконалення.
5. Впровадження найкращих практик.
6. Подолання бар'єрів для змін.

Зосередження уваги на складових конкурентних переваг

Як зазначалося раніше, компанія має стійку конкурентну перевагу, коли протягом декількох років може підтримувати вищий за середній показник прибутку в галузі.[49]

Це стає можливим, коли компанія робить акцент на чотирьох загальних будівельних елементах конкурентних переваг, таких як:

- ефективність,
- якість,
- інновації та
- чуйність споживача.

Завдяки своїй орієнтації на ці будівельні блоки, Apple Computer Company користувалася стійкими конкурентними перевагами протягом тривалого періоду з 1987 по 1993 рік.

Вони називаються «загальними», оскільки будь-яка організація може застосовувати їх незалежно від своєї продукції (або галузі, в якій вона веде свій бізнес).[49]

Найвища ефективність дозволяє компанії знизити свої витрати; чудова якість дозволяє як знизити витрати, так і стягувати вищу ціну; чудова реакція споживача дозволяє йому стягувати вищу ціну, а чудові інновації можуть призвести до підвищення цін або зниження собівартості.

Разом ці чотири будівельні блоки допомагають компанії створити більше цінності, ніж конкуренти.

Таким чином, компанія може насолоджуватися стійкою конкурентною перевагою.[37]

Розвиток відмінних компетенцій

Менеджери повинні розвивати відмінні компетенції, щоб підтримувати конкурентні переваги.

Коли розвиваються відмінні компетенції, вони допомагають підвищити ефективність у всіх сферах чотирьох будівельних блоків.

Відмінні компетенції слід розвивати у всіх необхідних сферах - ніколи в деяких областях ціною інших важливих сфер. Компанії повинні бути збалансованими у досягненні відмінних компетенцій.[35]

Створення середовища організаційного навчання

Підтримка конкурентних переваг вимагає сприятливого середовища в організації, що сприяє навчанню в організації (загальновідомому як організаційне навчання).[21]

Організації, що навчаються, можуть утримувати себе на вершині серед усіх конкурентів, оскільки вони завжди у пошуках знань.

У процесі пошуку та розповсюдження знань вони вчаться на попередніх помилках та вдосконалюють свої робочі процеси з часом.

Запровадження механізму постійного вдосконалення

Постійне вдосконалення якості як продуктів, так і послуг (насправді всього, що робить компанія) в умовах безперечно необхідності для збереження конкурентних переваг протягом більш тривалого періоду.

Менеджери повинні розробляти динамічні шляхи постійного підвищення якості.[49]

Деякі організації успішно намагаються покращити якість шляхом запровадження програм повного управління якістю (TQM) та реінжинірингу бізнес-процесів.

Впровадження найкращих практик

Прийняття «найкращих галузевих практик» допомагає розвивати відмінні компетенції і тим самим підтримувати конкурентні переваги.

Організації можуть провести порівняльний аналіз (пошук) успішних бізнес-практик інших конкурентів / компаній інших галузей, а потім застосувати їх після необхідного доопрацювання.[9]

Таким чином, вони можуть створювати та підтримувати ресурси та можливості - що є надзвичайно важливим для досягнення високої ефективності, якості, інновацій та реагування споживачів.

Подолання бар'єрів для змін

Компанії не можуть підтримати конкурентну перевагу, оскільки вони не в змозі адаптуватися до змін в організації.

Їм потрібно подолати опір змінам, щоб вони могли зберегти конкурентну перевагу.

Компанії можуть подолати бар'єри для змін шляхом забезпечення ефективного керівництва, необхідних змін в організаційній структурі, створення відповідних систем контролю та залучення працівників до прийняття рішень.[37]

Відмінна компетентність основна вимога для досягнення конкурентних переваг.

Підприємство повинно мати відмінну компетенцію в одній або декількох сферах своєї діяльності, щоб бути конкурентоспроможною на ринку.

Відмінні компетенції стосуються тих сильних сторін організації, які дозволяють їй досягти конкурентних переваг на ринку.

Ці сильні сторони унікальні для організації, і вони допомагають їй досягти чудової ефективності, якості, інновацій та реагування споживачів.

Таким чином, відмінні компетенції допомогли досягти відмінних переваг завдяки досягненню чудової ефективності та якості.

Унікальні організаційні ресурси та можливості складають особливі компетенції організації.

Однак ресурси організації повинні бути унікальними (тобто жодні інші компанії не мають цих ресурсів), щоб розглядати їх як відмінні компетенції.

Ресурси включають фізичні, людські, фінансові, інформаційні та технологічні ресурси.[35]

Можливості організації - це навички, необхідні для використання ресурсів для продуктивного використання. Можливості нематеріальні.

Можна зауважити, що організації може не знадобитися унікальних ресурсів для формування відмінної компетенції, поки жоден інший конкурент не володіє такими ресурсами. Організація може створити відмінні компетенції лише тоді, коли вона одночасно має унікальні ресурси і може ефективно використовувати ці ресурси.

Успішні стратегії часто або спираються на існуючі конкурентні компетенції компанії, або допомагають компанії розвивати нові.[41]

Конкурентна стратегія проти бізнес-стратегії

Бізнес-стратегія має ширший обсяг, ніж стратегія конкуренції. Бізнес-стратегія охоплює всі дії та підходи для конкуренції проти конкурентів, а також способи, якими керівництво вирішує різні стратегічні проблеми.

Як зауважили Хілл та Джонс, бізнес-стратегія складається з планів дій, які стратегічні менеджери застосовують, щоб використовувати ресурси компанії та відмінні компетенції для отримання конкурентної переваги над конкурентами на ринку.[49]

Створюючи бізнес, компанії стикаються з багатьма стратегічними проблемами. Керівництво має ефективно вирішувати всі ці проблеми, щоб вижити на ринку.

Бізнес-стратегія займається цими проблемами, крім того, як «конкурувати». Конкурентна стратегія, навпаки, стосується «плану дій керівництва щодо успішної конкуренції та надання переваги клієнтам».[37]

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи проведено теоретичне дослідження конкурентоспроможності підприємства.

По-перше проаналізовано Поняття конкуренція, конкурентоспроможність підприємства та конкурентні переваги.

Конкуренція є центральним поняттям, яке виражає сутність ринкових відносин в нинішньому суспільстві. Конкуренція є найважливішою частиною всієї ринкової економіки. Стимулом, який спонукає людину змагатися, бажання перевершити суперників.

Розглянуто функції конкуренції, які вона забезпечує в ринковій: функцію регулювання; мотиваційну функцію; розподільчу функцію; функцію контрольну.

Також було висвітлено форми, що підтверджують конкуренцію [9]: конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між подібними об'єктами, що задовольняють однакову потребу це предметна форма конкуренції; функціональна форма - конкуренція між товарами (предметами) - заміниками.

Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття і може розглядатися на різних рівнях: окремих товарів, окремого товаровиробника, галузі і країни в цілому. В економічній літературі ще не склалося єдиної думки щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», хоча за ключовими позиціями особливих розбіжностей не існує.

По-друге розкрито Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика. До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробництва, раціональну роботу основних фондів, вдосконалення технології виготовлення, організацію праці на підприємстві (виробничі витрати на одиницю продукції, ефективність використання капіталу, рентабельність, продуктивність).

Друга група показників характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість підприємства сплачувати свої борги та здатність стабільно розвиватися підприємству надалі (коефіцієнт автономії, коефіцієнт

платоспроможності, абсолютний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу).

Третя група включає показники, що надають поняття про ефективність управління продажами та просування товарів на ринку за допомогою розповсюдженості та стимулювання (прибутковість продажів, коефіцієнт надмірного запасу готової продукції, завантаження потужності, ефективність реклами і системи стимулювання збуту).

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності продукції (якість продукції та ціна).

По-третє проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз економічної літератури з цього питання дозволяє обрати кілька підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності: матричний метод, методи на основі з теорії ефективною конкуренції, методи на основі з оцінки конкурентоспроможності виробництва підприємств, інтегрований метод.

Проаналізувавши види конкурентних стратегій (шляхи покращення конкурентоспроможності) можна стверджувати, що конкурентна стратегія складається з ділових підходів та ініціатив, здійснених компанією для залучення клієнтів та надання їм вищої цінності через виконання їхніх очікувань, а також для зміцнення своїх ринкових позицій.

Оскільки досягнення та підтримка конкурентних переваг є основною метою конкурентних стратегій, менеджери повинні вживати заходів для підтримання конкурентних переваг після їх досягнення.

Менеджери можуть створити стійкі конкурентні переваги, прийнявши такі заходи: Зосередження уваги на складових конкурентних переваг; Розвиток відмінних компетенцій; Створення середовища організаційного навчання; Запровадження механізму постійного вдосконалення; Впровадження найкращих практик; Подолання бар'єрів для змін; Зосередження уваги на складових конкурентних переваг.

Як зазначалося раніше, компанія має стійку конкурентну перевагу, коли протягом декількох років може підтримувати вищий за середній показник прибутку в галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОТЕХПРОМ-2002» знаходиться в Україні, м. Черкаси, вул. Героїв Дніпра 81, кв. 368.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОТЕХПРОМ-2002» діє у відповідності з Законами України «Про господарську діяльність», Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, іншими законодавчими актами України та статутом.

