

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**Удосконалення конкурентної стратегії підприємства з
використанням інструментів маркетингу (на матеріалах
Малого підприємства «Протон»)**

Виконав:

здобувач другого рівня вищої освіти,
групи 601-EP
спеціальності 075 «Маркетинг»
Саркісян А.С.


Керівник:


кандидат економічних наук, доцент
Скрильник А.С.


Рецензент:

Директор МП «Протон»
Голований М.О.


Полтава
2022 р.

Здобувач: 15.12.2022 р.  Скрісіян А.С.

Керівник роботи 16.12.2022 р.  Скрильник А.С.

Нормоконтроль 16.12.2022 р.  Скрильник А.С.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 16.12.2022 р.  Чижевська М.Б.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кошарника»
(повна назва закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 075 «Маркетинг»
(код факультету)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська

26 вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Саркісян Арман Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення конкурентної стратегії підприємства з використанням інструментів маркетингу (на матеріалах малого підприємства «Протон»)

керівник роботи Скрильник А.С., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 12.09 2022 року № 544-пр

2. Строк подання здобувачем роботи 12.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Безпосередні основи формування конкурентоспроможності підприємств об'єкто-розробки завдання. Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності МП «Протон». Розділ 3. Висвітлення конкурентоспроможності гуртовецького підприємства та формування напрямків її зростання

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 17
аркушів представлений у Додатку Г

РЕФЕРАТ

Саркісян А.С. **Удосконалення конкурентної стратегії підприємства з використанням інструментів маркетингу (на матеріалах Малого підприємства «Протон»)**. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого рівня вищої освіти зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.

Робота містить 167 сторінок, 19 таблиць, 16 рисунків, список літератури – 73 найменування, 2 додатки.

Ключові слова: конкуренція, конкурентне середовище, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, доля ринку, SWOT-аналіз, бізнес-середовище, товарообіг, управління.

Метою магістерської роботи є дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства, методів оцінювання її рівня та напрямків підвищення ефективності управління неє в сучасних економічних умовах.

Об'єктом дослідження є Мале підприємство «Протон», його економіко-фінансовий стан.

Предметом дослідження є сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств оптово-роздрібною торгівлі

В роботі розглянуто сутність конкуренції та конкурентного середовища підприємства, розглянуто різні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг, детально розглянуті існуючі методи оцінки конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Проведені ґрунтовні розрахунки економічних та фінансових показників діяльності МП «ПРОТОН» проведено оцінку тенденцій їх змін, зроблено аналіз охорони праці на підприємстві.

Досліджено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, переваги і загрози впливу зовнішнього оточення підприємства, проведено SWOT-аналіз, на основі якого наведено пропозиції щодо підвищення результативності роботи підприємства, розроблено стратегічні напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю даного підприємства та здійснено обґрунтування доцільності їх реалізації.

ABSTRACT

Sarkisian A.S. Improving the company's competitive strategy using marketing tools (based on the materials of the Proton Small Enterprise) Master's qualification work for obtaining the second level of higher education in the specialty 075 "Marketing". – Poltava: National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", 2022.

The work contains 167 pages, 19 tables, 16 figures, a list of references - 73 names, 4 appendices.

Key words: competition, competitive environment, competitive advantages, competitiveness, market fate, SWOT analysis, business environment, turnover, management. The purpose of the master's thesis is to study the essence of the competitiveness of the enterprise, methods of assessing its level and directions for improving the efficiency of its management in modern economic conditions.

The object of the study is the Small Enterprise "Proton", its economic and financial condition.

The subject of the study is modern methods and tools for managing the competitiveness of wholesale and retail trade enterprises

The work examines the essence of competition and the competitive environment of the enterprise, examines different approaches to the interpretation of the essence of competitiveness and competitive advantages, examines in detail the existing methods of assessing competitiveness in modern business conditions.

Thorough calculations of the economic and financial indicators of the activity of the "PROTON" enterprise were carried out, the trends of their changes were assessed, and an analysis of labor protection at the enterprise was made.

The strengths and weaknesses of the company's activities, the advantages and threats of the external environment of the company were studied, a SWOT analysis was conducted, based on which proposals were made to increase the effectiveness of the company's work, strategic directions for increasing the effectiveness of the management of the competitiveness of this company were developed, and the feasibility of their implementation was substantiated.

ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємств оптово-роздрібно торгівлі	
1.1 Сутність та види конкуренції і конкурентного середовища.....	
1.2 Методичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства.....	
1.3 Маркетингові основи планування рівня конкурентоспроможності підприємств	
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності МП “Протон”... 2.1 Аналіз зовнішнього середовища діяльності МП «ПРОТОН».....	
2.2 Організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства МП «ПРОТОН».....	
2.3 Проблеми та перспективи функціонування МП «ПРОТОН» на ринку Полтавської області.....	
Розділ 3. Дослідження конкурентоспроможності торговельного підприємства та формування напрямків її зростання.....	
3.1. Оцінка конкурентоспроможності МП “ПРОТОН”	
3.2. Формування стратегічних напрямків підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю МП “ПРОТОН”	
3.3 Визначення результативності й економічної доцільності реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	
Висновки та пропозиції.....	
Список використаних джерел.....	
Додаток А. Бухгалтерська і статистична звітність підприємства за 2019 рік.....	
Додаток Б. Бухгалтерська і статистична звітність підприємства за 2020 рік.....	
Додаток В. Бухгалтерська і статистична звітність підприємства за 2021 рік.....	
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	

ВСТУП

Конкурентні переваги відіграють важливу роль у стимулюванні чесної, добропорядної, здорової конкуренції, зміцненні конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку товарів і послуг, підвищенні рівня розвитку певної галузі, рівня експорт спроможності національної продукції.

Протягом перших десяти років в Україні ситуація у підприємстві складалася таким чином, що підприємствам удавалося досягти успіху, а виходить, і забезпечити свою конкурентоспроможність із мінімальними витратами.

Розвиток підприємства можна розглядати як стратегічний напрям його діяльності. Кожне підприємство намагається досягнути та реалізувати свої конкурентні переваги. Конкурентні переваги – це ті унікальні відчутні і невідчутні активи, якими володіє фірма, ті галузі діяльності, які стратегічно важливі для даного бізнесу, які допомагають перемагати у конкурентній боротьбі.

В умовах мінливості зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку промислових підприємств одні їх конкурентні переваги підсилюються, інші – стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Виходячи з цього, важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку підприємства й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу.

Отже, основною умовою високого рівня конкурентоспроможності підприємства є ефективність формування та діагностики його конкурентних переваг, що і обумовлює актуальність даної дипломної роботи.

Метою магістерської роботи є дослідження сутності конкурентоспроможності, джерел їх формування, методів дослідження та

напрямків підвищення ефективності їх формування та використання на вітчизняних підприємствах, а саме:

1. Розглянути різні підходи до трактування сутності конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

2. Розглянути різні методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

3. Проаналізувати економіко-фінансовий стан підприємства.

4. Дослідити конкурентоспроможність діяльності торговельного підприємства та розробити стратегії їх підвищення.

Об'єктом дослідження є МП "Протон", його економіко-фінансовий стан

Предметом дослідження метод дослідження конкурентоспроможністю підприємств і стратегічні засади управління нею.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність та види конкуренції і конкурентного середовища

Конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого товарного виробництва, що притаманне всім ступеням розвитку ринкової економіки і може розглядатися як спосіб життя й рушійна сила поступу будь-якого суспільства. Завдяки конкуренції та стимулюванню нею підвищення конкурентоспроможності зростає рівень продуктивності праці, поліпшується якість продукції, знижуються витрати виробництва, збільшуються розміри накопичень, прискорюються темпи науково-технічного прогресу.

Побудова ринкової економіки безпосередньо пов'язана зі створенням конкурентного середовища в нашій економіці. Механізм дії ринку не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як одна з головних складових механізму ринкової економіки, конкуренція припускає завоювання ринку, перемогу над конкурентами в боротьбі за споживача, забезпечення одержання стійкого прибутку.

Усі дослідження конкурентоспроможності конкретних підприємств будуть ефективними лише в тому випадку, якщо вони базуються на законах загальної економічної теорії. Цим пояснюється увага багатьох вітчизняних і закордонних економістів до фундаментальної економічної категорії – конкуренції.

Термін “конкуренція” (з лат. concurrentia) означає змагання, суперництво. Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво

між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам.

Згідно Закону України „Про захист економічної конкуренції”, економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [19]. Конкуренція, як наукове поняття – багатоаспектне і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована [17].

Як і всяке фундаментальне поняття, термін "конкуренція" має безліч тлумачень. Ключове значення конкуренції для функціонування ринкової економіки було узагальнене ще в XVIII ст. А. Смітом в його знаменитому принципі "невидимої руки". Він звернув увагу на різницю між суб'єктивними мотивами бізнесменів та об'єктивними результатами їх діяльності. А. Сміт доводив, що конкуренція, врівноважуючи норми прибутку, встановлює оптимальне розподілення праці і капіталу [50]. Таке розуміння конкуренції було пов'язане передусім із визначенням її як ефективного засобу цінового регулювання. А. Смітом було теоретично обґрунтоване положення про конкуренцію як суперництво, що підвищує ціни за умови зниження пропозиції та знижує – за умови надлишку пропозиції. Ним також було визначено умови ефективності конкуренції (наявність великої кількості продавців, повна інформація про них, мобільність ресурсів) та доведено, що конкуренція, прирівнюючи норми прибутку, сприяє оптимальному розподілу капіталу і праці між галузями. Було теоретично розроблено модель досконалої конкуренції та доведено, що вона найкраще задовольняє потреби.

Д. Рікардо завершив формування моделі досконалої конкуренції на основі ідеї цінового регулювання [11]. Ним вивчалася така модель у довготерміновій перспективі, що дало змогу абстрагуватися від деталей, пов'язаних із

державним регулюванням, монопольною владою, географічними особливостями ринку. Д. Рікардо розробив концептуальні засади спеціальної теорії міжнародної торгівлі, яку він відокремлював від умов внутрішнього ринку. Основним висновком теорії було положення про те, що рух товарів між країнами регулюється перевагами у порівняльних витратах.

Подальший внесок у теорію конкуренції належить Дж. С. Міллю, який розробив рівняння міжнародного попиту, виділив неконкуруючі групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, а також розглянув проблему економії на масштабах альтернативних витрат [19].

Формуванню сучасного уявлення про вплив досконалої конкуренції на цінову систему сприяла і неокласична школа, розквіт якої припадає на ХІХ століття. А. Маршалл найбільш повно та послідовно обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої конкуренції і створив основи теорії монополістичної конкуренції. Він розумів монополістичну конкуренцію як окремий випадок необмеженої конкуренції, закономірності ціноутворення якої залишаються домінуючими [39].

З початку ХХ ст. сутність поглядів на конкуренцію почала змінюватися, насамперед під впливом того факту, що класичні теорії пояснювали її з точки зору прояву у ціновій формі, залишаючи поза увагою нецінові фактори. Роботи Дж. Робінсона та Е. Чемберліна завершили дискусії про характер ціноутворення в умовах монополії і про виникнення нецінових форм конкуренції [51].

У цей же період з'являється класична робота Е. Хекшера та Б. Оліна, в якій трансформується розуміння сутності конкуренції: від теорії порівняльних витрат до теорії порівняльних переваг. На їх думку, країна експортує товари, у виготовленні яких найефективніше використані надлишкові фактори виробництва, та імпортує товари з дефіцитними факторами виробництва. Нарешті, найбільш сучасне розуміння конкуренції, що побудовано на поняттях конкурентних сил, конкурентної стратегії та конкурентних переваг,

пов'язане з появою робіт таких вчених, як М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон [50; 52].

На початку 80-х років домінував погляд на те, що поняття "конкуренція" важливе тільки для фірм, продукція яких виходить на зовнішні ринки. З набуттям незалежності в Україні почали здійснюватися перші суттєві кроки із стимулювання конкуренції, з прийняттям Законів "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності", "Про економічну конкуренцію" [7].

Вітчизняні вчені стверджують, що конкуренція – це боротьба між виробниками, торговцями за більш вигідні умови виробництва і торгівлі товарами, зумовлена суспільним поділом праці та відокремленістю виробників [59]. Конкуренція повинна розглядатися в більш широкому контексті:

- товарна конкуренція;
- конкуренція товарів та послуг;
- конкуренція самих послуг;
- конкуренція виробників;
- конкуренція виробників та торговельних підприємств;
- конкуренцію між торговельними підприємствами та споживачами;
- конкуренція між споживачами;
- конкуренція товарних ринків;
- міжгалузева та внутрішньогалузева конкуренція;
- конкуренція країн.

Товарна конкуренція залежить від виду товару (продовольчі та непродовольчі), від його корисності (якість, ефект від використання), від витрат споживача в процесі задоволення його потреб за допомогою даного виробу, від витрат на виробниче споживання, технічне обслуговування, ремонт, а також від способу просування даного товару на ринок, умов поставки та платежів, каналів збуту.

Конкуренція між підприємствами проявляється через:

- обмеження кола покупців;
- обмеження можливостей ринкового просування товарів;
- обмеження ресурсів;
- географічну межу ринку.

Особливості конкуренції між підприємствами визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами найчастіше проявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

Конкуренція має багато похідних понять, таких, як «конкурентоспроможність», «конкурентне середовище», «конкурентна політика», «конкурентні переваги» тощо. Глобалізація товарних ринків, інтеграція України у міжнародні торговельно-економічні зв'язки суттєво посилять роль конкуренції й об'єктивно зумовляють необхідність формування інтенсивного конкурентного середовища.

Поняття конкурентне середовище часто ототожнюється з поняттям маркетингового середовища. Відомо, що маркетингове середовище – це сукупність чинників, які впливають на поведінку учасників ринку. Це сфера діяльності підприємства, яка охоплює взаємовідносини з конкурентами. Через систему взаємозв'язків та стосунків з конкурентами виявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому можна стверджувати, що конкурентне середовище є основою для формування маркетингового середовища.

Категорія конкурентне середовище є досить складною і має різні тлумачення в економічній літературі. Одне із визначень конкурентного середовища подає А. Праневич, який, спираючись на конкурентну модель ринку визначає конкурентне середовище в широкому розумінні як "простір життєдіяльності суб'єктів економіки" та інші автори, С. Крук визначає, що "конкурентне середовище являє собою синтез великої кількості взаємодіючих

ринків", виділяючи при цьому достатньо конкурентне середовище, до якого відносить досконалу та монополістичну конкуренцію [65].

Беручи до уваги подані варіанти визначення, можна визначити, що для підприємств конкурентне середовище є сукупність економіко-організаційних та соціальних умов, в яких підприємства ведуть конкурентну боротьбу за споживача, постачальника та вагому частку ринку. Це середовище найбільш адекватне до існуючого стану суспільного виробництва і його ринкових проявів. Воно слугує основою для реалізації конкурентних відносин на споживчому ринку і його розвиток пов'язаний з наявністю великої кількості контрагентів. Конкурентне середовище формується залежно від форм конкуренції, конкуруючих суб'єктів або підприємств – конкурентів, які існують на ринку.

Потреба в адаптації до нестійкого, динамічного спектра зовнішніх умов, до умов конкуренції та обмеженої раціональності спонукає підприємства до еволюційних перебудов. Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентність, але й постійно її підвищувати.

Конкурентне середовище містить у собі систему чинників, що аналізують конкретну ситуацію, в якій підприємство реалізує свою обрану стратегію. Усі чинники умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники впливу на формування конкурентного середовища створюють мультиплікаційний ефект внутрішніх змін всередині цього середовища. Взаємодія підприємства у конкурентному середовищі відбувається у двох зонах: макросередовищі та мікросередовищі. Розглянемо кожну із них.

Макросередовище (загальне оточення), яке включає в себе глобальні чинники, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві, до них належать такі аспекти, що наведені на рисунку 1.1 [15]. Саме ці чинники, по-перше, визначають загальні умови підприємницької діяльності, подруге, впливають на чинники мікросередовища та через них опосередковано – на розвиток підприємства.