Основною метою діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» є сприйняття розвитку ринкових відносин, покращення рівня ефективності господарської і підприємницької діяльності, для відповідності потреб суспільства в продукції товариства, вирішення соціальних проблем, отримання прибутку.

Предметом діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» є виробництво віконних замазок, транспортні послуги, діяльність у сфері оптової та роздрібною торгівлі, громадського харчування і реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, зовнішньоекономічна діяльність, вирощування грибів.

Види діяльності, для яких потрібні спеціальні дозволи або ліцензії відповідно до чинного законодавства України, можуть здійснюватися після їх отримання.

Підприємство несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності тільки належним йому майном, відповідно до чинного законодавства, укладених угод та контрактів.

Майно ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в

самостійному баласні товариства. Майно товариства належить йому на праві власності.

Доходи ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» від його діяльності витрачаються на:

- відшкодування матеріальних витрат;
- оплату податків та інших платежів до;
- оплату відсотків по кредитах, повернення позик кредиторам;
- орендну плату;
- здійснення інших обов'язкових відрахувань згідно діючого законодавства.

Чистий прибуток від діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» залишається під повним контролем і розподіляється відповідно до цільових фондів відповідно до рішення Засновників.

На основі Додатків складено таблицю 2.1. Дані показники дають можливість оцінити діяльність підприємства за 2017-2019рр. та визначити основні тенденції щодо динаміки прибутку та витрат.

Таблиця 2.1

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»
за 2017-2019 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення			
					Абсолютне (грн.)		Відносне (%)	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	7	9
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	тис.грн	2090,7	2211,4	2046,3	120,7	(165,1)	105,7	92,5
Чистий прибуток, тис. грн.	тис.грн	20,5	48,8	17,7	28,3	(31,1)	238,0	36,3
Валовий прибуток, тис. грн.	тис.грн	25,0	59,5	21,6	34,5	(37,9)	238,0	36,3

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	тис.грн	2065,7	2151,9	2024,7	86,2	(127,2)	104,2	94,1
Вартість основних засобів, тис. грн.	тис.грн	102,2	118,4	1295,3	16,2	1176,9	115,8	109,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	7	9
Фонд оплати праці, тис. грн.	тис.грн	99,7	140,1	240,0	40,4	99,9	140,5	171,3
Середня кількість працівників, чол.	тис.грн	6	8	11	2	3	133	137
Вартість оборотних активів, тис. грн.	тис.грн	1534,5	2883,2	1609,4	1348,7	(1273,8)	187,9	55,8
Операційні витрати, тис. грн	тис.грн	1435,6	2780,2	2639,4	1344,6	(140,8)	193,6	94,9
Адміністративні витрати, тис.грн	тис.грн	12,0	2151,9	2024,7	2139,9	(127,2)	1790,3	94,1

Виходячи з наведених даних в таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції в період 2017-2018 роки мав тенденцію збільшення, в період 2019 році зменшився і становив 2046,3 тис. грн.

Чистий прибуток за період 2017 – 2018 роки збільшився на 238%, в період 2019 роки мав тенденцію до зниження на 36,3% і становив 17,7 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції за 2017 рік становила 2065,7 тис.грн., в період 2019 року порівняно з 2018 роком собівартість реалізованої продукції знизилась на 94,1% і становила 2024,7 тис.грн.

Вартість основних засобів в період проаналізованих років мала тенденцію до збільшення, в 2017 році вартість становила 102,2 тис.грн, в 2019 році в порівнянні з 2018 роком простежується тенденція до збільшення на 109,4%, і склала 1295,3 тис.грн.

Валовий прибуток ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» в 2017-2018 роках мав тенденцію до збільшення, в 2019 році валовий прибуток зменшився на 36,3% і становив 21,6 тис.грн.

Вартість оборотних активів в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 187,9%, в 2019 році порівняно з 2018 роком знизилась на 55,8% і становила 1609,4 тис.грн.

Операційні витрати в період 2017-2018 роки збільшились на 193,6% за період 2018-2019 роки зменшились на 94,9%.

Адміністративні витрати в 2018 роки збільшились і становили 2151,9, за період 2018-2019 роки зменшились на 94,1%.

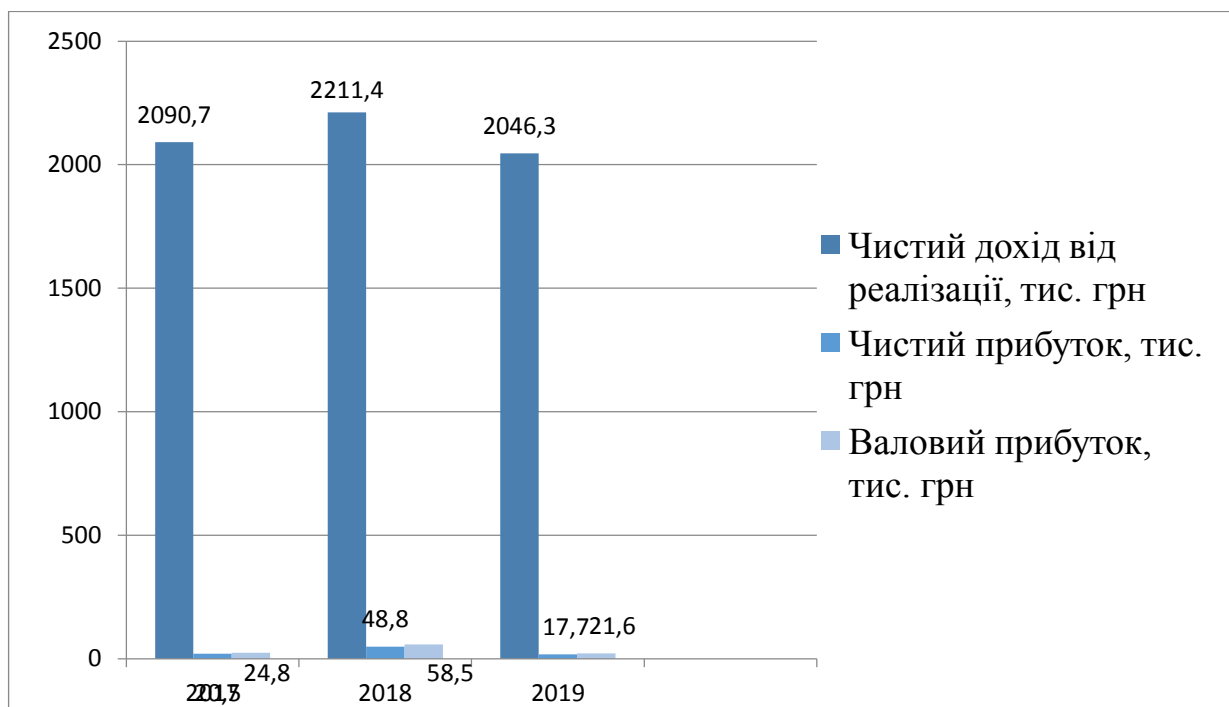


Рисунок 2.1. Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 рр.

З рисунку 2.1 можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації за 2017-2018 роки мав тенденцію збільшення.

Чистий прибуток за період з 2017 по 2018 рік збільшився і становив 48,8 тис. грн., і взагалі чистий прибуток мав тенденцію збільшення.

Валовий прибуток за 2017 рік становив 24,8 тис. грн, в період 2018 року збільшився і становив 58,5 тис. грн., за 2019 рік показник валового прибутку знизився і становив 21,6 тис.грн.

Отже, аналіз основних показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» свідчить, що підприємство має нестабільний прибуток від діяльності, тому необхідно вживати заходів, щодо більш ефективного використання прибутку та рентабельності підприємства.

2.2 Аналіз показників ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки

З метою успішного функціонування та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» проводиться аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства.

Ефективність роботи підприємства оцінюється за допомогою показників прибутку або витрат. Показник прибутку характеризує ефективність підрозділів, які виробляють та постачають продукцію на ринок.

Ефективність роботи підприємства характеризується такими показниками, як обсяг і динаміка прибутку. У більшості випадків одиниці є центрами витрат, тому їх ефективність визначається рівнем витрат для даного обсягу виробництва.

Показниками відносних витрат є витрати на одиницю продукції (калькуляційну одиницю) або на одиницю обсягу продукції (одна гривня, одна стандартна година).

1. Показник витрат на одиницю продукції розраховується як:

$$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}} \quad (2.1)$$

Показник витрат на одиницю продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$B = \frac{2065,7}{75,3} = 27,4 \quad (2.2)$$

Показник витрат на одиницю продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік становить:

$$B = \frac{2151,9}{57,2} = 37,6 \quad (2.3)$$

Показник витрат на одиницю продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 20179 рік становить:

$$B = \frac{2024,7}{89,2} = 22,7 \quad (2.4)$$

На показник витрат на одиницю продукції буде впливати зміна обсягів виробництва продукції та витрати на виробництво.