Логічно передбачити, що наведені зміни в макросередовищі будуть продовжувати розвиватися і ускладнюватися, що спричиняє постійні динамічні зміни всередині конкурентного середовища. Мікросередовище (оперативне середовище) охоплює чинники, які безпосередньо впливають на конкурентне середовище підприємства.

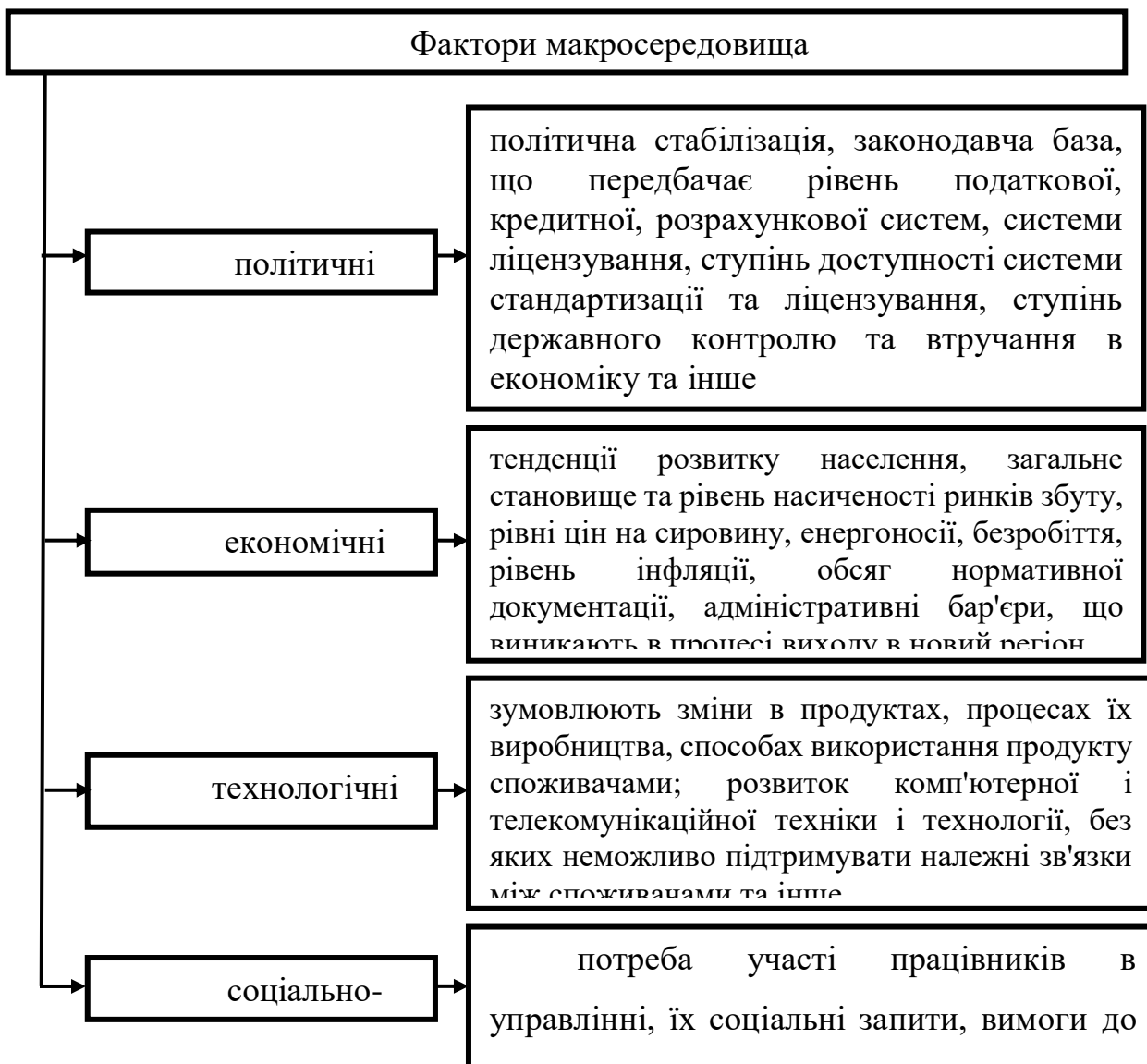


Рисунок 1.1 - Фактори макросередовища

До основних чинників мікросередовища, належать ті, що формують бажання підприємств переглянути свої стратегічні цілі і підпорядкувати їх єдиним маркетинговій, ціновій політиці та стандартам структури, до якої вони прагнуть приєднатися, або навпаки володіти таким ексклюзивним потенціалом, який відсутній у конкурентів, а саме: вдале місце розташування

підприємства; портфель цікавих постачальників, клієнтів, інноваційні технології обслуговування, прогресивні методи продажу та інше. Саме показником успішності таких підприємств буде виступати результат їх господарської діяльності, що в комплексі характеризує спроможність до подальшого розвитку. Фактори мікросередовища підприємства наведені на рисунку 1.2

Серед внутрішніх чинників підприємства, можливо виділили також професійний ріст персоналу, набуття навичок, формування цінності роботи, участі у вирішенні проблем, командне вирішення тих чи інших питань підприємства, оптимізація трудової мотивації, підвищення трудової та виробничої дисципліни, залучення працівників до участі управління підприємством, вдосконалення демографічної структури персоналу.



Рисунок 1.2 - Фактори внутрішнього середовища підприємства

Крім людського чинника, існує ще один чинник – організаційна гнучкість, що передбачає можливість застосування різних форм організації бізнесу; рівень внутрішньої конкурентоспроможності, прагнення підприємства до диверсифікації діяльності, робочого потенціалу, постачальників, споживачів.

Одним із чинників формування конкурентного середовища підприємств в аграрній сфері є також географічний, тобто необхідно мати на увазі площу території та чисельність населення, соціальну структуру населених пунктів, містобудування (особливості планування, функціональне зонування, тобто житлові, промислові, складські зони, ділові центри, місця відпочинку, щільність населення, поверховість житлових будівель, де мешкають потенційні покупці.

Несформоване конкурентне середовище на споживчому ринку не дає змоги повною мірою реалізувати потенціал економічного росту, не забезпечує якісного обслуговування населення, стримує технічне переоснащення підприємств торгівлі, а також обмежує заохочення коштів від інвесторів, тому в подальших дослідженнях ми зупинимося на стратегічних перспективних моделях розвитку торгівлі в конкурентному середовищі.

Підтримуючи розвиток конкуренції, держава ставить за мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. Свою діяльність стосовно регулювання конкуренції в Україні держава здійснює на основі Конституції України, Законів України «Про захист економічної конкуренції»[1], «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», «Пр природні монополії», «Про ціни і ціноутворення» та інших.

При оцінюванні державної політики, яка регулює конкуренцію та конкурентні відносини, виділяються такі її основні елементи:

- антимонопольна політика, що визначає засоби, методи контролю й обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до

примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям а поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами й заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв та підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу в цій галузі;

- фінансова політика стимулювання конкуренції, що полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва й реалізації продукції;

- регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики;

- участь держави у виробництві та реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо;

- державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки й екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища;

- регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;

- патенто-ліцензійна політика, яка законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо;

- соціальний захист споживачів за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

Аналіз економічних джерел свідчить, що до негативних моментів, які на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні належать: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше ніж 300%); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших

підприємств дають майже половину промислового виробництва, а тому числі 10 найбільших - близько 200%); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізації спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подоланій монополізму, захисту ринку від недобросовісної конкуренції й розвитку ринкової конкуренції, в тому числі у соціальній сфері. Проведення цих заходів є також необхідним ефективним засобом формування регіонального конкурентного середовища.

Економічні зміни конкурентного середовища підприємства зумовлюють потребу виявлення та системне використання конкурентних переваг як первинного елемента структури забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності дає змогу діагностувати ступінь відповідності суб'єкта конкуренції вимогам споживача, визначити достатність та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах ринкових відносин.

Конкурентоспроможність є важливою характеристикою діяльності підприємства, але її підвищення не повинно ставати самоціллю. Варто орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції, наявних ресурсів і менеджменту підприємства були достатні для реалізації вибраної конкурентної стратегії та отримання бажаних результатів діяльності від формування та використання конкурентних переваг, що формуються у конкурентний статус підприємства. До визначення поняття конкурентоспроможності у таблиці 1.1 наведені основні підходи.

Таблиця 1.1 - Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
Книш М.І.	Конкурентоспроможність - ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача.
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К.	Конкурентоспроможність - здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Грошев В.П.	Конкурентоспроможність - комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем й рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
Кредісов А.И.	Конкурентоспроможність - характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і за витратами на її задоволення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, "наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу"
М.О. Ермолов	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. та Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Хруцький В.С., Корнеєва І.В.,	Конкурентоспроможність - це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний, І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність - це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів

Таким чином, конкурентоспроможність у широкому розумінні - це здатність певного об'єкта перемагати в конкурентній боротьбі.

У вузькому значенні слова, конкурентоспроможність:

- товару (послуги) - це здатність товару (послуги) завдяки його властивостям, які є перевагами порівняно з аналогічними властивостями інших товарів (послуг), перемагати у ринковій боротьбі;
- підприємства - це потенційна змога досягати конкурентних переваг підприємством у суперництві з іншими суб'єктами господарювання;
- країни - це наявність кращих умов стабільного економічного зростання країни порівняно з іншими країнами [35].

Конкурентоспроможність підприємств є основою конкурентоспроможності національної економіки кожної країни, тому ця проблема повинна постійно перебувати в полі зору органів державного управління. Роль держави в цьому є дуже важливою. Конкурентна спроможність суб'єктів господарювання все більше залежить не лише від підприємливості власників і продуктивності працівників, але також і від функціонування територіальних суспільно-господарських систем та їх здатності до формування сучасних дієвих структур, які результативно використовують наявну в регіоні сукупність чинників виробництва.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Доцільно відзначити, що конкурентоспроможність підприємства: ґрунтується на його конкурентних перевагах; визначає здатність витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію щодо конкурентів.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації його потенційних можливостей забезпечення впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, конкурентоспроможність варто розуміти не лише як поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов бізнес-середовища. За системного підходу конкурентоспроможність підприємства, відповідно до постійного нагромадження конкурентних переваг, може набути вигляду:

- визначеного режиму функціонування в процесі адаптації до впливів бізнес-середовища з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг;

- властивості підприємства змінювати траєкторію розвитку.

Основною функцією конкурентних переваг є обґрунтування організаційно-економічних засобів забезпечення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Між категоріями, що характеризують певні властивості підприємства - конкурентоспроможністю і конкурентними перевагами, - є очевидний взаємозв'язок. З одного боку, в основі розвитку конкурентоспроможності підприємства, лежить створення й підтримка конкурентних переваг - чинників, що сприятливо впливають на розв'язання поставлених завдань. З іншого боку, сама конкурентоспроможність підприємства є важливою умовою реалізації його конкурентних переваг.

Загалом, фактором конкурентоспроможності є все те, що забезпечує прямо чи опосередковано найкраще використання існуючих ресурсів регіону, актуалізує його потенційні ресурси та створює нові, тобто все те, що впливає на перетворення в конкурентну перевагу регіональних ресурсів як вихідних джерел конкурентоспроможності регіону, В таблиці 1.2 наведено тлумачення поняття „конкурентна перевага” вітчизняними та іноземними науковцями.

Таблиця 1.2. - Економічна характеристика поняття „конкурентна перевага”

Автор	Зміст поняття
М. Портер	Конкурентное преимущество возникает как результат обнаружения и использования уникальнѣх, отличнѣх от соперников, способов конкуренции, которѣе могут удерживаться некоторѣй период времени.
1.3. Должанський, Т.О. Загорна	Конкурентна перевага - це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні всіх видів ресурсів.
1. Г. Єресько	Конкурентні переваги - це певна цінність, притаманна регіону, що відрізняє його від інших регіонів та надає можливості для успішної конкуренції з ними.

На наш погляд, конкурентні переваги - це сукупність ключових факторів успіху, які притаманні певному регіону і відрізняють його від піших регіонів, надаючи можливості конкурувати з іншими. На рисунку 1.3 наведені різноманітні внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства.

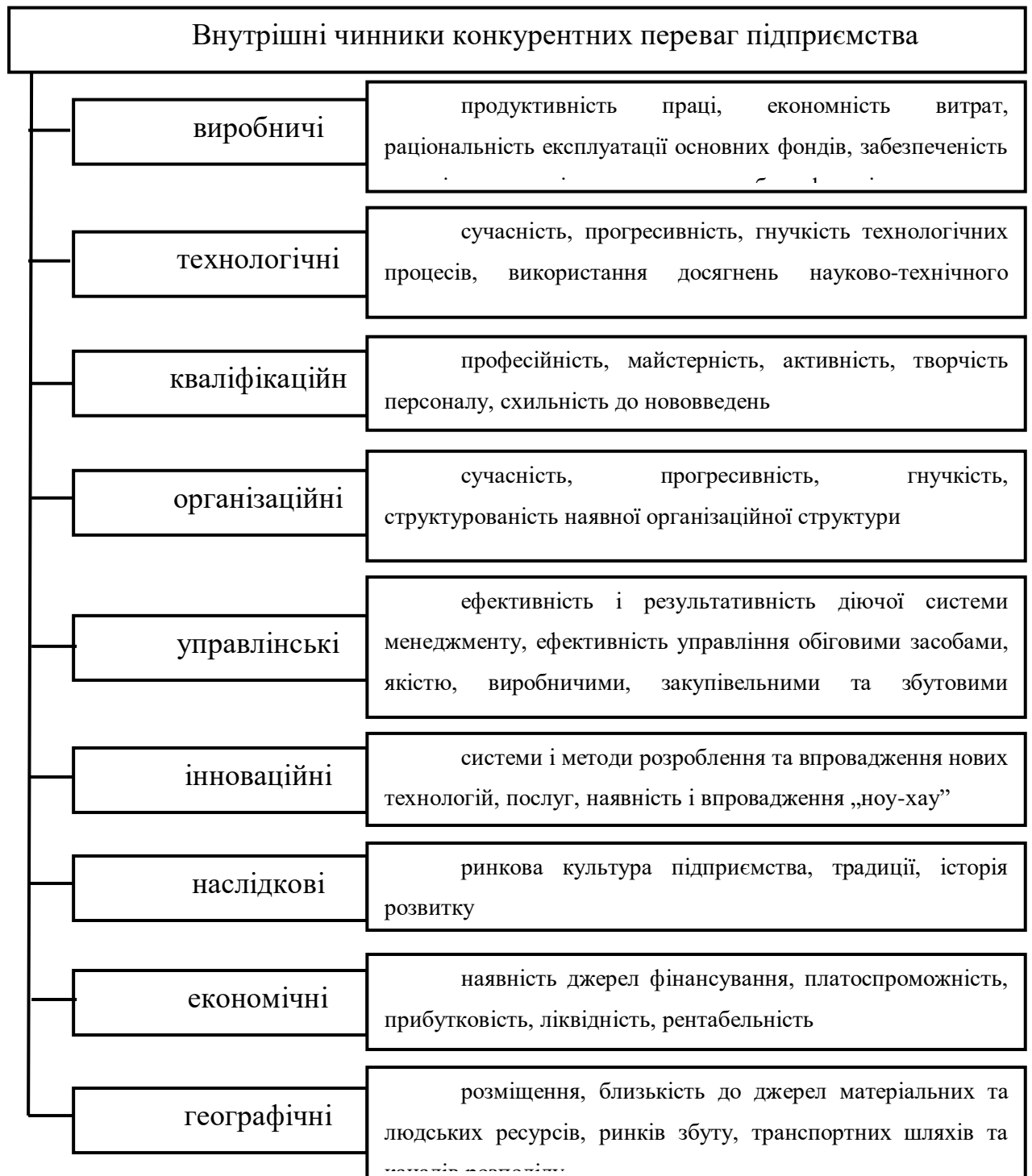


Рисунок 1.3 Внутрішні чинники конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства, за джерелами їх виникнення, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