2. Фондовіддача - це відношення вартості продукції у вартісному вираженні до середньорічної вартості основних фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів, тобто є одним зпоказників конкурентоспроможності підприємства.

Фондовіддача розраховується за формулою:

$$\Phi O = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.5)$$

Фондовіддача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$\Phi O = \frac{75,3}{(16,2)} = -4,6 \quad (2.6)$$

Фондовіддача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік становить:

$$\Phi O = \frac{57,2}{(1176,9)} = -0,4 \quad (2.7)$$

Фондовіддача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік становить:

$$\Phi O = 0 \quad (2.8)$$

Також фондovidдачу можна розрахувати як:

$$\Phi O = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} \quad (2.9)$$

В такому випадку фондovidдача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$\Phi O = \frac{2090,7}{102,2} = 20,4 \quad (2.10)$$

Фондовіддача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік становить:

$$\Phi O = \frac{2211,4}{118,4} = 18,6 \quad (2.11)$$

Фондовіддача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік становить:

$$\Phi O = \frac{2046,3}{1295,3} = 1,6 \quad (2.12)$$

Сума виробленої продукції на 1 грн. основних засобів характеризується ефективністю використання основних засобів.

3. Рентабельність продукції - це економічна категорія, яка характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, товарів та послуг). Цей показник характеризує рентабельність (рентабельність) виробництва базового та звітного періоду. Рентабельність продукції це відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} \times 100\% \quad (2.13)$$

Рентабельність продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» у 2017 рік:

$$R_{\text{прод}} = \frac{20,5}{2065,7} \times 100\% = 9,8\% \quad (2.14)$$

Рентабельність продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» у 2018 рік:

$$R_{\text{прод}} = \frac{48,8}{2211,4} \times 100\% = 2,2\% \quad (2.15)$$

Рентабельність продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» у 2019 рік:

$$R_{\text{прод}} = \frac{177}{2046,3} \times 100\% = 1,0\% \quad (2.16)$$

Характеризує ступінь прибутковості продукції, на рентабельність продукції впливає обсяг виробництва продукції та її собівартість.

4. Продуктивність праці вимірюється відношенням випуску продукції до витрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямої або зворотної залежності ми маємо два показники: обсяг виробництва та трудомісткість.

$$ПП = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньосписочна чисельність}} \quad (2.17)$$

Показник продуктивності праці ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$ПП = \frac{75,3}{6} = 12,5 \quad (2.18)$$

Показник продуктивності праці ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$ПП = \frac{57,2}{8} = 7,1 \quad (2.19)$$

Показник продуктивності праці ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$ПП = \frac{89,2}{11} = 8,1 \quad (2.20)$$

Ступінь організації виробництва і використання робочої сили відображає показник продуктивності праці.

Продуктивність праці є рухомим і динамічним показником продуктивності праці та ефективності виробництва, який регулюється низкою факторів, є визначальним у розвитку окремого підприємства в країні в цілому. Тому власники, службовці та менеджери повинні постійно шукати шляхи та результати для підвищення продуктивності праці.

5. Коефіцієнт рентабельності основних засобів характеризує ступінь використання основних засобів:

$$K_{\text{роз}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} \times 100\% \quad (2.21)$$

Коефіцієнт рентабельності основних засобів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$K_{\text{роз}} = \frac{20,5}{102,2} \times 100 = 20,0\% \quad (2.22)$$

Коефіцієнт рентабельності основних засобів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік становить:

$$K_{\text{роз}} = \frac{48,8}{118,4} \times 100 = 41,2\% \quad (2.23)$$

Коефіцієнт рентабельності основних засобів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік становить:

$$K_{\text{роз}} = \frac{17,7}{1256,0} \times 100 = 14,1\% \quad (2.24)$$

На основі вище розрахованих показників було складено таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності виробничої діяльності підприємства
ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Показник витрат на	27,4	37,6	22,7	10,2	(14,9)

одиницю продукції					
Фондовіддача	20,4	18,6	1,6	(1,8)	(17,0)
Рентабельність продукції	9,8	2,2	1,0	(7,6)	(1,2)
Показник продуктивності праці	12,5	7,1	8,1	(5,4)	1

З даних таблиці 2.2 можна зробити висновки, що показник витрат на одиницю продукції в 2019 році порівняно з 2017 і 2018 рр відбулися наступні зміни:

Показник витрат на одиницю продукції в 2018 році порівняно з 2017 роком зріс і становив 37,6 тис.грн., в 2019 році в порівнянні з 2018 роком знизився на 60,3%.

Фондовіддїча зв проаналізовані роки мала тенденцію до зниження, в 2019 році становила 1,6 тис.грн.

Рентабельність продукції в період 2017-2019 роки мала тенденцію до зниження, в 2017 році рентабельність становила 9,8%, і 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 50% і становила 1%.

До групи вище проаналізованих показників відносяться ті, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічну ефективність виробничих витрат, раціональну роботу основних фондів, вдосконалення технології виготовлення продукції, організацію праці на підприємстві (виробничі витрати на одиницю продукції, ефективність використання капіталу, рентабельність продукції, праця продуктивність).

2.3 Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки

В процесі виробничо-господарської діяльності підприємства формується його фінансовий стан. Таким чином оцінювання фінансового стану можна проводити не за одним, навіть найважливішим, показником, а лише за

допомогою набору систем показників, що детально і всебічно характеризують економічне становище підприємства.

Показники для оцінки фінансового стану підприємства повинні бути такими, щоб усі, хто бере участь в економічних відносинах підприємства, могли відповісти на питання, наскільки надійним є підприємство як фінансовий партнер, а отже, вирішити економічну доцільність продовження або встановлення такого відносини з компанією. Кожен з партнерів компанії - акціонери, банки, податкові адміністрації - має свій критерій економічної доцільності. Отже, для того щоб кожен партнер міг зробити раціональний вибір, виходячи з власних інтересів показники оцінки фінансового стану повинні бути доступними і зрозумілими.

Зрозуміло, що саме підприємство в першу чергу зацікавлене у хорошому фінансовому стані. В процесі взаємодії підприємства з покупцями, постачальниками, банками, акціонерами та іншими юридичними та фізичними особами формується фінансовий стан підприємства. З іншого боку, ступінь його економічної привабливості безпосередньо залежить від підприємства для всіх цих юридичних осіб, які завжди мають вибір між багатьма підприємствами, здатними задовольнити однакові економічні інтереси.

Здатність підприємством отримувати прибуток впливає на його короткострокову ліквідність або платоспроможність. Виходячи з цього розглянемо такий аспект підприємства, як прибутковість. Це і якісний, і кількісний показник ефективності будь-якого підприємства.

Загалом, аналіз показників фінансового стану включає шістьдесят п'ять показників, призначених для детальної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства. Однак це не означає, що систематичний аналіз фінансового стану підприємства повинен завжди проводитись за всіма і тільки цими показниками.

Одним з показників фінансової стійкості та стабільності підприємства є коефіцієнт фінансової залежності, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.25)$$

Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік становить:

$$K_{\text{фз}} = \frac{1621,7}{186,1} = 10,3 \quad (2.26)$$

Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік становить:

$$K_{\text{фз}} = \frac{2986,8}{206,6} = 14,4 \quad (2.27)$$

Коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік становить:

$$K_{\text{фз}} = \frac{2893,6}{254,2} = 11,4 \quad (2.28)$$

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність приносити прибуток. У зв'язку з цим розглядається такий аспект підприємства, як прибутковість. Це і якісний, і кількісний показник ефективності будь-якого підприємства.

Основні показники рентабельності, що враховуються у ході аналізу фінансового стану підприємства це:

- рентабельності активів;
- рентабельності власного капіталу;
- рентабельності продажів.

1. Коефіцієнт рентабельності активів (економічна прибутковість) характеризує - рівень прибутку, що генерується всіма активами підприємства, які знаходяться у його використанні відповідно до балансу. Цей показник розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_a}{A} * 100\% \quad (2.29)$$

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік:

$$P_a = \frac{20,5}{1365,1} * 100\% = 15,0\% \quad (2.30)$$

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік:

$$P_a = \frac{48,8_{\text{ч}}}{(93,2)} * 100\% = (52,3)\% \quad (2.31)$$

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік:

$$P_a = \frac{17,7}{1087,4} * 100\% = 16,2\% \quad (2.32)$$

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень рентабельності власного капіталу, вкладеного в компанію, тому найбільший інтерес представляє існуючих та потенційних власників та акціонерів і є одним з основних показників інвестиційної привабливості компанії, оскільки її рівень показує верхню межу виплат дивідендів.

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\overline{\text{СК}}} * 100\% \quad (2.33)$$

де, $\overline{\text{СК}}$ – середня вартість власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік:

$$P_{\text{вк}} = \frac{20,5}{20,5} * 100\% = 100\% \quad (2.34)$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік:

$$P_{\text{вк}} = \frac{48,8}{48,8} * 100\% = 100\% \quad (2.35)$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік:

$$P_{\text{вк}} = \frac{17,7}{20,5} * 100\% = 100\% \quad (2.36)$$

3. Норма рентабельності продажів характеризує ефективність виробничої та комерційної діяльності: скільки прибутку має компанія від продажу гривні.

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\text{В}} * 100\% \quad (2.37)$$

де, $\Pi_{\text{ч}}$ – Чистий прибуток;

В – виручка від реалізації.

Коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017 рік:

$$P_{\text{пр}} = \frac{20,5}{2090,7} * 100\% = 9,8\% \quad (2.38)$$

Коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2018 рік:

$$P_{\text{пр}} = \frac{48,8}{2211,4} * 100\% = 22,0\% \quad (2.39)$$

Коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік:

$$P_{\text{пр}} = \frac{17,7}{2046,3} * 100\% = 8,6\% \quad (2.40)$$

В результаті розрахованих показників складено таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»
за 2017-2019 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт фінансової залежності	10,3	14,4	11,4	4,1	(3)
Коефіцієнт рентабельності активів	15,0	(52,3)	16,2	(67,3)	68,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	100,0	100,0	100,0	0	0
Коефіцієнт рентабельності продажів	9,8	22,0	8,6	12,2	(13,4)

З даних таблиці можна зробити висновки, що коефіцієнт фінансової залежності в 2018 році порівняно з 2017 роком мав тенденцію до збільшення, в 2019 році порівняно з 2018 роком навпаки мав тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт рентабельності активів в період 2017-2018 роки мав тенденцію до зниження, в 2019 році рентабельність активів зросла і становила 16,2%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в період 2017-2019 роках майже незмінився і тож показники мають незмінний результат.

Коефіцієнт рентабельності продажів в період 2018 року зріс на 12,2% порівняно з 2017 роком і становив 22,0%, в 2019 році рентабельність продажів мала тенденцію до зниження і становила 8,6%. (рис.2.2)

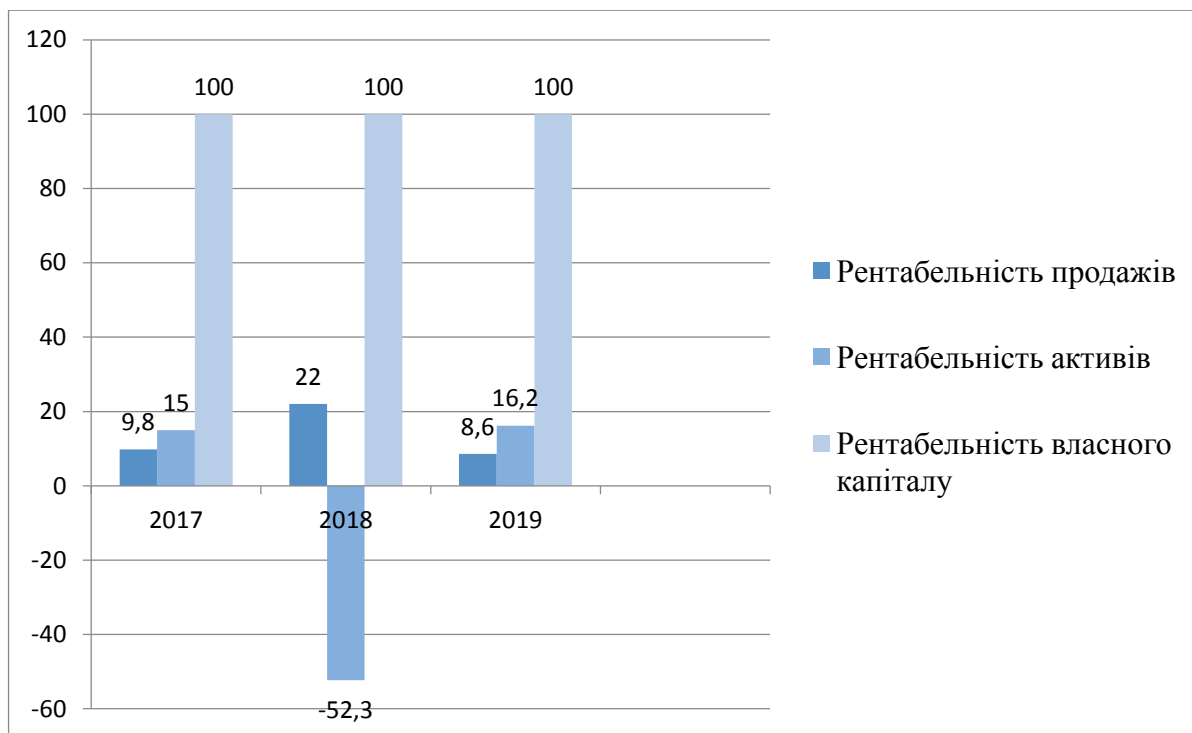


Рисунок 2.2 Динаміка змін показників рентабельності
ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки

З рисунку 2.2 відстежуємо наступну динаміку, що рентабельність продажів 2019 року порівняно з 2018 знизилась на 13,4%.

Рентабельність активів 2019 року в порівнянні з 2018 роком зросла на 68,5%.

Рентабельність власного капіталу в період 2017-2019рр мала високий показник.

Оптимальний набір показників і напрямів для аналізу фінансового стану підприємства вибирається залежно від мети і завдань аналізу в кожному конкурентному випадку.

Слід підкреслити, що всі показники взаємопов'язані та взаємозалежні. Виходячи з використання певного набору показників, враховуючи вплив різних факторів на відповідні показники, можна оцінити реальний стан підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі досліджено конкурентоспроможність ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002».

По-перше проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002».

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» дає змогу зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації за 2017-2018 роки мав тенденцію збільшення.

Чистий прибуток за період з 2017 по 2018 рік збільшився і становив 48,8 тис. грн., і взагалі чистий прибуток мав тенденцію збільшення.

Валовий прибуток за 2017 рік становив 24,8 тис. грн, в період 2018 року збільшився і становив 58,5 тис. грн., за 2019 рік показник валового прибутку знизився і становив 21,6 тис.грн.

Отже, аналіз основних показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» свідчить, що підприємство має нестабільний прибуток від діяльності, тому необхідно вживати заходів, щодо більш ефективного використання прибутку та рентабельності підприємства.

По-друге проаналізувавши ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективність роботи підприємства оцінюється за допомогою показників прибутку або витрат. Показник прибутку характеризує ефективність підрозділів, які виробляють та постачають продукцію на ринок.

З даних аналізу зробити висновки, що показник витрат на одиницю продукції в 2019 році порівняно з 2017 і 2018 рр відбулися наступні зміни:

Показник витрат на одиницю продукції в 2018 році порівняно з 2017 роком зріс і становив 37,6 тис.грн., в 2019 році в порівнянні з 2018 роком знизився на 60,3%.

Фондовіддіча зв проаналізовані роки мала тенденцію до зниження, в 2019 році становила 1,6 тис.грн.

Рентабельність продукції в період 2017-2019 роки мала тенденцію до зниження, в 2017 році рентабельність становила 9,8%, і 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 50% і становила 1%.

До групи вище проаналізованих показників відносяться ті, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічну ефективність виробничих витрат, раціональну роботу основних фондів, вдосконалення технології виготовлення продукції, організацію праці на підприємстві (виробничі витрати на одиницю продукції, ефективність використання капіталу, рентабельність продукції, праця продуктивність).

По-третє в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства формується його фінансовий стан. Таким чином оцінювання фінансового стану можна проводити не за одним, навіть найважливішим, показником, а лише за допомогою набору систем показників, що детально і всебічно характеризують економічне становище підприємства.

Загалом, аналіз показників фінансового стану включає шістьдесят п'ять показників, призначених для детальної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства. Однак це не означає, що систематичний аналіз фінансового стану підприємства повинен завжди проводитись за всіма і тільки цими показниками.

Отже, висновки щодо аналіз показників фінансового стану: коефіцієнт фінансової залежності в 2018 році порівняно з 2017 роком мав тенденцію до збільшення, в 2019 році порівняно з 2018 роком навпаки мав тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт рентабельності активів в період 2017-2018 роки мав тенденцію до зниження, в 2019 році рентабельність активів зросла і становила 16,2%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в період 2017-2019 роках майже незмінився і тож показники мають незмінний результат.

Коефіцієнт рентабельності продажів в період 2018 року зріс на 12,2% порівняно з 2017роком і становив 22,0%, в 2019 році рентабельність продажів мала тенденцію до зниження і становила 8,6%.

Отже, всі показники взаємопов'язані та взаємозалежні. Виходячи з використання певного набору показників, враховуючи вплив різних факторів на відповідні показники, можна оцінити реальний стан підприємства.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства

Щоб зберегти перевагу перед конкурентами, підприємство має впроваджувати конкурентні переваги швидко і ефективно, так як конкуренти можуть застосовувати вже існуючі.

Максимізація прибутковості та конкурентоспроможності виробництва в цілому, та його продукції зокрема, це одна з цілей будь-якого підприємства. Таким чином, особлива увага при аналізі фінансових результатів приділяється резервам зростання конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Резерви зростання прибутковості - це кількісно вимірювані можливості його збільшення шляхом заміни показників, що впливають на нього, а також запобігання (запобігання) втратам від інших факторів та видів діяльності. Основними джерелами резервів збільшення рентабельності продукції є:

- 1) збільшення обсягу реалізації продукції.
- 2) зниження собівартості продукції (робіт, послуг) [23].