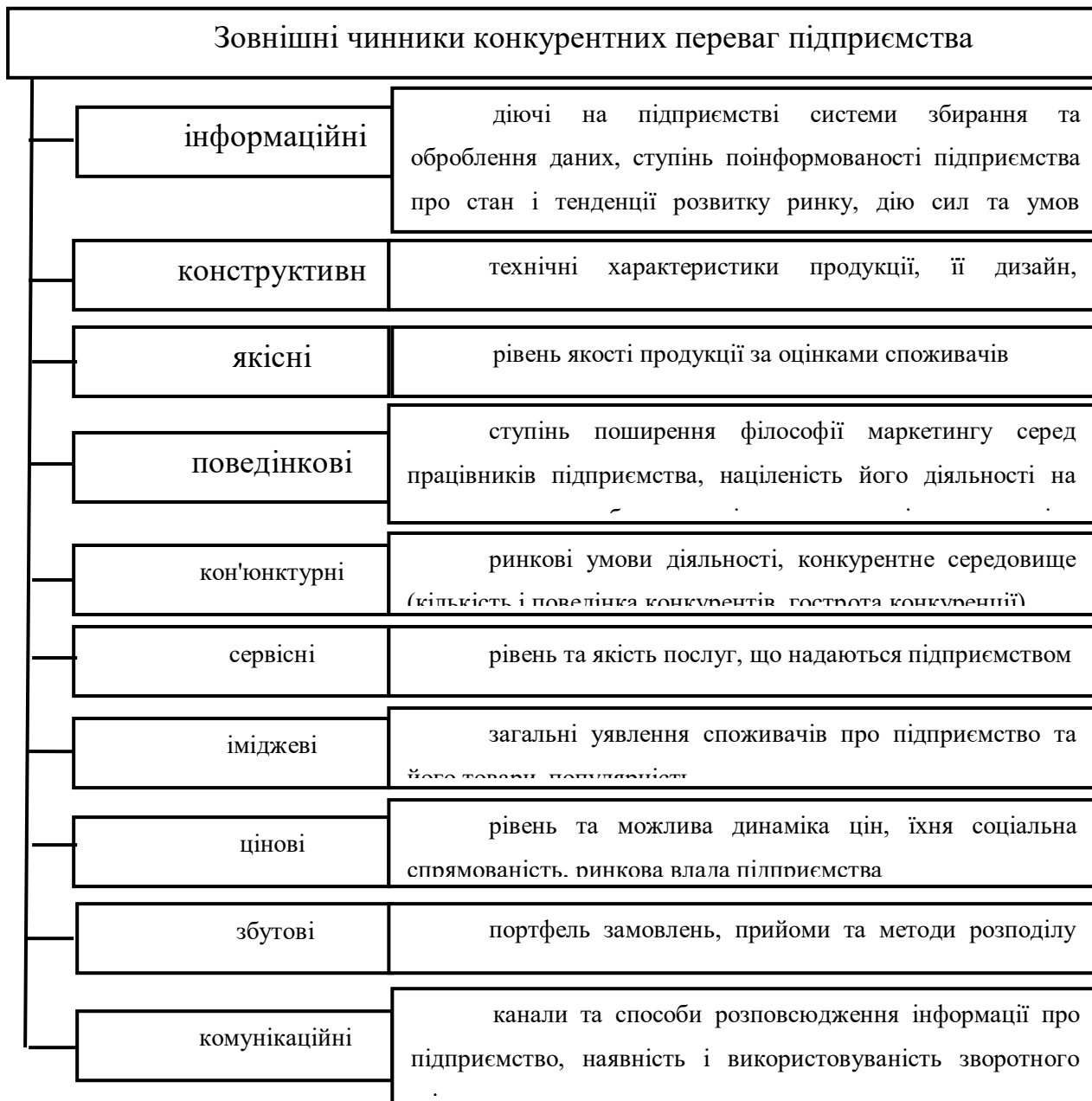


Рисунок 1.4 Зовнішні чинники конкурентних переваг підприємства

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності. Базисом загальної

конкурентної переваги є переваги внутрішні, однак це всього потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Крім перерахованих факторів, представлених у моделі М. Портера, істотний вплив на процес формування конкурентних переваг вносить ряд найважливіших елементів державної політики, до яких відноситься антимонопольна політика, фінансова політика та інші.

Антимонопольна політика, що визначає зособи й методи контролю й обмеження існуючих природних і державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку й відповідні санкції держави (аж до примусового розукрупнення монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням компаній, а також за ходом приватизації з метою запобігання появі нових монопольних структур; межі державного втручання в зовнішню торгівлю; умови прямого контролю над цінами й заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення й функціонування конкуруючих виробництв і фірм; квотування й ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій і пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу в даній галузі.

В Україні фінансова політика проводиться Міністерством фінансів, Центральним банком, Міністерством економіки й включає регулювання обсягів й умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку й розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва й реалізації продукції.

Участь держави у виробництві й реалізації продукції за рахунок підтримки певних часток державної власності в галузевих підприємствах (держсектор), державних капітальних вкладень, державних замовлень, пільгових державних кредитів і позичок,

Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки й екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

Патентно-ліцензійна політика, що законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції, ноу-хау й іншу інтелектуальну власність.

Соціальний захист споживачів за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів, організації союзів споживачів, системи дотацій і пілґ.

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають тоді й там, де виникає й розвивається конкуренція. Чим більше всеосяжний характер конкуренції на ринку, тим більше значимі для комерційного успіху є конкурентні переваги, їхні особливості й механізм формування є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю.

Така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого.

Позицію в галузі визначає конкурентна перевага. В остаточному підсумку, фірми обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу.

Поняття «конкурентна перевага» й «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що

послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з погляду їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами, що наведено на рисунку 1.5.

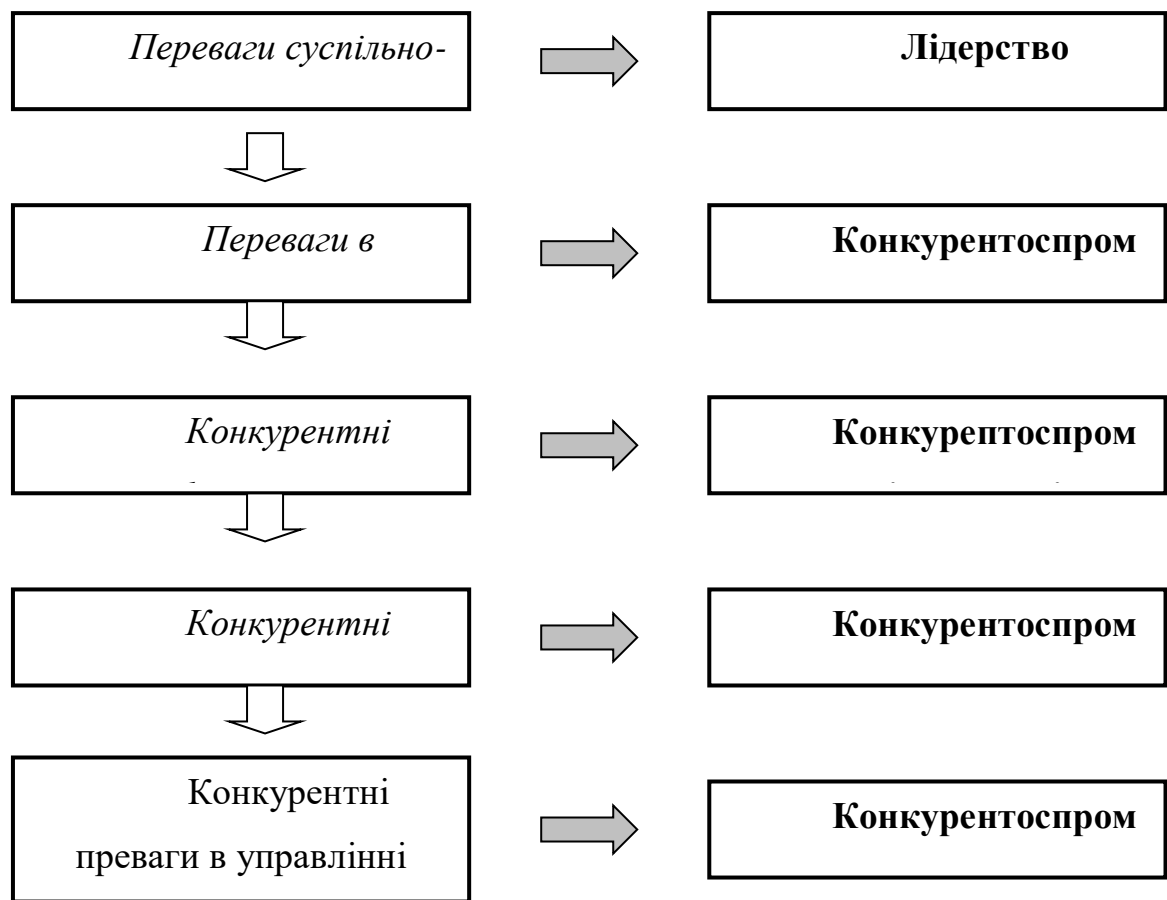


Рисунок 1.5 Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної й цілеспрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів.

Ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації,

а й створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних переваг, а з іншого – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Перелічені заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його продукції і всієї економіки загалом. Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, міра маркетингової їхньої підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства тощо. Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень.

Конкурентоспроможність є важливою характеристикою діяльності підприємства, але її підвищення не повинно ставати самоціллю. Варто орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції, наявних ресурсів і менеджменту підприємства були достатні для реалізації вибраної конкурентної стратегії та отримання бажаних результатів діяльності

1.2 Методичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств процес оцінювання конкурентних переваг перетворюється на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу під час прийняття управлінських рішень з низки стратегічних питань, у процесі планування інноваційної та продуктової політики підприємства, а також під час формування механізму управління конкурентоспроможністю

продукції, визначення її резервів та посилення конкурентних позицій в обраних стратегічних зонах бізнесу.

Оцінка конкурентних переваг підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі.

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності і конкурентних переваг, дають змогу виявити та мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на ринку. Також оцінювання конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства є важливою процедурою під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зарубіжні ринки. Конкурентоспроможність підприємства є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та елементів потенціалу підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Потрібно зазначити, що єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства на сьогодні немає, що зумовлено передусім неоднозначністю трактування самого поняття конкурентоспроможності. Визначення конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства може проводитися з використанням якісних та кількісних методик оцінювання.

Якісні методи оцінювання здебільш мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку. Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення.

На основі аналізу наукових праць у сфері оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства всю сукупність методів оцінювання можна об'єднати у групи [37]:

1. Підходи на основі традиційного методу оцінювання конкурентос-проможності товару.
2. Матричні методи.
3. Маркетинговий підхід.
4. Виробничий підхід.
5. SWOT-аналіз.

Підходи на основі традиційного методу оцінювання конкурентос-проможності товару передбачають розрахунок одиничних і групових показників. На першому етапі оцінювання виділяють найбільш важливі для споживача характеристики товару: споживчі та економічні. На основі порівняння характеристик базової моделі та досліджуваного зразка визначають одиничні показники конкурентоспроможності. Далі всередині кожної групи критеріїв здійснюють ранжування показників за ступенем їхньої значущості для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями, та інтегральний показник конкурентоспроможності продукції [24; 15]. Загальний показник конкурентоспроможності має такий вигляд:

$$K_{заг} = Q_{я} / Q_{ек}, \quad (1.1)$$

де: $Q_{я}$ – груповий критерій конкурентоспроможності за якісними параметрами;

$Q_{ек}$ – критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товару більший за одиницю, то цей товар вважають конкурентоспроможним на ринку. Традиційний метод має певні вади:

а) під час розрахунків параметрів конкурентоспроможності враховуються лише якість та ціна виробу. Неврахованим залишається низка питань, які

також можуть здійснювати вплив на конкурентоспроможність продукції, зокрема організація та ефективність маркетингової діяльності, стан основних та оборотних засобів, показники фінансового стану підприємства та інші;

б) метод враховує якісні та економічні параметри продукції, але не бере до уваги спосіб задоволення потреби споживача, що є важливою складовою конкурентоспроможності продукції;

в) метод не дає змоги прогнозувати зміну конкурентоспроможності у перспективі;

В основі матричних методів лежить побудова та аналіз двовимірних матриць. Ці матриці будуються за принципом системи координат, на одній з осей якої позначають показники оцінювання стану або перспектив розвитку ринку, галузі, стратегічної зони господарювання, а на іншій – показники конкурентоспроможності відповідних їм напрямів бізнесу. Найвідомішим матричним методом є матриця Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting Group), в основі якої лежить аналіз конкурентоспроможності з врахуванням життєвого циклу продукту. По горизонталі цієї матриці відкладаються темпи зростання чи скорочення обсягів продажу в лінійному масштабі, а по вертикалі – відносна частка товару чи послуги на ринку. При цьому найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку [29].

Цей метод має такі перевагами:

а) за наявності релевантної інформації про обсяги продажу дає змогу отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності;

б) простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;

в) придатний для аналізу взаємодії між різними напрямами діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Також варто виділити і вади:

а) оцінювання конкурентоспроможності здійснюється лише за двома характеристиками;

б) відносна частка на ринку не завжди об'єктивно характеризує конкурентний статус підприємства;

в) усуває здійснення аналізу причин, й цим ускладнює прийняття управлінських рішень;

Маркетинговий підхід передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та інші [28].

У межах цього підходу виділяють такі етапи оцінювання: визначення вимог споживачів щодо якісних та економічних характеристик продукції; оцінка конкурентоспроможності продукції на основі обраних споживачами характеристик; оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства порівняно з конкурентами; формулювання висновків про конкурентоспроможність товару та обґрунтування заходів щодо її підвищення [31].

Водою маркетингового підходу є трудомісткість збору необхідної для аналізу інформації, а також застосування у процесі оцінювання характеристик товару та критеріїв його конкурентоспроможності методів експертних оцінок, які зумовлюють досить високий ступінь суб'єктивності отриманих оцінок. Перевагами методу є врахування ефективності всієї системи маркетингу на підприємстві, а також можливість прогнозування рівня конкурентоспроможності на майбутнє;

Виробничий підхід базується на оцінюванні показників рентабельності продажу конкретної продукції та її ринкової частки. Згідно із цією методикою, більш конкурентоспроможним є той товар, рентабельність продажу та ринкова частка виробника якого є більшою. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується для множини товарів і кожному з них присвоюється певний ранг. Перевагою цього підходу є те, що в процесі

оцінювання виявляють ті напрями діяльності та товарні позиції, які приносять підприємству найбільший прибуток, що своєю чергою допомагає у прийнятті стратегічних рішень у сфері збутової політики. Вадю є те, що оцінювання не охоплює аналізу причин не конкурентоспроможності продукції [31].

Загальна методика проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлена як в зарубіжних [4], так і у вітчизняних [6] джерелах. Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості підприємства (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є „дихотомічні пари” (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [40].

Сильні сторони - це певні особливості, які надають підприємству додаткові можливості. Сильні сторони можуть полягати у навичках, значному

досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприклад, якісніший товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів). Сильні сторони можуть також бути результатом створення альянсу або спільного підприємства з партнером, який має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності підприємства.

Слабкі сторони - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, або те, що ставить її у несприятливі умови. Величина негативного впливу слабкої сторони на компанію залежить від того, наскільки ця слабкість важлива у конкурентній боротьбі.

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можуть бути відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, брак управлінського таланту і вміння, відсутність певних здібностей і навичок у ключових сферах діяльності, внутрішньовиробничі проблеми, відставання у сфері досліджень і розробок, занадто вузький асортимент продукції, недостатній імідж на ринку, погана збутова мережа, незадовільна організація маркетингової діяльності, нестача коштів на фінансування необхідних змін у стратегії, вища, ніж у головних конкурентів, собівартість продукції та інше.