Важливим напрямком пошуку резервів для зростання прибутку є зниження собівартості продукції та реалізації (наприклад, економія пального, сировини, витрат на робочу силу за рахунок вдосконалення технологій тощо). На основі порівняння норм витрат, використання виробничих потужностей за фактичними витратами, визначається резерв їх зменшення і відповідно збільшення рентабельності.;

- 3) збільшити ціну продажу, одночасно покращуючи якість продукції, продажі на більш вигідних ринках.

Певною мірою це фактор не тільки збільшення рентабельності продукції, але й підвищення її конкурентоспроможності. Компанія має можливість підвищити прибутковість і конкурентоспроможність товарів, змінюючи ринки.

Маркетинговому відділу підприємства належить важлива роль. Під час спостереження за ринками збуту підприємство має нагоду виявити потреби споживачів і чим вони незадоволені, скорегувати цінову політику для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та конкурентоспроможності його продукції зокрема.

Для оптимального управління конкурентоспроможністю та рентабельністю продукції необхідно проаналізувати зовнішнє середовище підприємства, щоб визначити оптимальні напрями виробництва, оскільки компанія «повинна виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється». З цією метою проводять маркетинговий аналіз, предметом якого є зовнішнє середовище підприємства, зокрема ринок [23].

Під зовнішнім середовищем розуміється сукупність усіх елементів, зміна властивостей яких впливає на суб'єкт господарювання, а також ті об'єкти, властивості яких змінюються внаслідок зміни поведінки системи (підприємства, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, різні макроекономічні фактори тощо). Зовнішнє середовище динамічне. Одночасно з прискоренням технічного прогресу розширюється масштаб ринку, змінюється попит споживачів на продукцію, кон'юнктура ринку тощо.

Суть маркетингу полягає у виявленні та усуненні суперечностей між запланованим розвитком підприємства та ринковими умовами, що реалізується через організацію та управління підприємством, яке спрямоване на забезпечення продажів з метою максимізації прибутку, тобто забезпечення максимальної прибутковості та конкурентоспроможності.

Таким чином, саме активна маркетингова діяльність підприємства є одним з найнеобхідніших елементів, які визначають можливості зростання та втримання високого рівня конкурентоспроможності товару. Основні резерви при цьому повністю співпадають з вимогами споживачів: зниження ціни реалізації, підвищення якості продукції, сервісу реалізації тощо.

Якщо говорити про шляхи підвищення рентабельності продукції на підприємстві, то тут слід врахувати основні фактори, що впливають на рентабельність продукції та величину їх впливу.

На підприємстві, що досліджувалось, як висновок маємо, що основними резервами, які б могли забезпечити зростання рентабельності продукції, є: структура реалізації; собівартість реалізації.

Таким чином, структура продажів може призвести до збільшення рентабельності продукції, якщо кількість продажів більш вигідної продукції порівняно з менш вигідною. Але вплив цього фактора все-таки забезпечує набагато менше можливостей для збільшення рентабельності продукції порівняно з можливостями, що надаються зміною собівартості реалізованої продукції.

Так, у випадку зменшення собівартості продукції і утримання того ж рівня доходу від реалізації, звичайно ж, можна досягти вищого рівня рентабельності продукції.

Отже, ще раз підсумуємо, що збільшити рентабельність продукції в цілому можливо за рахунок зміни таких факторів:

- обсягу реалізації;
- структура реалізації;
- ціна реалізації;
- собівартість реалізації.

Одним з шляхів підвищення конкурентоспроможності є розробка конкурентної стратегії підприємства

Основна стратегія конкуренції, яка є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку, що описує схему забезпечення переваг перед конкурентами, є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Усі подальші маркетингові дії підприємства залежать від його правильного вибору. Цей факт визначає необхідність ретельного обґрунтування цієї процедури. Однак деякі останні стереотипи у ділових колах про те, як конкурувати на ринку, суттєво перешкоджають систематичному підходу до

цього завдання. Перш ніж вибирати базову стратегію конкуренції, потрібно позбутися шкідливих стереотипів, штампів і помилок [23].

Як показує практика, процвітаючі та перспективні ринки мають високі бар'єри для входу, захист від держави, невибагливих споживачів, дешеву систему постачання та найменшу кількість альтернативних галузей, які можуть їх замінити. Бізнес з новітніми технологіями та високою ефективністю найбільш вразливий для нападів конкурентів, імовірність банкрутства на таких ринках дуже велика.

Слід також зазначити, що для багатьох малих підприємств зміст конкуренції має бути подібним до їхніх більших (потужних) конкурентів. Це додає їм впевненості в собі. Але наслідувати інших означає втратити будь-яку перевагу. Відсутність конкурентних переваг - це правильний шлях до банкрутства. Деякі компанії, маючи певну конкурентну перевагу, не докладають зусиль, щоб їх не втратити.

Будь-яка найбільш ретельно розроблена стратегія буде марною, якщо компанія не забезпечить механізм її реалізації. Це окрема велика проблема, яка включає побудову адекватних стратегій організаційних структур, фінансування функціональних стратегій, підбір керівника апарату з необхідними знаннями та досвідом, створення умов для роботи.

Матеріали, представлені в додатку, є основою для розробки довгострокової програми розвитку, яка має на меті зайняти провідні позиції на оптовому та роздрібному ринках, та короткострокової, призначеної для створення процедур та політики, що підтримують стратегію. При розробці програми слід враховувати всі необхідні види ресурсів - інформаційні, технічні, технологічні, методичні, кадрові, фінансові, організаційні.

Корпоративна (портфельна) стратегія - це стратегія, яка описує загальне напрямки зростання підприємства, розвиток його виробничої та маркетингової діяльності. Він показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення на цьому рівні є найскладнішими, оскільки вони стосуються підприємства в цілому. Питання

про злиття, поглинання або вихід з бізнесу. Саме на цьому рівні продуктова стратегія підприємства визначається та узгоджується [17].

Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір ділових підрозділів фірми, в які слід інвестувати.

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між бізнес-підрозділами на основі аналізу портфеля;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зменшення економічного ризику та отримання синергетичного ефекту;
- зміна структури корпорації; Рішення про злиття, поглинання, приєднання до ФПГ чи інших інтеграційних структур;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів [61]

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальну напрямок своєї діяльності, формується його вищим керівництвом і забезпечує три основні завдання:

- а) сформулювати (вибрати) основний напрямок діяльності підприємства та його стратегічних підрозділів бізнесу (СОБ);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожного СОБ та кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розмір і методи розподілу ресурсів (.інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

Корпоративна стратегія на підприємстві з єдиним бізнесом набуває одного з наступних типів базових стратегій:

- стратегія розвитку;
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія скорочення;
- стратегія ґрунтується на комбінаціях перерахованих – стратегій [61].

Стратегія зростання (розвитку) компанії вибирається як основна корпоративна стратегія у тому випадку, коли компанія або її стратегічний підрозділ намагається використовувати зовнішнє середовище та власні сили для збільшення компанії, тобто збільшення продажів, переважно шляхом

проникнення на нові ринки їх захоплення та підвищення ефективності виробництва.

Ця стратегія є найбільш ефективною у швидкозростаючих галузях з швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства або СОБ знаходиться на етапах виходу на ринок або розвитку в життєвому циклі товару.

Шляхи реалізації стратегії розвитку:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм шляхом придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно на рівних умовах в одну компанію.

Широко використовується стратегія стабілізації (обмеженого зростання) підприємства, які вже домінують на цьому ринку, тобто в умовах стабільності продажів і прибутку і здійснюється за ціллю збереження існуючого стану якомога довше[61].

Група резервів для використання ринкової ситуації включає резерви, пов'язані з тим, наскільки компанія ефективно використовує можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом максимального використання офіційних правил діяльності, встановлених державою. Це резерви, пов'язані з використанням різних податкових пільг для певних сфер діяльності; резерви використання системи державних субсидій, інвестицій, позик; страхова діяльність; резерви, що виникають при реалізації державних програм підвищення конкурентоспроможності підприємств; резерви грамотного обліку та використання законодавчої та нормативної бази управління. Всі ці резерви можуть і повинні бути виявлені в ході практичної діяльності маркетингових служб підприємства при оцінці ділового середовища стосовно нього. Від того, наскільки добре компанія буде керувати підрозділом даних, багато в чому буде залежати рівень її конкурентоспроможності. Решта 4 групи резервів конкурентоспроможності підприємства стосуються використання можливостей власного потенціалу для окремих складових: організаційного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного та людського ресурсів.[35]

У другій групі ми об'єднали резерви, пов'язані з використанням організаційних можливостей підприємства. Водночас сюди включені резерви використання його науково-технічного потенціалу, що дозволяє інноваціям конкурувати, а також резерви інших аспектів діяльності підприємства, що визначають його можливості у сфері нецінової конкуренції.