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства виявлені, вони повинні бути ретельно вивчені і оцінені. Деякі сильні сторони підприємства важливіші, ніж інші, оскільки вони відіграють важливішу роль у діяльності фірми, у конкурентній боротьбі і формуванні її стратегії. Так само деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для підприємства, тоді як інші не надто важливі або можуть бути легко виправлені.

З погляду формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для створення конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувати на їх основі успішну стратегію, керівництво підприємства має негайно створити базу, на якій дана стратегія могла би бути заснована.

Водночас успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою, стають на заваді її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості. У цьому випадку діє принцип: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні, слабкі сторони підприємства та її конкурентні можливості. Як правило, менеджери повинні засновувати стратегію підприємства на тому, що їй вдається найкраще, і уникати стратегій, успіх яких великою мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою або її можливості не перевірені.

Під час вивчення зовнішнього середовища стратегічне управління зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості воно містить.

Загрози - це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому. Загрозу можуть представляти: поява дешевших технологій, впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту, вразливість при підвищенні процентних ставок, можливість поглинання крупнішою фірмою, політичні зміни в країні, де компанія має свої філії тощо.

До загроз, як правило, належать такі чинники зовнішнього середовища, як вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами, ріст продажу продуктів-замінників, уповільнення росту ринку, несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів, значна залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу, зростаюча вимогливість покупців та постачальників, зміна потреб і смаків покупців, несприятливі демографічні зміни тощо [41].

Після того, як сформовано конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT.

Процес заповнення матриці повинен бути виконаний максимально ретельно, оскільки на результат може вплинути навіть послідовність заповнення клітин матриці. На практиці при здійсненні стратегічного аналізу значну роль відіграє суб'єктивний чинник, що привноситься учасниками процесу (директор, фахівці, менеджери) при обговоренні тієї або іншої

ситуації. За рахунок впливу даного фактора результат аналізу доповнюється філософією стратегії, яка об'єднує елементи матриці в єдине ціле.

Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, своєю чергою, робить підприємство вразливішим до коливань попиту на продукцію. Або можлива інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, представляти для фірми загрозу, а не можливість.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що - загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Так, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Треба пам'ятати, що можливості і загрози можуть змінювати свою якість. Тобто, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не зуміли усунути саме цю загрозу [44].

Доцільно розглядати можливості, які відкриваються не тільки перед конкретним підприємством, але і перед його конкурентами на відповідному ринку, де працює або збирається працювати компанія. Ці можливості дають змогу розробити програму відповідних дій.

Необхідно також розрізняти сприятливі можливості виду діяльності і підприємства. Сприятливі можливості виду діяльності, що домінують або виникають, найбільш підходять підприємства, яка має конкурентні переваги або інші можливості для зростання.

При проведенні SWOT-аналізу треба визначити період дослідження: поточний, короткострокова або довгострокова перспектива. При цьому важливо враховувати часовий інтервал, для якого проводиться аналіз. Адже те, що зараз вважається слабкістю підприємства, може дати переваги в майбутньому, і навпаки.

При аналізі поточного періоду вивчаються існуючі переваги і слабкості підприємства, поточна ринкова ситуація. При цьому також проводиться прогнозна оцінка розвитку ринкової ситуації.

Методику SWOT-аналізу можна умовно розбити на такі кроки:

1. Підбір експертів і формування експертних груп для проведення SWOT-аналізу;
2. Формулювання експертами сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз;
3. Оцінювання експертами;
4. Обробка (зведення) одержаних оцінок;
5. Аналіз одержаних результатів і формулювання стратегій [53].

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [5]. Для того, щоб уникнути зазначених помилок і отримати максимальну користь від SWOT-аналізу, дослідники Л. Симкин та С. Дібб пропонують дотримуватися таких правил.

1. Необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Підприємство часто проводять загальний аналіз, що охоплює бізнес загалом. Ймовірно, він буде дуже узагальненим і неефективним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування

SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті, забезпечить виявлення найважливіших для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз [45].

2. Варто усвідомити чіткі відмінності між елементами SWOT: силами, слабкостями, можливостями і загрозами. Сильні і слабкі сторони - це внутрішні риси підприємства, отже, вони їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і непідвладні впливу організації.

3. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно аналізувати тільки переваги і слабкості, найважливіші для бізнесу. Треба пам'ятати, що вони повинні визначатися з погляду пропозицій конкурентів. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо ринковий попит на даний продукт є вищим, ніж попит на продукти конкурентів. Переваги і слабкості повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості для покупців.

4. Доцільно використовувати різноманітну вхідну інформацію. Також не варто доручати проведення аналізу одній особі, оскільки він не буде таким точним і глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії і обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз повинен ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

5. Треба уникати докладних і двозначних заяв. Чим точнішими будуть формулювання, тим кориснішим і результативнішим буде аналіз.

Існує думка, що головний ризик безпосереднього застосування SWOT-аналізу полягає не стільки в тому, що насправді неможливо врахувати всі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства (чим, як правило, і пояснюють небезпеку прямого використання тих чи інших моделей стратегічного управління), скільки в тому, що ці, на перший погляд, дуже прості моделі розглянуті зарубіжними спеціалістами утилітарно, на недостатньому рівні абстракції, щоб збагнути їх внутрішню сутність. Іншими словами, підходи, створені західними фахівцями, мають швидше практичну,

ніж загальнотеоретичну орієнтацію, і розроблені із врахуванням умов конкретного підприємства сфери діяльності.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження - для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей [46].

Узагальнивши досвід сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можемо сформулювати низку методологічних принципів оцінювання конкурентоспроможності:

1. У процесі оцінювання конкурентних переваг підприємства необхідно використовувати як індивідуальні, так й інтегральні показники. Індивідуальні показники дають змогу оцінити конкурентоспроможність за окремими напрямками і компонентами. Інтегральні ж показники доцільно використовувати у процесі прийняття стратегічних рішень у галузі збутової діяльності та виходу з наявною продукцією на неосвоєні ринки.

2. Формування індивідуальних показників конкурентних переваг доцільно здійснювати з використанням еталонного методу. Перевагою його використання є можливість послідовного оцінювання конкурентних позицій підприємства у межах окремих елементів та напрямів діяльності на основі зіставлення досягнутих підприємством значень з еталонними для цієї галузі чи ринку показниками.

3. Склад показників оцінювання конкурентних переваг повинен охоплювати не лише сукупність споживчих та економічних характеристик продукції, а й відображати ефективність виробничої системи підприємства загалом, її гнучкість у процесі адаптації до ринкових умов та дій конкурентів, здатність максимально ефективно задіяти наявний потенціал у конкурентній боротьбі.

Достовірність оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства в цілому перш за все залежить від можливості постійного дослідження ринку, як внутрішнього, так і зовнішнього. Недостовірність або відсутність інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства некоректне припущення про положення фірми на ринку та конкурентні переваги над іншими учасниками конкурентної боротьби, що в подальшому може негативно вплинути на розвиток підприємства загалом по відношенню до конкурентів. Тому, для отримання реальних результатів необхідно постійне підсилення стратегічного потенціалу підприємства, здійснення макроекономічного аналізу ситуації як на рівні країни так і на всесвітньому рівні, постійне дослідження кон'юнктури ринків товарів та послуг на яких діє або збирається виходити підприємство.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовують деякі чисельні показники, які свідчать про ступінь стійкості положення фірми, спроможності виготовляти продукцію, яка користується попитом на ринку й забезпечує фірмі одержання намічених та стабільних кінцевих результатів. До ряду таких показників відносяться:

- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період. Збільшення цього співвідношення обсягів реалізованої продукції;
- відношення прибутку до загальної вартості продажу, підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності фірми;
- відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції свідчить про спад попиту на продукцію фірми та затоварювання готової продукції;
- відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних виробничих запасів показує, що сталося, або зниження попиту на готову продукцію, або збільшення запасів сировини. Зменшення цього показника свідчить про уповільнення обігу запасів;

- відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості показує, яка частка реалізованої продукції поставлена покупцями на основі комерційного кредиту.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку, або його сегменті, побудовані на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей фірми. Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та покликана з'ясувати потенційні можливості фірми і заходи, які фірма повинна вжити для забезпечення конкурентоспроможних позицій на конкурентному ринку.

Така оцінка повинна містити наступні показники:

- потреба у капіталовкладеннях фактичних та перспективу як в цілому, так і по окремим видах продукції і по конкретних ринках;
- асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість (продуктова диференціація);
- набір ринків або їх сегментів для кожного продукту (ринкова диференціація);
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- перелік заходів та засобів, якими фірма може забезпечити собі перевагу на ринку;
- створення заохочуючого уявлення про фірму у покупців, виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом, добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами по відношенню терміну постачання товарів та послуг.

Результати досліджень беруться за основу при розробці стратегії підприємства, її технічної, асортиментної та збутової політики. Проведення економічного дослідження та використання великого набору показників неможливе без використання комп'ютерної техніки. У сучасних умовах виникає необхідність у зміні орієнтації і критеріїв оцінки розроблювальної і продукції, що випускається.

Конкурентноздатність визначається сукупністю властивостей продукції, що входять до складу її якості і важливих для споживача, що визначають витрати споживача по придбанню, споживанню й утилізації продукції. Загальна схема оцінки конкурентноздатності продукції на рис 1.4.1.

Оцінка конкурентноздатності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити становище даного товару в ряді аналогічних, то досить провести їх пряме порівняння по найважливіших параметрах;

- якщо ціллю дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, що включає відомості про виробу, що вийдуть на ринок у перспективі, а також відомості про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту.

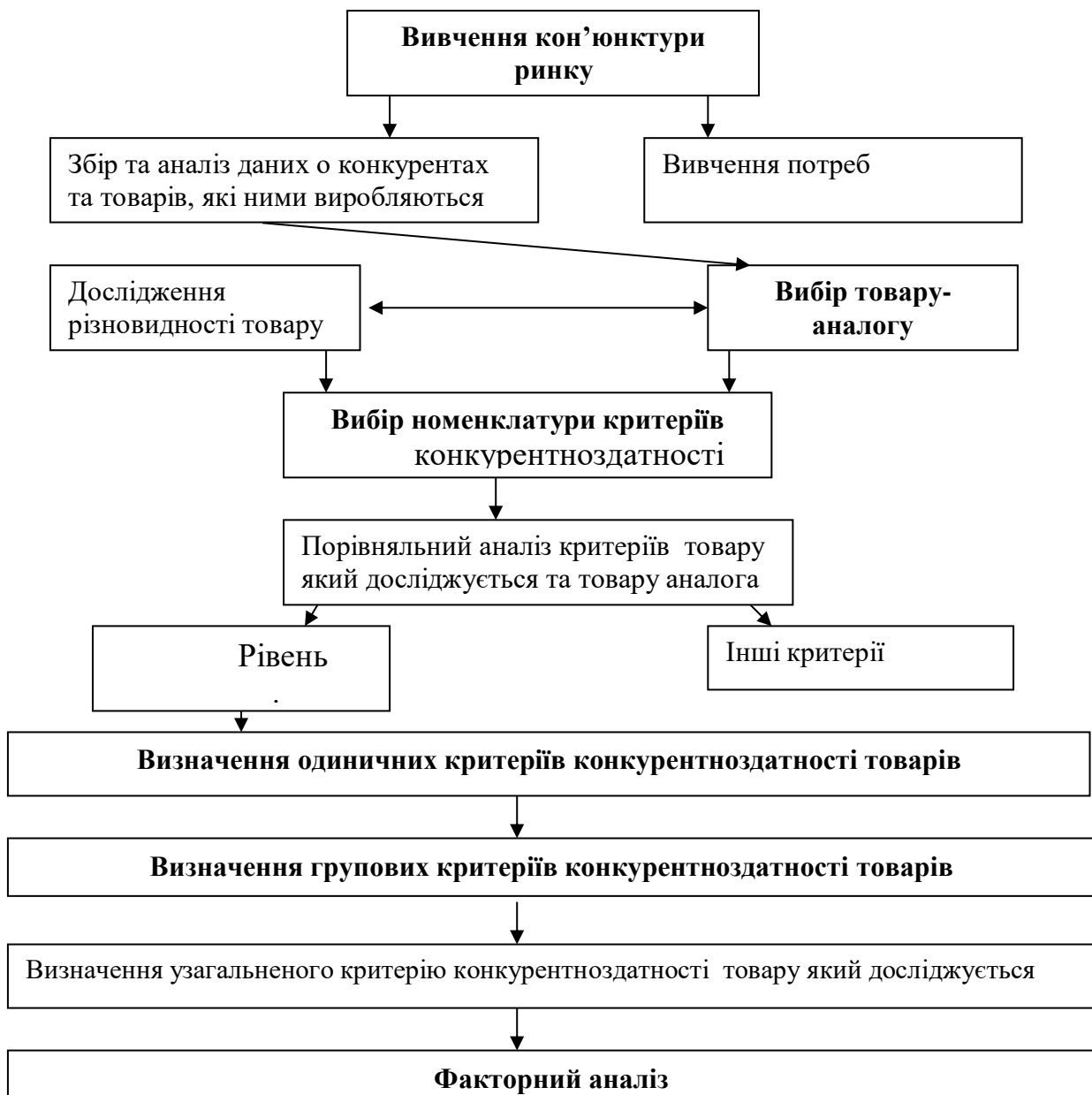


Рисунок 1.6 Загальна схема оцінки конкурентноздатності

Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентноздатності є вивчення ринкових умов, що повинне проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача стоїть у виділенні тієї групи чинників, що впливають на формування попиту у визначеному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції;
- аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок;
- розглядаються сфери можливого використання продукції;
- аналізується коло постійних покупців.

Вищевикладене має на увазі комплексне дослідження ринку. Особливе місце у вивченні ринку займає довгострокове прогнозування його розвитку. На основі вивчення ринку і вимог покупців вибирається продукція, по якій буде проводитися аналіз чи формулюються вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, що беруть участь в оцінці.

При аналізі повинні використовуватися ті ж критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар. По кожній із груп параметрів проводиться порівняння, що показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметру потреби.

Аналіз конкурентноздатності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню, що запропонований діючими нормами і стандартами, то подальша оцінка конкурентноздатності

продукції недоцільна, незалежно від результату порівняння по інших параметрах. У той же час, перевищення норм і стандартів і законодавства не може розглядатися як перевага продукції, оскільки з погляду споживача воно часто є марним і споживчої вартості не збільшує. Виключення можуть скласти випадки, коли покупець зацікавлений у деякому перевищенні діючих норм і стандартів у розрахунку на жорсткість їх у майбутньому.

Проводиться підрахунок групових показників, що у кількісній формі виражають розходження між аналізованою продукцією і потребою по даній групі параметрів і дозволяє судити про ступінь задоволення потреби по цій групі. Розраховується інтегральний показник, що використовується для оцінки конкурентоздатності аналізованої продукції по всіх розглянутих групах параметрів у цілому.

Результати оцінки конкурентоздатності використовуються для опрацювання шляхів конкурентоспроможності продукції та розробки стратегічних напрямків розвитку.

Однак факт високої конкурентоздатності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Варто також враховувати форми і методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами тощо.

В економічній літературі представлені наступні методики визначення конкурентоспроможності. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності використовуються:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\% (i = 1, 2, 3, \dots, n) \quad (1.2)$$

де q — одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i= 1.2.3. \dots, n$);

P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{io} - величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

n - кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення - 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, якщо ні - 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники

1. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{mn} = S q_{ni} \quad (1.3)$$

де I_{mn} — груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

q_{ni} — одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{m.n.} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1.4)$$

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

a_i - вагомість i -го параметра в загальному наборі i п технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник I_{mn} , характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$B = B_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.5)$$

де B — повні витрати споживача на придбання та використання товару;

B_c - одноразові витрати на придбання продукції;

C_i - середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го року її служби;

T - строк служби;

i - рік.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.6)$$

де C_j - експлуатаційні витрати за j -ю статтею;

n - кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{e.n.} = \frac{B}{B_3} \quad (1.7)$$

де $I_{e.n.}$ - груповий показник за економічними параметрами;

B , B_3 - повні витрати споживача відповідно до продукції, що оцінюється, та прикладу.

Інтегральний показник

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{nn} \cdot \frac{I_{m.n.}}{I_{e.n.}} \quad (1.8)$$

де K - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник K відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K=1$ - конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ -товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним

методом. Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті - ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом.

Крім традиційної оцінки конкурентоспроможності підприємства існують інші, які враховують діяльність суб'єктів господарювання

Таблиця 1.3. - Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Показники	Методика розрахунку показника
1	2	3
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$

1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$Рт = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{100\%} / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}}$
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{\text{Власні засоби підприємства}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$КП = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \frac{\text{Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$КО = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний залишок обігових засобів}}$
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{100\%} / \text{Обсяг продаж}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продаж}}$
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		

4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки
--------------------	--	--------------------------

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.9)$$

де ККО- коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП — значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$\text{ВД} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП} \quad (1.10)$$

де В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — відносний показник фондівіддачі;

РТ — відносний показник рентабельності товару;

ПП— відносний показник продуктивності праці.

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО} \quad (1.11)$$

де КА - відносний показник автономії організації;

КП- відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник ліквідності організації;

КО - відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{ВП} + 0,14\text{КР} \quad (1.12)$$

де РП - відносний показник рентабельності продаж:

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

ВП - відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 1.4.1) та переведення показників 1.1 - 3.4 у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку; показники підприємства, котре оцінюється за минулі від різки часу.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення „5 балів” надається показнику, який гірший за базовий; „10 балів” - на рівні базового; „15 балів” - значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації - поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, аніж той, який заснований на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень. Результати оцінки конкурентоспроможності продукції, так і підприємства загалом, повинні бути детально проаналізовані та на основі отриманих результатів підприємство повинно розробити пропозиції, які би сформували комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому в наступному розділі потрібно розглянути можливі напрямки формування стратегії поліпшення конкурентного статусу підприємства.

1.3 Маркетингові основи планування рівня конкурентоспроможності підприємств

В умовах сьогодення одним з пріоритетів розвитку промисловості в Україні в ряду стратегічних завдань щодо підвищення конкурентоспроможності та захисту вітчизняної продукції, в основу якої покладено процес інтеграції виробництва, фінансів, науки та освіти є створення ефективних інноваційних проектів, які формуються в комплексні інноваційні програми підприємств, галузі та регіонів. Перехід до такого розвитку зумовлює здійснення низки значних економічних перетворень та створення нового спектру організаційно-економічних і інституціональних рішень.

Поняття «стратегія» («програма») може розглядатися в декількох аспектах:

- як сукупність заходів для досягнення управлінських цілей;
- як процес здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності;
- як пакет документів, що обґрунтовують й описують ці заходи.

Ці три аспекти підкреслюють значення стратегії як форми організації й цільового управління інвестиційною й інноваційною діяльністю в сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, стратегія чи програма являє собою складну систему процесів, взаємообумовлених і взаємопов'язаних по ресурсах, строкам і заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки й техніки.

Для реалізації стратегії істотне значення має їхнє фінансове обґрунтування або інвестування. При цьому варто розрізняти проекти та програми, що мають особливості з погляду процедур проектного фінансування [53]:

а) інвестиційні, наприклад, великі капітальні вкладення на будівництво нових промислових об'єктів (енергетика, транспорт, зв'язок і т.д.);

б) науково-технічні (інноваційні) - передові технології, нововведення, продукти й послуги.

Особливості реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності:

1. Наявна фінансова інформація про капітальні вкладення в промислові об'єкти набагато більше надійна, чим для більшості навіть найпростіших науково-технічних проектів, особливо на ранніх стадіях;

2. Відрізняючись значно більшою невизначеністю, інноваційні науково-технічні проекти мають та перевага, що вони можуть бути припинені при невеликих фінансових втратах уже на ранніх стадіях розробки;

3. У науково-технічних проектах набагато частіше можна зштовхнутися з обмеженістю й неадекватністю інформації, у порівнянні з інвестиційними проектами. А це надзвичайно ускладнює кореляцію думок незалежних експертів по оцінці проектів. Відомі випадки, коли відкинуті на перших етапах експертизи інноваційні проекти потім приносили розроблювачам небувалий успіх;

4. Інноваційні проекти відрізняються не тільки великою кількістю критеріїв й значним ступенем невизначеності, але і якісною оцінкою.

За рівнем науково-технічної значимості ідей, задумів і технічних рішень стратегії та програми класифікують на:

1) модернізовані, коли конструкція прототипу або базова технологія кардинально не змінюються (розширення розмірних рядів і гами виробів; установка могутнішого двигуна, що підвищує продуктивність верстата, автомобіля);

2) новаторські, коли конструкція нового виробу по виду й властивостям своїх елементів істотно відрізняється від колишнього (додавання нових якостей, наприклад, введення коштів автоматизації або інших, що раніше не застосовувалися в конструкціях даного типу виробів, але виробів, що застосовувалися в інших типах);

3) випереджальні, коли конструкція заснована на випереджальних технічних рішеннях (введення герметичних кабін у літакобудуванні, турбореактивний двигун, раніше ніде що не застосовувався);

4) піонерні, коли з'являються раніше не існуючі матеріали; конструкції й технології, що виконують колишні або навіть нові функції (композитні матеріали, перші радіоприймачі, електронні годинники, персональні комп'ютери, біотехнології й т.д.).

Рівень значимості стратегії визначає складність, тривалість, склад виконавців, масштаб, характер просування результатів, що впливає на зміст проектного керування.

По масштабах розв'язуваних:

1) монопроекти - проекти, виконувані, як правило, однією організацією або навіть одним підрозділом. Вони відрізняються постановкою однозначної інноваційної мети (створення конкретного виробу, технології), здійснюються у твердих тимчасових і фінансових рамках, потрібен координатор або керівник проекту;

2) мультипроекти - проекти, які представляються у вигляді комплексних програм, що поєднують десятки монопроектів, і в сукупності спрямованих на досягнення складної інноваційної мети, такий, як створення науково-технічного комплексу, рішення великої технологічної проблеми, проведення конверсії одного або групи підприємств військово-промислового комплексу. Для створення мультипроектів потрібні координаційні підрозділи;

3) мегапроекти - багатоцільові комплексні програми, що поєднують ряд мультипроектів і сотні монопроектів, зв'язаних між собою одним деревом цілей, вимагають централізованого фінансування й керівництва з координаційного центра. На основі мегапроектів можуть досягатися такі інноваційні цілі, як технічне переозброєння галузі, рішення регіональних і федеральних проблем конверсії й екології, підвищення конкурентноздатності вітчизняних продуктів і технологій.

Формування й реалізація мегапроектів може зажадати об'єднання зусиль ряду галузей, регіонів, фінансово-промислових груп і великих корпорацій, групи країн. Склад стадій й етапів проекту визначається галузевою й функціональною приналежністю. Поряд з поняттям „проект” існує й таке, як „програма”. Ці поняття нерозривно взаємозалежні між собою. Хоча програма - це як би одна з форм проекту, а програмування (формування програми) - одна зі стадій життєвого циклу проектів, їхні властивості істотно відрізняються, програма здобуває додатковий ряд нових властивостей.

Програма, що є складною комбінацією проектів (мультипроекти й мегапроекти), як об'єкт управління сильно відрізняється від окремого

проекту або сукупності слабо зв'язаних між собою проектів, виконуваних організацією і її співвиконавцями. Сформувати й реалізувати програму в змозі тільки велике об'єднання організацій, наприклад, консорціум великих корпорацій, регіон або мегаполіс, федеральні органи й т.д. Існує багато прикладів формування й реалізації інноваційних програм. У вітчизняній практиці широко відомі космічні, авіаційні, військово-технічні й інші програми.

Однієї із цілей стратегії підвищення конкурентоспроможності є доказ потенційним партнерам того, що фірма може реально провадити необхідну кількість товарів з більше високою якістю.

Основними завданнями стратегії на рівні організації є:

- визначення основних цілей, виду інновації (реконструкція, впровадження нових технологій і т.д.) і доказ відповідності стратегії загальним цілям фірми;
- виклад конкретних результатів реалізації стратегії (збільшення обсягу продажів на X млн. рублів; одержання чистого прибутку на X млн. рублів; збільшення частки фірми на існуючому ринку від X до Z% і т.д.);
- визначення конкретних заходів для реалізації в рамках прийнятої стратегії;
- визначення можливих форм участі інвесторів у здійсненні стратегії;
- визначення нових видів товарів і послуг, які будуть пропонуватися фірмою в результаті розробки й реалізації стратегії;
- визначення джерел фінансування;
- розрахунок рівня прибутковості;
- визначення зразкового строку окупності;
- розрахунок зразкового життєвого циклу інноваційного проекту;
- визначення перспективи подальшого розвитку фірми на основі даної програми.

Стратегія орієнтовані на розробку певного ринку, а також на конкретного споживача. Головною дією для успіху фірми на ринку є постійні розробки нововведень, які зв'язані як зі скороченням життєвого циклу товарів і зміни попиту споживачів, так і із загостренням конкуренції, зокрема, розробкою нових видів виробів і послуг, а також інших дій конкуруючих фірм.

При розробці стратегії потрібно враховувати, що сучасні інноваційні проекти, як правило, вимагають значних інвестицій, які не завжди є. Тому питання про інвестиції є найбільше важко розв'язуваною проблемою, тому що потрібно довести необхідність, вигідність й ефективність даного проекту. Головним у цьому випадку є вибір джерела фінансування, його обсяг, рівень плати за часом і т.д. У цьому випадку потрібно довести своєму інвесторові суть свого проекту, продемонструвати переваги партнерства й, саме головне, доходи, які вони одержать, як мінімальні, так і максимальні. Всі ці показники треба відповідним чином оформляти, щоб переконати інвесторів вкласти свій капітал.

Стратегія повинна бути досить докладною, щоб, ознайомившись із нею, потенційні інвестори змогли одержати повне подання про передбачувану програму й зрозуміти її мети. Склад і ступінь деталізації інноваційного проекту залежать від розмірів майбутньої програми й сфери, до якої вона ставиться. Наприклад, якщо передбачається налагодити виробництво якої-небудь продукції або впровадження технологічних інновацій, те повинен бути розроблений досить докладний план, диктований складністю самого кінцевого продукту інноваційної програми й складністю ринку цього продукту. Склад інноваційної програми також залежить від розміру передбачуваного ринку збуту, наявності конкурентів і перспектив використання результатів програми.

Основними розділами стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

1. Загальний огляд (головна мета й суть пропонованої інноваційної

програми, пропонований вид інновацій, реальні вигоди від реалізації програми, види й величини витрат на реалізацію програми);

2.Характеристика товарів або послуг (опис пропонованих товарів і послуг, область їхнього використання, ступінь новизни й патентної захищеності, особливості дизайну, основні техніко-економічні й споживчі характеристики товарів і послуг, їхнє зображення на малюнках, переваги товарів і послуг, сертифікація й т.д.);

3.Ринки збуту товарів і послуг (тип ринку збуту, перспективні ринки їхнє місце розташування й характеристика, прогнозовані частки фірми на цих ринках, характеристика потенційних споживачів, фактори, що визначають попит на нові товари й послуги, потенційні обсяги їхніх продажів і т.д.);

4.Конкурентоздатність товарів і послуг (коротка характеристика фірм-конкурентів, конкурентні переваги нового товару або послуги з порівняння з аналогічним у фірм-конкурентів, конкурентні стратегії фірми, використовувані для захисту конкурентноздатності товару й послуг і т.д.);

5.План маркетингу (мети й стратегії маркетингу, ціноутворення для товарів і послуг, пропонованих фірмою в результаті здійснення проекту, стратегія просування й збуту товару або послуг, методи стимулювання збуту товару або послуг, формування суспільної думки пропонованих товарів або послуг, бюджет маркетингу й т.д.);

6.План виробництва (місце розташування виробництва нових товарів щодо ринку, постачальників, доступності робочої чинності, транспортних доріг і т.д., виробничі площі, потужності й можливості їхнього розширення, джерела й потреба в матеріально-технічних, людських й інших ресурсах, їхня доступність, можливості виробничої кооперації, застосовувані технології, обсяг і витрати виробництва, строки по налагодженню виробництва й розширенню випуску товару, екологічне виробництва й т.д.);

7.Організаційний план (організаційна структура, потреба в персоналі, фахівцях, форми їхнього залучення до праці, необхідні рівні зарплати по

професіях, система стимулювання праці, система професійної підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, відомості про адміністративно-управлінський персонал, що керує реалізацією проекту й т.д.);

8. Юридичне забезпечення програми (дата створення й реєстрації фірми, де й ким вона зареєстрована, юридична адреса, вид діяльності й характер чинених операцій, форма власності, приналежність капіталу, найбільш значні акціонери, пайовики фірми, ліцензії на даний вид діяльності, договори й угоди з іншими організаціями по даних видах діяльності, і т.д.);

9. Економічні ризики. Страхування (перелік можливих груп ризиків, їхні джерела й найбільш імовірні моменти виникнення, оцінка економічного ризику проекту, програма страхування від ризиків, копії страхових полюсів й ін.);

10. Стратегія фінансування (фінансові кошти для реалізації програми і їхніх джерел, частка коштів у формі кредиту й акціонерного капіталу, умови одержання кредиту, економічна рентабельність від вкладення фінансових коштів, строки повернення вкладених у проект коштів, резерв фінансових коштів на покриття непередбачених витрат і т.д.);

11. Фінансовий план (обсяги продажів товарів і послуг у результаті реалізації програми, капітальні витрати на здійснення програми по роках, що включають власні кошти, довгострокові й короткострокові кредити, баланс поточних доходів і витрат на виробництво й реалізацію товарів і послуг і т.д.).

Таким чином, вибір напрямку розробки стратегії і її обґрунтування є найважливішим стратегічним завданням фірми для того, щоб довести, які підуть вигоди від впровадження того або іншого нововведення, а також, що послужить головним критерієм для ефективної діяльності фірми.

Програма може бути розглянута з наступних позицій:

а) технічна програми, при цьому вивчаються й аналізуються: техніко-технологічні альтернативи; розмір (масштаб, обсяг) програми; строки її реалізації; доступність і достатність фінансових, трудових і матеріально-технічних джерел; місткість ринку для реалізації результатів програми; витрати на програму з урахуванням непередбачених факторів; графік виконання робіт із програми;

б) комерційна програма, котра передбачає аналіз маркетингу, джерела й умови одержання ресурсів, умови виконання робіт із програми й реалізацію результатів;

в) екологічна програма, котра займає особливе місце в аналізі проекту, тому що взаємини між діяльністю людини й навколишнім середовищем недостатньо вивчені. Завданням екологічного аналізу інноваційного проекту є встановлення потенційного збитку навколишньому середовищу й визначення мерло для зм'якшення або запобігання цього ефекту;

г) організаційного аналізу, ціль якого - оцінити організаційну, правову й адміністративну обстановку в рамках реалізації програми й виробити необхідні рекомендації в даній сфері діяльності.

У цей час в Україні всього біля третини промислових підприємств здійснюють інноваційну діяльність (трохи вище ця частка в машинобудуванні). Це значить, що вони зіштовхуються із проблемами управління інноваціями. У цей час мають місце наступні проблеми управління інноваціями:

- скорочення витрат на інновації;
- наростання темпів відставання від світового рівня науково-технічного прогресу по широкому спектрі якісних параметрів розвитку техніки;
- різке скорочення чисельності науково дослідницьких груп, колективів, шкіл інститутів;
- відсутність гнучкості в роботі існуючих матеріально-технічних, виробничо-економічних і соціально-організаційних структур;

- надмірна тривалість інноваційних процесів у часі (особливо на заключній стадії життєвого циклу інновацій);
- обмеженість поширення інновацій (впровадження на одних-двох фірмах);
- надзвичайно низька питома вага радикальних інновацій;
- відсутність зацікавленості в інноваціях;
- практично повне припинення інвестиційного підживлення програм технічного переозброєння й модернізації виробництва за останні 10-15 років;
- розвал галузевої й академічної науки;
- відсутність промислової й науково-технічної політики, що поставило в глухий кут проблему фактичної виживаності наукомісткого сектора.