У другій групі ми об'єднали резерви, пов'язані з використанням організаційних можливостей підприємства. Водночас сюди включені резерви використання його науково-технічного потенціалу, що дозволяє інноваціям конкурувати, а також резерви інших аспектів діяльності підприємства, що визначають його можливості у сфері нецінової конкуренції.

В контексті вирівнювання загальних виробничих витрат основних виробників на світових ринках стають важливими резервами підвищення конкурентоспроможності на стадії життєвого циклу товару. Ці резерви пов'язані з розширенням мережі виробництва післяпродажного, сервісного та гарантійного обслуговування їхньої продукції виробничими підприємствами; розширення сфери застосування та збільшення термінів гарантійного та сервісного обслуговування тощо.[37]

Третя група резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язана із використанням резервів виробничо-технологічного потенціалу підприємства, а це використання резервів знарядь праці та засобів праці, які є в наявності. З цих позицій можна виділити резерви основних фондів, що включає резерви використання виробничих площ, фонду часу роботи обладнання, інструменту та пристосувань; резерви оновлення структури основних фондів; резерви вдосконалення технології виробництва, включаючи резерви для вдосконалення процесу правонаступництва; інтенсифікація технологічних процесів; скорочення технологічної підготовки виробництва, а також положень щодо поліпшення матеріально-технічного забезпечення виробництва; вдосконалити монтажні, пусконаладжувальні та вантажно-розвантажувальні роботи та транспортні послуги.[35]

Рівень розвитку ринків у промислово розвинених країнах вже не дає можливості надати фірмі значних переваг лише за рахунок матеріальних та фінансових факторів, роблячи їх загальнодоступними. Індивідуальні переваги та керівництво дедалі частіше стають наслідком ефективного використання унікальних за своєю природою факторів нематеріального, нематеріального характеру, включаючи отримання, аналіз, інтерпретацію інформації; планування, моделювання змін; формування в атмосфері інноваційної сприйнятливості, ділової та емоційної співпраці; розвиток прямих та зворотних каналів комунікації із зовнішньою аудиторією.[35]

Четвертою групою резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства є резерви його фінансово-економічного потенціалу. За допомогою фінансового аналізу та структури капіталу та витрат, а також балансу чистого оборотного капіталу, фінансової ліквідності та стабільності; товарообіг і прибутковість; інвестиційна привабливість визначає тенденції та закономірності економічного розвитку, визначаються положення, які компанія може використовувати для поліпшення свого фінансового стану і, як наслідок, конкурентоспроможності.[41]

Для підприємства дуже важливо виявити та використовувати резерви своєї фінансової стійкості. Фінансова стійкість - це характеристика фінансового стану, що визначає рівень залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Резерви позикового капіталу передбачають аналіз як довгострокових (понад один рік), так і короткострокових зобов'язань (або поточних зобов'язань). У цьому випадку, з точки зору «безпечного» використання протягом тривалого періоду часу (головним чином для фінансування основних фондів), довгострокові зобов'язання можна прирівняти до власного капіталу, у який все буде вкладений капітал.[49]

І нарешті, п'ята група резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, його кадровий потенціал. Незважаючи на важливість резервів усіх інших груп, при усьому сучасному високотехнологічному промисловому

виробництві є значний простір для поліпшення робочого часу як за рахунок зменшення втрат робочого часу, так і за рахунок вдосконалення навичок та креативності. Створення необхідної соціально-психологічної підтримки всієї системи управління діяльністю є необхідною умовою виявлення та використання цієї групи резервів.

Для того, щоб зробити систему управління компанією одним з найпотужніших факторів конкурентоспроможності, на наш погляд, необхідно:

Визнаючи, що в контексті інтеграції у світову економіку та посилення конкуренції на внутрішньому ринку неможливо тривалий час підтримувати її «специфічні» ресурси. [45]

Припустимо, що, як і в решті світу, існуючі конкурентні стратегії в кінцевому підсумку або призводять до витрат (і, як результат, посилення цінової конкуренції), або до більш диференційованого задоволення споживачів. Тому в будь-якому випадку завдання всебічного вдосконалення як управління ресурсами, так і управління організацією. Залежно від розміру компанії, виду діяльності, рівня розвитку ринку, пріоритети зміщуються між управлінням ресурсами та управлінням

Ця класифікація, звичайно, не обмежується складом резервів конкурентоспроможності. Список можна продовжувати, беручи до уваги конкретні умови ринку, конкретні умови діяльності суб'єкта господарювання та економічні результати економічного аналізу резервів у цих умовах.

Таким чином, можна зробити висновок, що стосовно економічних процесів управління конкурентоспроможністю - це свідомий вплив людини на об'єкти та процеси, а також на участь людей у них, спрямований на надання певного напрямку економічній діяльності підприємства та отримання бажаних результатів.

Для створення конкурентоспроможного підприємства необхідно не тільки модернізувати виробництво та управління, а й чітко знати, для чого робиться, якої мети слід досягти. Головним у цій справі має бути здатність визначати, швидко та ефективно використовувати в конкурентній боротьбі їх порівняльні

переваги. Всі зусилля повинні бути спрямовані на розвиток тих сторін, які відрізняють підприємство від потенційних або реальних конкурентів.

Очевидно, що економічний спад в Казахстані є наслідком низької конкурентоспроможності вітчизняної промисловості через низьку ефективність управління підприємствами та низьку ефективність заходів державної підтримки вітчизняних виробників.

3.2 Економічна ефективність (оцінка) підвищення конкурентоспроможності підприємства

До шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства безпосередньо відноситься прибутковість самого підприємства, а отже можна розглядати шляхи підвищення прибутку ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» як одного з показників конкурентоспроможності.

До підвищення показників прибутковості відносяться:

- зниження витрат сировини, матеріалів, палива (тобто матеріальні затрати);
- перерозподіл чистого прибутку;
- зниження витрат заробітної плати, компенсація частини заробітної плати наданням працівникам соціальних пільг (безкоштовного харчування, розширеного медичного страхування і т. п.) ;
- підвищення технічного рівня виробництва та удосконалювання організації виробництва і праці;
- розширення ринку продажів і інше.

Рентабельність підприємства безпосередньо залежить від його прибутку. Щоб максимізувати прибуток, компанія повинна максимально використати наявні в її розпорядженні ресурси. Збільшення виробництва зменшує витрати на одиницю продукції, тобто витрати на її виготовлення на одиницю продукції зменшуються, а отже, зменшують собівартість, що в підсумку призводить до збільшення прибутку від реалізації. Ну, крім того, додаткове виробництво прибуткової продукції саме по собі дає додатковий дохід.

При зменшенні собівартості продукції і утримання того ж рівня доходу від реалізації, звичайно ж, можна досягти вищого рівня рентабельності продукції.

Щоб збільшити рентабельність продукції в цілому можливо за рахунок зміни таких факторів:

- обсягу реалізації;
- структура реалізації;
- ціна реалізації;
- собівартість реалізації.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства за умов, що випуск продукції збільшиться 10000 тис.од, відповідно до цього збільшиться собівартість продукції та дохід від реалізації продукції.

1. Показник витрат на одиницю продукції розраховується як:

$$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}} \quad (3.1)$$

Показник витрат на одиницю продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 20179 рік становить:

$$B = \frac{2024,7}{89,2} = 22,7 \quad (3.2)$$

Прогнозований показник витрат на одиницю продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2020 рік становить:

$$B = \frac{10124,1}{10089,2} = 1,2 \quad (3.3)$$

2. Фондовіддача розраховується за формулою:

$$\Phi O = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (3.4)$$

Фондовіддача ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік становить:

$$\Phi O = \frac{2046,3}{1295,3} = 1,6 \quad (3.5)$$

Прогнозований показник фондовіддачі ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2020 рік становить:

$$\Phi O = \frac{10089,2}{1295,3} = 7,8 \quad (3.6)$$

3. Рентабельність продукції характеризує рентабельність (рентабельність) виробництва базового та звітного періоду.

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} \times 100\% \quad (3.7)$$

Рентабельність продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» у 2019 рік:

$$R_{\text{прод}} = \frac{177}{2046,3} \times 100\% = 1,0\% \quad (3.8)$$

Прогнозований показник рентабельність продукції ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» у 2020 рік за рахунок збільшення прибутку і зниження собівартості продукції:

$$R_{\text{прод}} = \frac{1770}{2014,2} \times 100\% = 8,7\% \quad (3.9)$$

4. Оскільки коефіцієнт прибутковості (рентабельності) продажів характеризує ефективність виробничої та комерційної діяльності: скільки прибутку має компанія від продажу гривні, її також потрібно проаналізувати:

$$R_{\text{пр}} = \frac{П_{\text{ч}}}{В} * 100\% \quad (3.10)$$

де, $P_{\text{ч}}$ – Чистий прибуток;

$В$ – виручка від реалізації.

Коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2019 рік:

$$R_{\text{пр}} = \frac{17,7}{2046,3} * 100\% = 8,6\% \quad (3.11)$$

Коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2020 рік:

$$R_{\text{пр}} = \frac{1770}{1897,4} * 100\% = 9,3\% \quad (3.12)$$

На основі вище розрахованих показників складемо таблицю 3.1

Таблиця 3.1

Аналіз показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002»
за 2019-2020 рр

Показник	Рік		Абсолютне відхилення 2020/2019
	2019	2020	

Показник витрат на одиницю продукції	22,7	1,2	(21,5)
Фондовіддача	1,6	7,8	6,24

Продовження табл. 3.1

Показник	Рік		Абсолютне відхилення
	2019	2020	2020/2019
Коефіцієнт рентабельності продажів	8,6	9,3	0,7
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,0	8,7	7,7

З даних таблиці можна зробити висновки, що фондовіддача за прогнозованими показниками 2020 року зросте і становитиме 7,8 тис.грн.

Рентабельністю продукції 2020 року порівняно з 2019 роком зросте на 7,7%, та становитиме 8,7%.

Рентабельність продажів в прогнозованому 2020 році зросте на 0,7% порівняно з 2019 роком і становитиме 9,3%

Таким чином, якщо компанія буде використовувати запропоновані методи для збільшення прибутку та рентабельності виробництва, вона матиме очікуваний бажаний результат, а саме стабільну роботу та позитивний економічний ефект – прибуток і за рахунок цього матиме конкурентні переваги.

Висновки до 3 розділу

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено та проаналізовано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Щоб зберегти перевагу перед конкурентами, підприємство має впроваджувати конкурентні переваги швидко і ефективно, так як конкуренти можуть застосовувати вже існуючі.

Максимізація прибутковості та конкурентоспроможності виробництва в цілому, та його продукції зокрема, це одна з цілей будь-якого підприємства.

Таким чином, особлива увага при аналізі фінансових результатів приділяється резервам зростання конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Для оптимального управління конкурентоспроможністю та рентабельністю продукції необхідно проаналізувати зовнішнє середовище підприємства, щоб визначити оптимальні напрями виробництва, оскільки компанія «повинна виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється». З цією метою проводять маркетинговий аналіз, предметом якого є зовнішнє середовище підприємства, зокрема ринок

До шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства безпосередньо відноситься прибутковість самого підприємства, а отже можна розглядати шляхи підвищення прибутку ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» як одного з показників конкурентоспроможності.

Рентабельність підприємства безпосередньо залежить від його прибутку. Щоб максимізувати прибуток, компанія повинна максимально використати наявні в її розпорядженні ресурси. Збільшення виробництва зменшує витрати на одиницю продукції, тобто витрати на її виготовлення на одиницю продукції зменшуються, а отже, зменшують собівартість, що в підсумку призводить до збільшення прибутку від реалізації. Ну, крім того, додаткове виробництво прибуткової продукції саме по собі дає додатковий дохід.

Таким чином, якщо компанія буде використовувати запропоновані методи для збільшення прибутку та рентабельності виробництва, вона матиме очікуваний бажаний результат, а саме стабільну роботу та позитивний економічний ефект – прибуток і за рахунок цього матиме конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства відіграє зростання прибутку і рентабельності підприємства та інших показників фінансової стійкості підприємства.

В роботі було розкрито економічну суть конкурентоспроможності підприємства та шляхи її вдосконалення.

В першому розділі кваліфікаційної роботи проведено теоретичне дослідження конкурентоспроможності підприємства.

По-перше проаналізовано Поняття конкуренція, конкурентоспроможність підприємства та конкурентні переваги.

Конкуренція є центральним поняттям, яке виражає сутність ринкових відносин в нинішньому суспільстві. Конкуренція є найважливішою частиною всієї ринкової економіки. Стимулом, який спонукає людину змагатися, бажання перевершити суперників.

Розглянуто функції конкуренції, які вона забезпечує в ринковій: функцію регулювання; мотиваційну функцію; розподільчу функцію; функцію контрольну.

Також було висвітлено форми, що підтверджують конкуренцію [9]: конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між подібними об'єктами, що задовольняють однакову потребу це предметна форма конкуренції; функціональна форма - конкуренція між товарами (предметами) - заміниками.

Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття і може розглядатися на різних рівнях: окремих товарів, окремого товаровиробника, галузі і країни в цілому. В економічній літературі ще не склалося єдиної думки щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», хоча за ключовими позиціями особливих розбіжностей не існує.

По-друге розкрито Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика. До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність

виробництва, раціональну роботу основних фондів, вдосконалення технології виготовлення, організацію праці на підприємстві (виробничі витрати на одиницю продукції, ефективність використання капіталу, рентабельність, продуктивність).

Друга група показників характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість підприємства сплачувати свої борги та здатність стабільно розвиватися підприємству надалі (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, абсолютний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу).

Третя група включає показники, що надають поняття про ефективність управління продажами та просування товарів на ринку за допомогою розповсюдженості та стимулювання (прибутковість продажів, коефіцієнт надмірного запасу готової продукції, завантаження потужності, ефективність реклами і системи стимулювання збуту).

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності продукції (якість продукції та ціна).

По-третє проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз економічної літератури з цього питання дозволяє обрати кілька підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності: матричний метод, методи на основі з теорії ефективної конкуренції, методи на основі з оцінки конкурентоспроможності виробництва підприємств, інтегрований метод.

Проаналізувавши види конкурентних стратегій (шляхи покращення конкурентоспроможності) можна стверджувати, що конкурентна стратегія складається з ділових підходів та ініціатив, здійснених компанією для залучення клієнтів та надання їм вищої цінності через виконання їхніх очікувань, а також для зміцнення своїх ринкових позицій.

Оскільки досягнення та підтримка конкурентних переваг є основною метою конкурентних стратегій, менеджери повинні вживати заходів для підтримання конкурентних переваг після їх досягнення.

Менеджери можуть створити стійкі конкурентні переваги, прийнявши такі заходи: Зосередження уваги на складових конкурентних переваг; Розвиток відмітних компетенцій; Створення середовища організаційного навчання; Запровадження механізму постійного вдосконалення; Впровадження найкращих практик; Подолання бар'єрів для змін; Зосередження уваги на складових конкурентних переваг.

Як зазначалося раніше, компанія має стійку конкурентну перевагу, коли протягом декількох років може підтримувати вищий за середній показник прибутку в галузі.

У другому розділі досліджено конкурентоспроможність ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002».

По-перше проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002». Підприємство діє на підставі Статуту, Цивільного, Податкового та Господарського кодексу, України, Законів України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного в Україні законодавства.

В роботі було висвітлено показники фінансового стану підприємства та показників ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» за 2017-2019 роки.

Фінансовий стан підприємства формується в процесі повної виробничо-господарської діяльності підприємства. Таким чином оцінку фінансового стану можна об'єктивно проводити не за одним, навіть найважливішим, показником, а лише за сукупністю систем показників, що детально і всебічно характеризують економічне становище підприємства.

Провівши планові розрахунки можна зробити висновки:

Показник витрат на одиницю продукції в 2019 році порівняно з 2017 і 2018 рр відбулися наступні зміни:

Показник витрат на одиницю продукції в 2018 році порівняно з 2017 роком зріс і становив 37,6 тис.грн., в 2019 році в порівнянні з 2018 роком знизився на 60,3%.

Фондовіддіча зв проаналізовані роки мала тенденцію до зниження, в 2019 році становила 1,6 тис.грн.

Рентабельність продукції в період 2017-2019 роки мала тенденцію до зниження, в 2017 році рентабельність становила 9,8%, і 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 50% і становила 1%.

Коефіцієнт фінансової залежності в 2018 роки мав тенденцію до зниження, в 2019 році рентабельність активів зросла і становила 16,2%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в період 2017-2019 роках майже незмінився і тож показники мають незмінний результат.

Коефіцієнт рентабельності продажів в 2018 році в порівнянні з 2017 роком зріс на 12,2% і становив 22,0%, в 2019 році рентабельність продажів мала тенденцію до зниження і становила 8,6%

В групу вище проаналізованих показників відносяться ті, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічну ефективність виробничих витрат, раціональну роботу основних фондів, вдосконалення технології виготовлення продукції, організацію праці на підприємстві (виробничі витрати на одиницю продукції, ефективність використання капіталу, рентабельність продукції, праця продуктивність).

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АВТОТЕХПРОМ-2002» свідчить, що підприємство має нестабільний прибуток від діяльності, тому необхідно вживати заходів, щодо більш ефективного використання прибутку та рентабельності підприємства.

На досліджуваному підприємстві, можна зробити висновок, що основними резервами, які б могли забезпечити зростання рентабельності продукції, є: структура реалізації; собівартість реалізації.

Таким чином, структура продажів може призвести до збільшення рентабельності продукції, якщо кількість продажів більш вигідної продукції порівняно з менш вигідною. Але вплив цього фактора все-таки забезпечує набагато менше можливостей для збільшення рентабельності продукції

порівняно з можливостями, що надаються зміною собівартості реалізованої продукції.