Формування та реалізація стратегії на підприємствах, в галузях та регіонах, дасть основу для зростання конкурентоспроможності продукції, формування попиту на інновації, пріоритетну підтримку науки і освіти, підвищення кадрового потенціалу, що в цілому сприятиме розвитку конкурентоспроможності економіки України.

Стратегічне планування на сьогоднішньому ринковому етапі господарювання – стає правилом , а не винятком.

Виходячи з місії промислових підприємств можна визначити такі цілі його діяльності [46]:

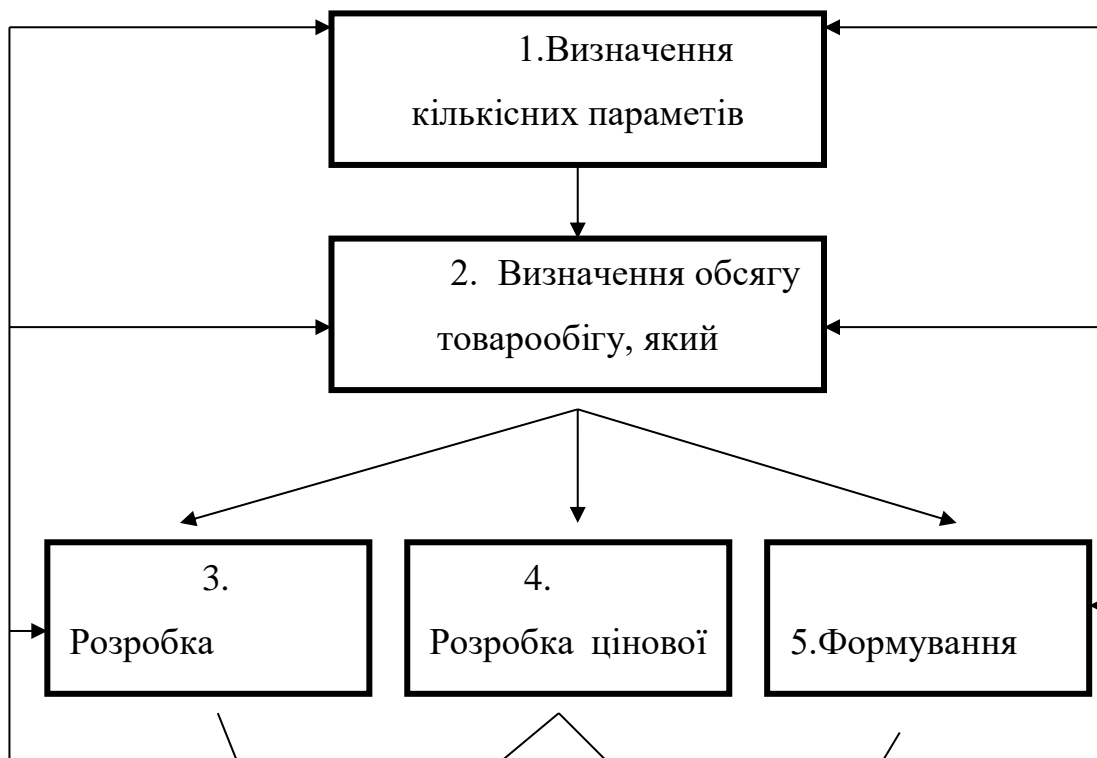
1. Головна ціль – збільшення об'єму прибутку .

Практика країн з розвинутою економікою показує , що головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку , що відображає ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства. Саме прибуток визначає економічний результат ведення господарської діяльності і вимірюється співставленням результатів з витратами.

2. Специфічні цілі - відображають систему цілей , які є умовою досягнення головної цілі підприємства :

- життєво-необхідна ціль підприємства – це отримання мінімального прибутку , який забезпечить збереження статутного фонду підприємства
- перспективна ціль –це досягнення максимально можливого прибутку
- поточна ціль – це отримання необхідного прибутку для забезпечення задовільного фінансового стану підприємства
- ціль торгівлі – це збільшення обсягів продажу , ефективна асортиментна політика
- ціль комерційної діяльності - це збільшення обсягів реалізації за рахунок ефективних постачальницьких зв'язків , стабілізація цін ,зменшення витрат обігу.
- соціальна ціль – це створення умов праці , що сприяють високопродуктивній праці , забезпечують соціальний розвиток колективу , створюють ефективну оплату праці
- інноваційна ціль – це запровадження нових передових технологій , модернізація та реконструкція потужностей підприємства , впровадження нових видів високоефективного обладнання

Величина прибутку і рівень рентабельності діяльності підприємства залежить з одного боку від об'єму реалізації , а з іншого боку – від розміру витрат обігу. Послідовність обґрунтування стратегії управління рентабельністю промислового підприємства наведено на рисунку



- на другому етапі розробляється стратегія сrostання товарообігу, який реально відповідає попиту населення на товар;

- на третьому етапі розробляється асортиментна політика підприємства, яка повинна відповідати товарно-груповій структурі, бути оптимальною і потрібною споживачу;

- на четвертому етапі відбувається обґрунтування цінової політики, тобто визначається оптимальна ціна товару, при якій досягається оптимальний товарообіг та максимальний прибуток;

- на п'ятому етапі здійснюється формування ресурсної політики, тобто залучення товарів для реалізації, які забезпечують досягнення необхідного обсягу діяльності з найменшими затратами;

- на шостому етапі проходить вирішення завдань пов'язаних з управлінням валовими доходами;

- на сьомому етапі проходить вирішення завдань, які пов'язані з валовими витратами, які повинні бути мінімальними;

- на восьмому етапі можливий обсяг отриманого прибутку порівнюють з його цільовим розміром – якщо можливий прибуток більший або рівний цільовому, то дана стратегія приймається до виконання;

- дев'ятий етап – це контроль за ходом реалізації плану.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МП «ПРОТОН»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища діяльності МП «ПРОТОН»

Розвиток роздрібної торгівлі України є складним і динамічним процесом, який відбувається в умовах трансформаційних змін національної економіки під впливом низки факторів економічного, соціального та правового характеру. Мінливість цих факторів спричиняє зміни в ринковому середовищі функціонування торговельних підприємств (ТП), вимагаючи пошуку адекватних підходів до управління ними та формування їхніх стратегічних конкурентних переваг. У свою чергу прийняття ефективних управлінських рішень на ТП, як свідчить практичний досвід, вимагає щонайповнішого та актуального інформаційного забезпечення про стан і тенденції розвитку їхнього галузевого середовища.

Підприємства роздрібної торгівлі відіграють значну роль у виконанні соціально значущого завдання по забезпеченню населення споживчими товарами. Аналіз змін, які відбулися в роздрібній торгівлі України протягом 1990–2000 рр., показує, що за даними Державної служби статистики характерними були значні коливання роздрібного товарообороту (ТО). Така динаміка – наслідок перехідного періоду формування ринкової економіки, супроводжувалася значними інфляційними процесами. Протягом 2001–2008 рр. роздрібний ТО стабільно зростав із середньорічним приростом у фактичних цінах на 32.5 %. Цей період характеризується посиленням конкуренції на роздрібному ринку, збільшенням кількості великих торговельних об'єктів вітчизняного та зарубіжного походження, внаслідок

чого відбулося фактичне зменшення кількості роздрібних торговельних об'єктів на 28.2 % [61].

У 2009 р., порівняно з 2008 р., у фактичних цінах оборот роздрібною торгівлі в Україні зменшився майже на 2.6 %, обсяг роздрібною ТО підприємств (юридичних осіб) знизився на 6.4 % (та на 20.9 % у порівняльних цінах), внаслідок світової фінансово-економічної кризи, яка спричинила скорочення споживчого попиту через зниження реальних доходів населення. Однак в 2009–2012 рр. оборот роздрібною торгівлі з року в рік збільшувався в середньому на 120.5 млрд грн, з них обсяг роздрібною ТО підприємств (юридичних осіб) в середньому зростав на 58.1 млрд грн. Значну частку обороту роздрібною торгівлі ще з 2000 р. становить ТО фізичних осіб – підприємців. У 2012 р. він становив 399.2 млрд грн, тобто майже половину загального роздрібною обороту торгівлі в Україні.

На сьогодні істотними факторами, що позитивно впливають на розвиток роздрібною торгівлі в Україні, залишаються неухильно зростаючі доходи населення. Темп приросту обороту роздрібною торгівлі за 2007–2012 рр. становив у середньому 20.3 % щороку при середньорічному темпі приросту номінальних доходів населення у цей період на рівні 17.7 %, а реальних доходів – на рівні 20.8 %.

У структурі роздрібною товарообігу підприємств торгівлі України в 2000–2001 рр. переважали продовольчі товари, а починаючи з 2002 р. – непродовольчі. Мінімальна частка непродовольчих товарів у роздрібною ТО зафіксована в 2000 р., а максимальна – в 2008 р. Починаючи з 2009 р. співвідношення між продовольчими та непродовольчими товарами становить майже 2 : 3. Проте в 2012 р. спостерігається незначне, але зростання частки продовольчих товарів на фоні зниження реальною заробітної плати населення у посткризовий період.

Роздрібна торгівля – індикатор соціально-економічного розвитку населення. Згідно з даними Держслужби статистики України, соціально-економічне середовище за 2012 р. найсприятливіше у м. Києві, де роздрібний

ТО становив 25.8 тис. грн на 1 особу, достатньо сприятливе – Київська область (11.3 тис. грн). Трійка лідерів з найгіршим показником у 2012 р. – Тернопільська (27 місце),

Сумська (26 місце) та Івано-Франківська (25 місце) області з показниками 4.8, 5.1 та 5.1 тис. грн на 1 особу відповідно [50]. Глобальна фінансово-економічна криза зосередила зусилля суб'єктів господарювання на підвищенні ефективності, що сприяло розвитку роздрібної торгівлі в наступних роках, а свідченням стало щорічне зростання обороту роздрібної торгівлі.

Необхідно відмітити, що зараз відбуваються значні структурні зрушення в організаційно-правових формах господарювання підприємств торгівлі. Обмежений доступ до інформації та складність ведення статистики такої організаційно-правової форми як фізична особа – підприємець (ФОП) ускладнює проведення аналізу стану роздрібної торгівлі. На це є низка причин: значна частина існування фіктивних ФОП, ціллю створення яких є перерозподіл каналів доходів крупних суб'єктів підприємницької діяльності; швидке відкриття та закриття ФОП; значна частка тіньових готівкових розрахунків. Саме тому проведено аналіз лише для ТП роздрібної торгівлі (юридичних осіб). За останні 10 років роздрібна торгівля в Україні зазнала значних змін. Проте, як видно з рис. 6, існує чітка тенденція до зменшення кількості торговельних об'єктів при одночасному збільшенні їх роздрібного товарообороту.

Тенденція до скорочення кількості роздрібних торговельних об'єктів, що належать підприємствам України, відчувалася щороку. Найбільше зменшення відбувалося під час глобальної фінансово-економічної кризи: на кінець 2008 р. кількість роздрібних торговельних об'єктів скоротилася майже на 3.8 %; у 2009 р. – на 5.6; у 2010 р. – вже тільки на 0.8; у 2011 р. – на 0.9 % проти попередніх років.

Значні зміни відбуваються щодо організаційно-правових форм господарювання в торгівлі України. За рік (станом на 1 січня 2013 р.) зменшилася кількість споживчих товариств на 1006 од., акціонерних

товариств – на 733, приватних підприємств – на 394, філій (інший відокремлений підрозділ) – на 317 од. Проте зросла на 1505 од. кількість товариств з обмеженою відповідальністю. Така тенденція пов'язана з переходом ТП із однієї організаційно-правової форми на іншу, більш привабливу для ведення господарської діяльності в Україні, а також реєстрацію нових за цією формою. Проте необхідно враховувати, що значну частину роздрібного товарообороту України забезпечують ФОП.

Щодо складу мережі роздрібної торгівлі України, то станом на кінець 2012 р. кількість роздрібних торговельних об'єктів становила 62 250 од., у т. ч. магазинів – 47 234, кіосків – 7800, автозаправних станцій (вкл. АГНКС – автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій) – 7216. Загалом це на 3.1 % менше порівняно з 2011 р.

Зменшення кількості магазинів за цей період відбулося на 2.4 %, кіосків – на 11.2 %, у той час як автозаправних станцій (у т. ч. АГНКС) збільшилося на 2.4 % [11, с. 44]. Кіоски як найпоширеніші представники роздрібної торгівлі малого бізнесу в Україні зазнали відчутних кількісних змін, магазини виявилися стійкішими до чинників, які впливають на внутрішню торгівлю, а збільшення кількості автозаправних станцій (у т. ч. АГНКС) обумовлено специфікою їх основного товару.

Станом на кінець 2012 р. забезпеченість торговельною площею магазинів роздрібних ТП України (без урахування ФОП) становила на 10 000 осіб 2040 м², що всього на 3.3 % більше порівняно з 2011 р. Лідерами виявилися: м. Київ (4831 м²) та Одеська область (2557 м²) [41], хоча, згідно з Нормативами [12], станом на 2010 р. у м. Києві площа повинна була становити 5560 м², у м. Севастополі – 5230 м², а в Одеській області – 2760 м².

Найбільш незабезпеченими торговельними площами станом на кінець 2012 р. виявилися Тернопільська, Чернівецька та Івано-Франківська області (1105, 1304, 1333 м² на 10 000 осіб відповідно) [60], що навіть у 2010 р. [12] у цих областях повинно було бути в 1.7–2.1 раза більше площі в містах і в 3.5–4.2 – у сільській місцевості. Загалом по Україні населення забезпечене

торговельними площами магазинів лише на 64.0 %, у м. Києві – на 86.9 %, у м. Севастополі – на 67.96 %, у решті регіонів ще менше – в Тернопільській області, наприклад, на 15.8 % [53, с. 53; 12]. Частину потреб населення у торговельних площах магазинів забезпечують також ФОП.

Отже, найменш забезпечені торговельними площами території України можуть бути перспективними для розвитку торгівлі, проте тут необхідно враховувати доходи населення, які теж різняться за регіонами, та нормативну забезпеченість торговельними площами магазинів населення.

Зменшення кількості роздрібних торговельних об'єктів при збільшенні забезпеченості населення торговельними площами та зростанні обсягу роздрібною ТО відбувається внаслідок заміни традиційних для радянської системи гастрономів і універсамів сучасними типами магазинів. Застарілі торговельні об'єкти модифікують методи роботи, або закриваються як неефективні та поглинаються більш успішними конкурентами. Відбувається загальна еволюція торговельних відносин і сучасне ТП України функціонує у відкритій глобальній системі. На його діяльність впливають чинники, які взаємодіють один із одним і формують певні світові тенденції розвитку торговельної галузі.

Внутрішні чинники, що впливають на ринкові можливості для розвитку сильних сторін ТП у стратегічній перспективі:

1. Еволюція роздрібних торговельних об'єктів. Нині стратегічно важливим напрямом для продовольчих торговельних об'єктів є тип мінімаркетів, які розташовуються на прибудинкових територіях; для всіх товарів – розширення online-торгівлі. Все більше нових роздрібних торговельних об'єктів стають спеціалізованого або вузькоспеціалізованого типу.

2. Екологізація торгівлі – виробництво та зростання продажу продуктів органічного виробництва, перехід на екологічну упаковку.

3. Управління ланцюгами поставок змінюється управлінням запитами споживачів. Усе більше значення для ТП набуває орієнтація на споживчу

поведінку, облік і аналіз каналів, через які споживач здійснює купівлю товарів. Споживчі моделі поведінки стають ключем до управління товарними запасами ТП.

4. Технологічність. Нові технології зменшують витрати, збільшують продуктивність, покращують обслуговування покупців. Їхнє впровадження – абсолютна вимога для виживання сучасного ТП.