Так, у випадку зменшення собівартості продукції і утримання того ж рівня доходу від реалізації, звичайно ж, можна досягти вищого рівня рентабельності продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство фінансів України Наказ Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку [Електронний курс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р №436-IV із внесеними змінами та доповненнями у редакції Закону № 1617-VI від 24.07.2009 р. – Електронний ресурс. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-363.htm
3. . Дієва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз: Навч посібн. – К.: ЦНЛ, 2017. – 328 с.
4. .Економічна стратегія підприємства: Підручник / За ред. В.Д. Прокопчика. – К.: Знання-Прес, 2011. – 581 с.
5. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посібник [для самот. вивч. дисципліни]. / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. - 3-тє вид., виправл. і доп. - К. : Знання-Прес, 2009.- 299 с.
6. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посібник [для самот. вивч. дисципліни]. / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. - 3-тє вид., виправл. і доп. - К. : Знання-Прес, 2009. - 299 с. - ISBN 978-966-311-073-8.
7. Андрійчук В.Г. Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002.
8. Антонюк К. І. Дослідження конкуренції на українському ринку морозива / К. І. Антонюк // Вчені записки КІПУ. Економічні науки. – Сімферополь : НІЦ КІПУ, 2007. – Вип. 10.
9. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №10(88).
10. Бардаш С.В., Дерій В.А., Петренко Н.І. Контроль та ревізія: Практикум: Навчальний посібник. - Ж.: Рута, 2000. - 384 с.

- 11.Белов М.А., Євдокімова Н.М., Москалюк В.Є., Оберемчук О.П., Степанов О.П. Планування діяльності підприємства: Навчально-методичний посібник/За ред. В.Є. Москалюка .-К.:КНЕУ,2002 .-252с.
- 12.Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: Навч. Посібник / О.Г. Біла. – Л.: Компакт-ЛВ, 2005. – 311с.
- 13.Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України. - 2005. - № 3. - С. 117-128.
14. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / І. О. Бланк. - К. : Ельга, 2008. - 724 с.
- 15.Блонська В.І. Економіка підприємства: Теорія і практикум: навч. посіб. / В.І. Блонська, Т.Г. Васильців, С.С. Гринкевич та ін.; за ред. доц. Н.Г. Міценко, доц. О.І. Ященко. – Львів: Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
- 16.Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник / І. М. Бойчик - К. : Атака, 2004. - 480 с.
- 17.Борисенко З. Основи конкурентної політики. Навчальний посібник для ВНЗ (затв. МОН України)-К. Таксон-2004-704-с.
- 18.Булавенко С.Д. Основи економіки. 10-11 кл.: розробки уроків. / С.Д. Булавенко. – Х.: Веста; Ранок, 2007. – 430 с.
- 19.Бутинець Ф.Ф., Бондар В.П., Виговська Н.Г., Петренко Н.І. Контроль і ревізія: Підручник/За ред. Ф.Ф. Бутинця .-4-те вид., доп. і перероб.-Ж.:Рута,2006 .-560с.
- 20.Ганаба М.Д. Якість як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції // Економіка АПК. 2016.
- 21.Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. 2008. – №2.
- 22.Гетьман О.О. Економіка підприємства: підручник. / О.О. Гетьман. – К.: ЦНЛ, 2006. – 488 с.
- 23.Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – 2 видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010.-488с.

- 24.Грещак М.Г. Економіка підприємства: підручник. / М.Г. Грещак, В.М. Колот, В.П. Наливайко та ін.; за ред. д.е.н., проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с.
25. Данилов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посібник / О. Д. Данілов, Т. В. Паєнтко. - К. : КНТ, 2009. - 272 с.
- 26.Дікань Л.В. Контроль і ревізія:Навчальний посібник .-К.:ЦНЛ,2004 .- 245с.
- 27.Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентноспроможність підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)-К. ЦУЛ-2006-384-с.
- 28.Єгоркіна Т. О. Економічні аспекти діяльності підприємств : дис. ... канд.. екон. наук : 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит / Тетяна Олександрівна Єгоркіна. - Київ, 2009. - С. 212.
- 29.Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства : підручн. / Е. А. Зінь Е. А., М. О. Турченко. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.
- 30.Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник .- К.:ЦНЛ,2006 .-472с.
- 31.Квасницька, С.М. Фінанси підприємств : навч. посібник для самот. роб. студ. екон. спец. /Є.Г. Рясних, Р.С. Квасницька, С.М. Дідик. – Хмельницький: ТУП, 2001 р. – 80 с.
- 32.Коваленко Д. І. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика [Текст]: навчальний посібник / Д.І. Коваленко, В.В. Венгер. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 578 с.
- 33.Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с.
- 34.Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 520с.
- 35.Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н.Е. Красностанова, П.С. Маковеев // Фінансова консультація. – 2012.-№21-22. –С. 55-59

36. Кривецька О. Р. Фінансові основи діяльності підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 - гроші, фінанси і кредит / Ольга Романівна Кривецька. - Київ, 2009. - С. 286.
37. Кузьмін О.Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, О.П. Романенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011.
38. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2011. – 387 с.
39. Лисенко М.С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – №4. – С. 15 – 18.
40. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю.О. Литвин, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк, ДонНТУ, 2009. – №4. – С. 67 – 85.
41. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : [Навч. посіб.] / Т.П. Макаровська. – К. : МАУП, 2008. – 384 с.
42. Македон В. В. Бізнес-планування. Навч. посіб. / Македон В. В. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
43. Максименко Н.В. Внутрифирменное планирование : учебн. пособие / Максименко Н.В. – Минск "Высшая школа", 2008. – 398 с.
44. Малишенко К.А. Фінансове планування на підприємстві: шляхи його удосконалення / К.А. Малишенко, О.С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3, Т. 1. – С. 119 – 122.
45. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К.: Знання, 2004. – 580 с.
46. Мельникова В.І. Мікроекономіка: підручник. / В.І. Мельникова. – К.: ВД Професіонал, 2005. – 400 с.
47. Москалюка В.Є. Планування діяльності підприємства: навч. посібник ; за заг. ред. В. Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.

48. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств [текст] : підручник / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 504 с.
49. Олексенко Р.І. Показники та оцінка конкурентних можливостей підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2009.
50. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. - К. Скарби, 2002. – 336 с.
51. Охріменко В. М. Конспект лекцій з дисципліни «Планування і контроль на підприємстві» [Текст] / В. М. Охріменко, Ю. Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 165 с.
52. Панасюк Я. О. Теоретичні аспекти формування і розподілу прибутку підприємства / Я. О. Панасюк. – К. «Ранок», 2014. – 134 с.
53. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. -К.:ЦНЛ,2005. -256с.
54. Пилипчук О.В. Прибуток як узагальнений показник господарсько-фінансової діяльності підприємства / О.В.Пилипчук // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць – К., 2010. – №2. – С.26-29.
55. Підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — 7-ме вид., без змін. — К.: КНЕУ, 2008. — 552 с.
56. Планування і контроль на підприємстві : Навч. посіб. / За ред. М.О. Данилюка. – Львів: "Магнолія 2006", 2009. - 531 с.
57. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. - Пер. з укр. 2-го перераб. і доп. вид. - К.: КНЕУ, 2002. - 608 с.
58. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг [текст] навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов.– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 344с.
59. Романов О.В., Гладка Л.І. Планування і контроль на підприємстві: навчально-методичний посібник –Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2012 - 151с.

- 60.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання, випр. і доп. – К.: Знання, 2010. – 662 с.
- 61.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / Саєнко М. Г. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
- 62.Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства : Навчальний посібник / Свінцицька О.М. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Кондор, 2009. - 264 с
- 63.Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб / Свінцицька О. М. – К. Вид-во Європ. ін-ту, 2005. – 232 с.
- 64.Стрельников Р.М., Свірідова Т.М. Контроль і ревізія. Практикум: Навч. посібник .-К.:ЦУЛ,2007 .-336с.
- 65.Суліма Н. М. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : підручник / Н. М. Суліма, Л. М. Степасюк, О. В. Величко ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Компринт, 2015. - 466 с. - Бібліогр.: 500 с.
66. Таранюк Л.М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
- 67.Тарасюк Г. М. Оцінка якості планів підприємства / Г. М. Тарасюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К. : НУХТ, 2007. – №22. – С. 151 – 154.
- 68.Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. з грифом МОНУ [для студ. вищ. навч. закл.] (5-е видання)/ Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2012. – 368 с.
- 69.Тимошенко В.М. «Планування діяльності підприємства»: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Укл.: В.М. Тимошенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва – Харків, ХНАМГ, 2010. –40 с
- 70.Ткаченко В.А. Економіка підприємства /За заг. ред. В.А. Ткаченко. – Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2002. - 288с.
- 71.Усач Б.Ф. Контроль і ревізія: Підручник .-К.:Знання,2007 .-263с.

72.Фінансовий менеджмент : підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко, [та ін.] за заг. ред. Т.А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 344с.

73.Хедоурі Ф., Мескон М.Х. Основи менеджменту. - М.: ИНФРА-М, 1992. - 869 с.

74.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : [Навч. посіб.] / Л.А. Швайка. – Львів : «Новий світ-2000», 2007. – 268 с.

75.Шлійко А.В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг: навчальний посібник. / А.В. Шлійко. – К.: ЦНЛ, 2008. – 376 с.

76.Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібн. – К.: ЦНЛ, 2010. – 528 с

ДОДАТКИ