5. Цінова прозорість. Інформація про ціни стає легко доступною для покупця. Можливість порівняти її та обрати кращу пропозицію. Нові підходи в ціновій політиці: впровадження програми цінової гарантії; програми «перевірки ціни» (англ. Price check) – надання інформації про ціни в найближчих магазинах безпосередньо на цінниках; гнучке електронне ціноутворення, орієнтоване на конкретного споживача.

6. Модифікація і зменшення ролі цінової та посилення значення нецінової конкуренції. Відбувається посилення прихованої цінової конкуренції, коли споживачеві пропонується новий товар із істотно поліпшеними споживчими властивостями за непропорційно малою, порівняно з якістю, ціною або надається знижка за певних умов тощо.

7. Диверсифікація діяльності роздрібних торговельних підприємств. Із метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності та розширення додаткових послуг споживачам роздрібні ТП намагаються диверсифікувати свою діяльність на всіх ланках ланцюга створення споживчої цінності, включаючи виробництво, дистрибуцію, маркетинг, післяпродажне обслуговування тощо.

Зовнішні (ринкові) тенденції та чинники, що впливають на створення стратегічних переваг торговельних підприємств:

8. Збільшення вимогливості покупців, значимості демографічних факторів та кастомізація (англ. customer – клієнт, замовник, покупець) торгівлі. Покупці стали набагато уважніше ставитися до своїх витрат і вибору товарів. Сучасний покупець добре освічений, вимогливий, налаштований скептично, відчуває постійну нестачу часу. Залежно від демографічної

ситуації ТП вибудовує свою діяльність, орієнтуючись на певні сегменти покупців. Індивідуалізація торговельного обслуговування покупців. Не можна оцінювати покупців масово та знеособлено. До кожного покупця необхідний індивідуальний підхід – знати частоту й деталізацію його покупок, готовність до придбання нових товарів. На перший план виходять технології, які уможлиблюють працювати з кожним покупцем індивідуально.

10. Недобросовісна конкуренція – особливість сучасної торгівлі, яка реалізується встановленням демпінгових цін, дискримінаційних контрактів із виробниками тощо. Це створює нові бар'єри для виходу на ринок, які практично дуже складно подолати. Таке явище отримало назву «вбивці ринків» (англ. category killers), коли мережі й транснаціональні корпорації захоплюють ринок, маючи настільки потужний закупівельний та організаційний потенціал, що майже негайно знищують менш потужних конкурентів.

11. Посилення конкуренції на рівні торгових марок і брендів. Із насиченням ринку якісними товарами та зростанням доходів населення великого значення набувають іміджеві ціннісні характеристики торгових марок і брендів, які стають сучасними інструментами конкурентної боротьби.

На сьогодні роздрібна торгівля України розвивається та перебуває в стані кількісних і якісних перетворень. Незважаючи на тенденції зменшення загальної кількості роздрібних ТП і населення, реальні доходи останнього та обсяги роздрібного ТО зростають. Відбувається активне технологічне оновлення роздрібних торговельних об'єктів і впроваджуються нові підходи до здійснення господарської діяльності роздрібними ТП, які вже зараз не можуть ігнорувати світові тенденції щодо стратегії управління та прийняття рішень.

2.2 Організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства МП «ПРОТОН»

МП «ПРОТОН» є юридичною особою та здійснює свою діяльність, що відповідає цілям та завданням власників підприємства, має власний баланс, круглу печатку та штамп зі своїм найменуванням. Для організації і ведення підприємницької діяльності має поточний рахунок в банківській установі. Організаційна структура та штатний розклад підприємства затверджений директором МП «ПРОТОН». Підприємство в своїй діяльності керується наказами власника підприємства.

Місцезнаходження підприємства відповідно до установчих документів : 36007 м. Полтава , пров. Шевченка 20, Полтавської області.

Для забезпечення діяльності МП «ПРОТОН» має в користуванні основні засоби , малоцінні та обігові кошти . які відображується в його балансі .

Свою діяльність підприємство здійснює, виходячи з основних завдань, що визначаються власником, завдань щодо забезпечення його виробничого та соціально-економічного розвитку і отримання прибутків. Підприємство є платником податку на прибуток, податку на додану вартість, інших податків і зборів та обов'язкових платежів до бюджету відповідно до законодавства України.

Фінансовий рік підприємства збігається з календарним роком. Перший фінансовий рік закінчується 31 грудня, року початку діяльності підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства визначаються згідно з квартальними та річними бухгалтерськими звітами та затверджуються власником. Підприємство здійснює оперативний, бухгалтерський та статистичний облік та надає відповідну звітність згідно з чинним законодавством України.

Перевірка фінансово - господарської діяльності підприємства проводиться власником підприємства.

Припинення діяльності підприємства може бути здійснено шляхом ліквідації або реорганізації, злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення/ рішенням власника, згідно чинного законодавства.

У разі припинення діяльності підприємства, звільненим працівникам гарантується забезпечення їх прав та інтересів у відповідності до законодавства України.

Головними завданнями МП "ПРОТОН" є оптово-роздрібна торгівля, виробництво та реалізація машин та устаткування, а також надання учасникам товариства та інших особам послуг щодо обслуговування та поточного ремонту бурового обладнання, машин та устаткування.

Для виконання завдань МП "ПРОТОН" здійснює: розробляє і організовує виконання проектів виконання робіт; проводить роботи по охороні праці, техніці безпеки, розробляє і здійснює організаційно-технічні заходи по усуненню причин і умов, які породжують виробничий травматизм та профзахворювання, забезпечує дотримання законодавства по охороні праці; здійснює перевозку робітників до місця роботи; здійснює ремонт і технічне обслуговування обладнання та транспортних засобів; приймає участь в розробці проектів, виробничих завдань; організовує робітниче постачання; проводить виробничу підготовку, підбір, розстановку та виконання кадрів.

Види діяльності МП "ПРОТОН":

- будівництво та капітальний ремонт систем теплового, вентиляційного й електромеханічного обладнання;
- реконструкція та техпереозброєння об'єктів теплового, вентиляційного й електромеханічного обладнання виробничого призначення;
- здійснення заходів по технічному переобладнанню і модернізації виробництва, комплексній механізації і впровадженню нової техніки та сучасних технологій;

- профілактика, ремонт та сервісне обслуговування теплового, вентиляційного й електромеханічного обладнання;
- забезпечення потреб підприємств, що спеціалізуються на використанні альтернативних джерел енергії.
- оренда мобільного електромеханічного обладнання;
- оптово-роздрібна торгівля теплового, вентиляційного й електромеханічного обладнання;
- транспортні послуги;
- удосконалення господарського розрахунку, підвищення рентабельності, використання внутрішніх резервів;
- укріплення фінансової дисципліни.
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Діяльність МП “ПРОТОН” направлена на оптово-роздрібну торгівлю обладнанням для буріння свердловин, поточного та капітального ремонт . Згідно із формою 2 «Звіт про фінансові результати» в 2021 році дане підприємство отримало виручки від реалізованої продукції на суму 35196,65 0 тис. грн., що формується переважно за рахунок торгівельних операцій та здійснення капітального ремонту насосів, двигунів та іншого бурового обладнання. В 2021 році підприємство розширило асортимент послуг по ремонту бурового обладнання та устаткування, шляхом відкриття додаткового цеху по ремонту насосів та двигунів для бурових установок.

Отже, як показав аналіз бухгалтерської звітності, у 2021 році досліджуване підприємство мало найбільший обсяг реалізованої продукції, проте в 2019 і 2020 роках, за рахунок зростання обсягів ремонтних робіт та збільшення вартості товарів, що реалізує підприємство.

МП “ПРОТОН” складіться з наступних ділянок:

- механічна ділянка, яка виконує зварювально-укладальні, монтажні та демонтажні роботи, капітальний ремонт власного парку машин та устаткування;

- складальний цех, який виконує складальні операції та забезпечує логістичний напрямок роботи підприємства;

- будівельно-монтажна дільниця, яка виконує роботи по капітальному ремонту, реконструкції і модернізації, реставрації теплового, вентиляційного й електромеханічного обладнання виробничого призначення.

Структурних підрозділів підприємство не має. Майнових комплексів, які мають повну господарську самостійність підприємство не має.

В управлінні МП “ПРОТОН” керуються такими принципами:

- чіткий розподіл праці;
- додержання дисципліни і порядку
- повноваження і відповідальність;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- впевненість у постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
- заохочення ініціативи.

МП “ПРОТОН” в своїй діяльності керується наказами директора підприємства, який призначається рішенням зборів учасників підприємства, вирішує всі питання діяльності підприємства, крім тих, що відносяться до виключної компетенції зборів учасників. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює ревізійна комісія.

Організація економічної роботи на підприємстві полягає у виконанні економістом підприємства своїх функціональних обов’язків, таких, як розробка нормативів трудомісткості, визначення розцінок на відрядні роботи, заповнення нарядів на відрядні роботи, обробка даних про виконання завдання і визначення заробітку бригади і окремо кожного заробітка; збір і обробка інформації про чисельність працівників, в тому числі і аналіз впливу змін кількості прогулів і інших порушень трудової дисципліни на результати

діяльності всього підприємства. Проводять аналіз фонду оплати праці і величини коштів, які направлені на споживання.

До обов'язків економіста підприємства відносяться також і розробка та доведення планів до цехів, розробка і аналіз виконання виробничої програми, калькулювання собівартості продукції всіх видів за асортиментом, формування ціни продукції, вибір найбільш оптимальних форм оплати поставок продукції.

Узагальнюючи всі дані, отримані протягом року, економіст підприємства складають пояснювальну записку до річного звіту за підсумками роботи підприємства.

Схема організаційної структури управління, розроблена безпосередньо підприємством наведена на рис. 1.

2.3. Проблеми та перспективи функціонування МП «Протон» на ринку Полтавської області

Для визначення і аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства необхідно зібрати вихідні дані (фінансову, бухгалтерську, статистичну та оперативну звітність).

До основної інформації, яку необхідно використовувати при розрахунках та аналізі техніко-економічних показників діяльності підприємства належать такі її види: регулятивно-правова, нормативна, планова, облікова та необлікова.

Основними регулятивно-правовими актами, які визначають економічні відносини, є: Закони України, а також Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента, листи Національного Банку України, Господарський Кодекс, Податковий Кодекс, Національні стандарти та інші різні підзаконні акти.

Планова інформація – це сукупність даних про склад запланованого об'єкта і тенденцію його розвитку. Вона відображена в оперативних, поточних

та перспективних планах, а також у довготермінових прогнозах розвитку підприємств, об'єднань і галузей економіки.

Бухгалтерська звітність – це система пов'язаних між собою показників, що характеризують кругообіг господарських засобів. Характерною особливістю бухгалтерської звітності є взаємопов'язана система її показників, документально підтверджених записами початкових господарських операцій, які відображають у різних вартісних оцінках, а за речовими елементами (матеріальні цінності, продукція тощо) у натуральному виразі. Оперативна звітність (або виробничо-технічна) призначена переважно для поточного контролю й управління у середині окремих підприємств і об'єднань. Вона містить дані про виробництво важливих видів продукції, про хід поставок матеріалів та палива, про виконання договорів поставок замовникам комплектуючих виробів та напівфабрикатів тощо.

Основні техніко-економічні показники, розраховані по результатам діяльності МП “ПРОТОН” наведені у таблиці 3.1.

Динаміка зміни техніко-економічними показниками діяльності підприємства за 2019-2021 рік, представлено в таблиці 2, що характеризується наступними змінами.

Сукупний капітал підприємства склав 6778,35 тис. грн., що на 2165,05 тис. грн. більше, ніж у 2020 році, або на 46,93% та на 3841,35 тис. грн. більше, ніж у 2019 році, або на 130,79%. Відбулося позитивне зростання обсягу власного капіталу підприємства з 1430,6 тис. грн. у 2019 році до 2806,45 тис. грн. у 2021 році, або на 96,17%. Необхідно відмітити, що зростання сукупного капіталу підприємства відбувалося частково за рахунок зростання власного капіталу, що позитивно відображається на стійкість підприємства. Зміна структури капіталу підприємства наведено на рисунку 2.1.

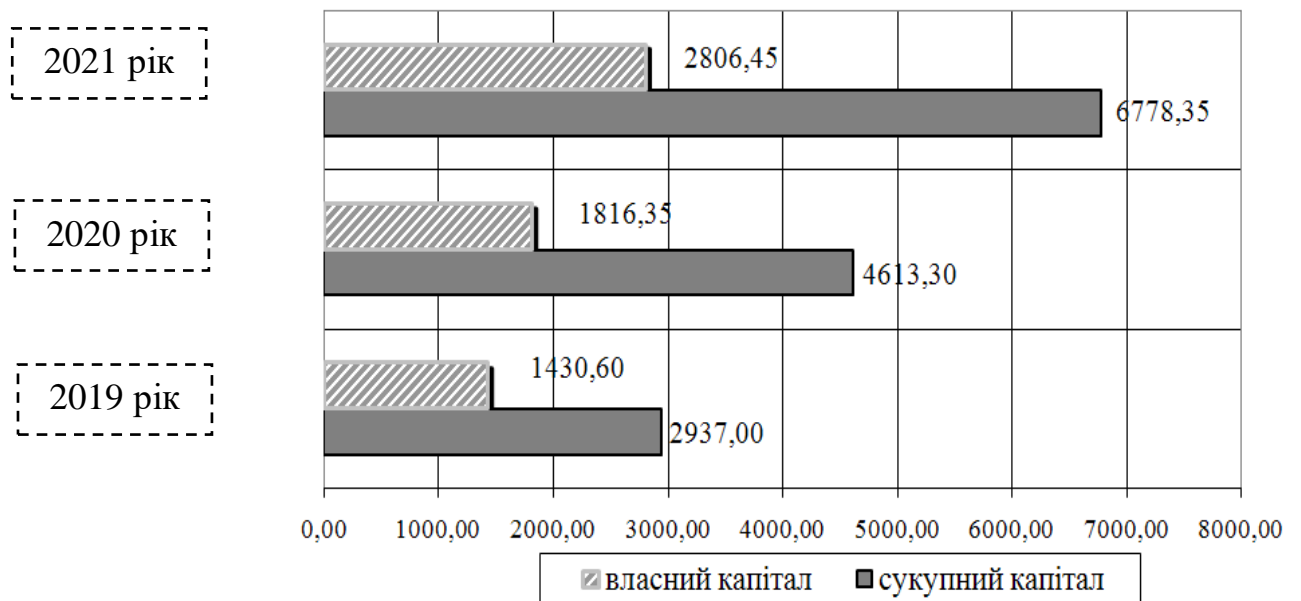


Рисунок 2.1 Динаміка сукупного та власного капіталу МП “ПРОТОН” за 2019-2021 роки

Середньооблікова чисельність працівників на кінець 2021 року збільшилася на 7 осіб, відповідно 2020 року, та зменшилося на 11 осіб відповідно середньооблікової чисельності робітників 2019 року. Зменшення чисельності робітників негативно характеризує діяльність підприємством і безпосередньо впливає на зменшення обсягів виробленої продукції та збільшення трудовитрат її виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2019-2021 років поступово збільшувався на 7299,4 тис. грн. відповідно 2020 року, та на 11223,5 тис. грн., відповідно 2019 року. Динаміку чистого доходу представимо на рис. 3. Аналізуючи тенденції збільшення чистого доходу підприємства протягом аналізованого періоду, необхідно зазначити, що причиною цього стало збільшення цін на продукцію підприємства, що динамічно вплинуло на зміну операційних витрат підприємства, які збільшилися на 7121,2 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком та на 15110,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком.

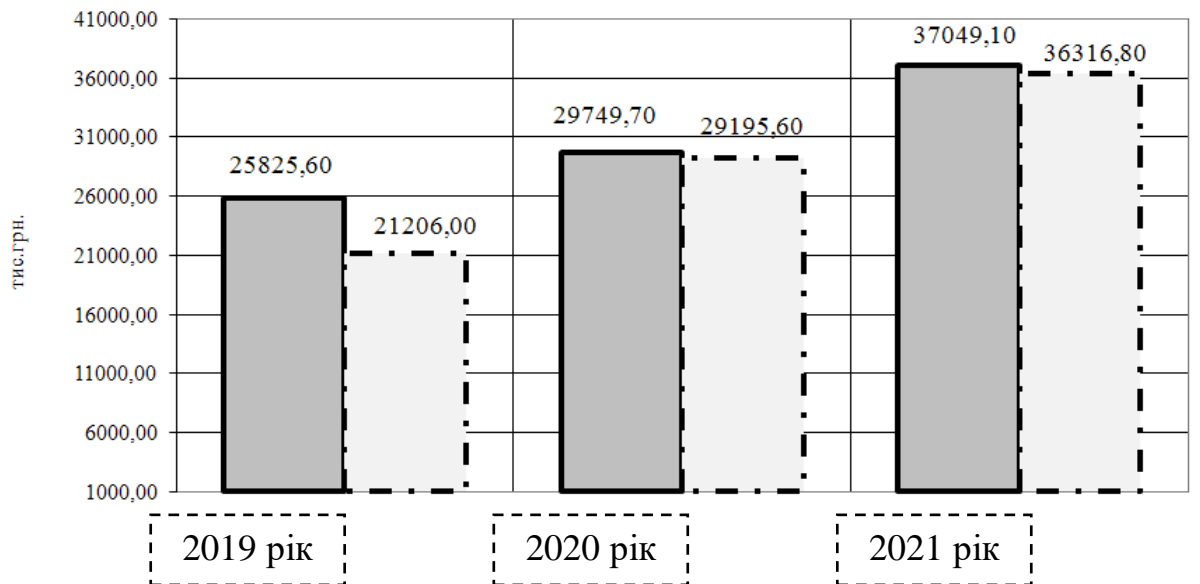


Рисунок 2.3. Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та операційних витрат за 2019-2021 роки

В результаті функціонування підприємство отримало чистий прибуток у 2021 році, який становив 1018,10 тис. грн., який у порівнянні з 2020 роком збільшився на 52,20 тис. грн., а на кінець 2019 року результативність діяльності МП “ПРОТОН” була гіршою ніж у 2021 році, отримано збиток в розмірі -173,20 тис. грн. Динаміка валового та чистого прибутку наведено на рисунку 2.4.

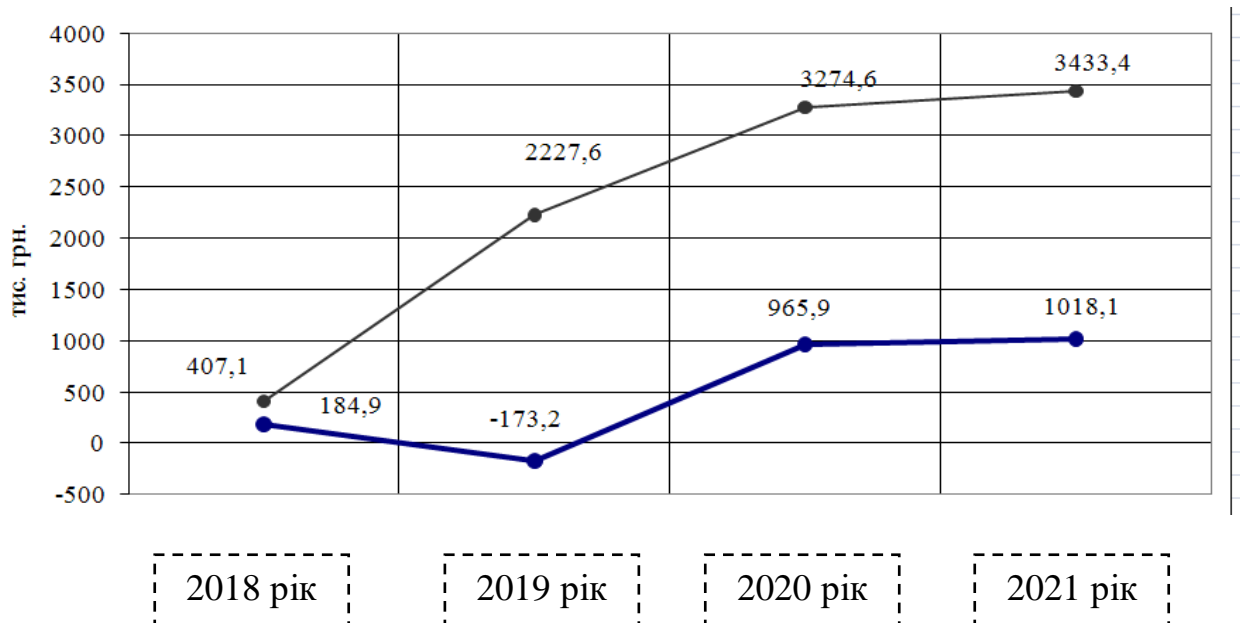


Рисунок 2.4. Динаміка валового та чистого прибутку підприємства за 2018-2021 роки

Середньорічна вартість основних фондів на кінець 2021 року поступово збільшується на 472,75 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком та на 1100,55 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком. Негативним є збільшення зносу основних фондів на кінець 2021 року майже 310,80 тис. грн., або на 30,66%) у порівнянні з 2020 роком та на 520,20 тис. грн., або на 64,68% у порівнянні з 2019 роком.

Розраховані показники фондівіддачі та фондомісткості свідчать про те, що протягом 2021 року на одну гривну основних фондів припадає 5,75 грн./грн. виробленої й реалізованої продукції/продукції. Протягом 2020 року цей показник склав 5,21 грн./грн., а у 2019 року – 7,15 грн./грн. Розраховані показники фондівіддачі та фондомісткості свідчать про те, що протягом 2021 року на одну гривну основних фондів припадає 1,12 грн./грн. виробленої продукції. Протягом 2020 року цей показник склав 0,88 грн./грн., а протягом 2008 року – 0,86 грн./грн. Це свідчить про підвищення ефективне виробництва, про достатні капіталовкладення на розширення виробництва на кінець 2021 року, дане збільшення є результатом збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції на фоні зменшення середньорічної вартості основних фондів, тому підприємство повинно ефективніше використовувати наявні основні фонди та більше їх завантажувати.

Аналіз коефіцієнта фондоозброєності праці працівників підприємства показує, що на кінець 2021 році на одного працівника підприємства припадає 235,13 тис. грн. основних фондів, при цьому присутня позитивна тенденція зменшення даного показника протягом аналізує мого періоду, що є негативною ознакою ефективності використання основних фондів на підприємстві.

Середньорічна вартість оборотних активів на кінець 2021 року поступово збільшується на 972,85 тис. грн. (або на 51,04 %) у порівнянні з 2020 роком та на 1201,40 тис. грн. (або на 71,62 %) у порівнянні з 2019 роком і становила 2878,95 тис. грн. Дане збільшення є негативним, так як у більшості сформовано переважно за рахунок приросту дебіторської заборгованості за видами.

Протягом 2021 року кожна гривня оборотних активів принесла підприємству 12,87 грн. виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Протягом 2020 року цей показник склав 15,61 грн./грн., а в 2019 році він склав 15,39 грн./грн. Середній період обороту оборотних засобів на 2019 рік склав 28 днів, а 2021 зменшився на 23 дні і становив же 23 днів. Позитивним є зменшення даного показника, бо скорочення тривалості періоду обертання свідчить про зменшення дебіторської заборгованості, чи запасів і зменшує ризик непогашення та списання. В цілому аналізуючи тенденції змін техніко-економічних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років, не можна зробити однозначний висновок про їх ефективність. зносу. Підприємству необхідно покращити результативні показники господарської діяльності шляхом збільшення обсягу продукції, зменшення собівартості продукції на основі зменшення її матеріаломісткості.

Таким чином, на МП «ПРОТОН» необхідно:

1. продовжити проведення переозброєння виробництва з метою виведення морально і фізично зношених основних засобів та заміни їх на більш сучасні та енергоекономічні;
2. продовжити роботи по впровадженню автоматизованих систем управління виробництвом, запасами тощо, для чого виділити необхідний розмір грошових коштів для придбання нематеріальних активів;
3. збільшити об'єм виробництва та реалізації продукції, продуктивність праці працюючих;
4. здійснити погашення непокритих збитків за минулі роки.

Якщо на підприємстві приймуть заходи для вирішення даних проблем, то воно збільшить розмір чистого прибутку, частину якого товариство зможе використати на покращення матеріального стану робітників та акціонерів через виплату дивідендів. Це дасть можливість не тільки стабілізувати роботу підприємства, але й підвищити зацікавленість робітників в кінцевих результатах праці.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

3.1 Оцінка конкурентоспроможності МП “ПРОТОН”

Перехід економіки України до ринкових відносин та значної міжнародної інтеграції у сфері оптово-роздрібної торгівлі спричинив необхідність пошуку нових підходів і систем до оцінки перспектив розвитку даної галузі з урахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Основою для формування стратегічного бачення розвитку підприємств оптово-роздрібної торгівлі на макро та мікрорівні є оцінка позиції підприємств на ринку України та за її межами на основі врахування комплексу конкурентних переваг чи недоліків роботи підприємств. Для оцінки позиції МП “ПРОТОН” на ринку Полтавської області та за її межами використовуємо SWOT -аналіз, на основі якого проведемо оцінку сильних і слабких сторін господарської діяльності даного підприємства. Необхідність побудови механізму широкого застосування SWOT-аналізу в поточній та стратегічній діяльності МП “ПРОТОН” пояснюються такими причинами:

1. стратегічне управління пов’язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи;

2. SWOT-аналіз не міститиме остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок;

3. SWOT-аналіз дасть змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища;

Для ефективного управління підприємством у сфері оптово-роздрібної торгівлі, на сьогодні, не достатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем чи складових, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток МП “ПРОТОН” окремих факторів та їхніх груп.

Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивних і негативних, які дістали назву можливостей і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища. Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища господарської діяльності МП “ПРОТОН” повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу, з врахуванням взаємозв’язку та взаємозалежностей.

Основні етапи проведення SWOT – аналіз на даному підприємстві представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні етапи поведення SWOT-аналізу конкурентних переваг МП “ПРОТОН”

Аналіз поточної ситуації	Аналіз майбутнього ситуації
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	1. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
2. Оцінка зовнішніх факторів (експертиза)	2. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
3. Оцінка внутрішніх факторів (експертиза)	3. Якими ми бажаємо та можемо бути ?
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?	4. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Високорозвинуті підприємства, що мають лідируючі позиції на ринку та ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал [48]. Охарактеризуємо сутність понять, що аналізуються при дослідженні умов внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Сильні сторони, переваги (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони, недоліки (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно викорис-товуються.

Можливості (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Здійснюючи господарську діяльність кожне підприємство має певні сильні сторони своєї діяльності та слабкі сторони, що можуть знизити його ефективність та конкурентоспроможність. Аналізуючи діяльність підприємства МП “ПРОТОН”, можна виділити такі його сильні сторони як вигідне географічне положення, наявність значних площ земельних ресурсів та вільних торговельних потужностей, сучасні технології збирання та обробки продуктів, наявність висококваліфікованого персоналу та значної частки ринку Полтавської області.

Разом з тим, підприємство має й ряд слабких сторін, а саме: високий коефіцієнт зносу основних фондів, який становив 66,1%, при цьому низький коефіцієнт їх оновлення, який в тому ж році скла всього 2,05%, низький рівень завантаженості і використання основних та оборотних фондів, слабо розвинену інфраструктуру, нестійкий фінансовий стан та низький рівень забезпеченості власними грошовими коштами. Спостерігається збільшення значення даного показника, але він не входить в оптимальне значення. Також спостерігається зніження рівень фінансової автономії, що є негативним для підприємства і може призвести до банкрутства.

У процесі здійснення своєї діяльності МП “ПРОТОН” зазнає впливу з боку зовнішніх факторів впливу, що визначають його подальший стан та перспективи. Під дією таких чинників, підприємство має можливість покращувати якість продукції, розширювати ринки її збуту, збільшувати обсяги реалізації та отримуваного прибутку, покращити фінансовий стан тощо.

Таблиця 3.2 – Сильні та слабкі сторони МП “ПРОТОН”

Чинники впливу	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географічне положення	<ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне положення, що сприяє вирішенню логістичних задач; - близькість знанчої концентрації споживачів в форматі В/В та В/С; - наявність оптимальної транспортної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабо розвинена транспортна інфраструктура, незадовільний стан доріг та проїздів.
2. Забезпеченість підприємства ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - наявність в експлуатації підприємства значних торговельних площ; - наявність вільних торговельних потужностей та площ; - наявність сучасних технологій складування та зберігання товарів; - наявність висококваліфікованого управлінського персоналу з великим досвідом роботи в галузі торгівлі та товарного забезпечення в Полтавській області; - низька вартість трудових ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконала кредитна політика підприємства; - неефективне використання фінансових ресурсів; - значні енерго- і ресурсозатрати підприємства; - значні витрати на реалізацію товарів; - слабка система управління фінансовими ресурсами на підприємстві; - наявність частини зношених основних засобів підприємства; - великі обсяги запасів, що можуть бути не реалізовані.
3. Споживачі та конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - підприємство займає значну частку ринку Полтавської області щодо товарного забезпечення господарських процесів підприємств оптово-роздрібною торгівлю; - підприємство має широкий асортимент товарної маси; - значна кількість постійних клієнтів. - великий досвід організації та проведення тендерних процедурю 	<ul style="list-style-type: none"> - високі ціни на основні види продукції у порівнянні з конкурентами; - відсутність систематичної та обґрунтованої програми збуту, що відповідає потребам ринку; - нестійкий фінансовий стан підприємства; - слабка маркетингова політика підприємства; - політика підприємства не направлена на інноваційний розвиток.

Таблиця 3.3 - Можливості та загрози зростання конкурентоспроможності МП “ПРОТОН”

Чинники впливу	Можливості	Загрози
1. Бізнес	<ul style="list-style-type: none"> - покращення якості сервісу та обслуговування покупців; - можливість розширення ринків збуту продукції; - зростання обсягів реалізації продукції підприємства; - прискорення росту ринку і асортименту продукції; - активізація та збільшення ділових зв'язків з іншими регіонами; - збільшення розмірів отриманого підприємством прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення взаємовідносин з контрагентами (покупцями та постачальниками); - втрата або псування товарів при транспортуванні чи невідповідні умови зберігання; - значні технологічні зміни; - спад попиту на продукцію; - поява великої кількості конкурентів, що не дозволить отримати максимальний економічний ефект.
2. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення розмірів запасів та суми дебіторської заборгованості; - покращення ефективності використання фінансових та товарних ресурсів підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - високі відсоткові ставки на кредит; - збільшення темпів інфляції; - значні ризики непогашення дебіторської заборгованості; - погіршення фінансового стану підприємства, зниження його ліквідності і платоспроможності.
3. Державна політика	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття ряду законодавчих актів для підприємців; - перевищення росту цін на товари над зростанням закупівельної вартості; - підтримка сфери оптово-роздрібною торгівлі на державному і регіональному рівнях з рахунок 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення податкового тиску; - недосконалість нормативного законодавства щодо стандартизації продукції - несприятлива політика уряду.

Загрозами для даного підприємства, враховуючи галузь та специфіку його діяльності є такі, як: погіршення відносин з контрагентами, спад попиту на продукцію з різних причин, поява нових конкурентів, погіршення правової, фінансової та кредитної політики держави. На наступному етапі позиція МП

“ПРОТОН” у визначених чинниках впливу зовнішнього та внутрішнього середовища була здійсненна на основі зваженої оцінки (загальна вага складала 100%) та альтернативної оцінки (від –2 до +2, тобто від слабкої до сильної). Значення ваг і оцінок за кожним параметром здійснено на основі методу експертних оцінок [12].



Рисунок 3.2 Складові чинники оцінки внутрішнього середовища МП “ПРОТОН”

Охарактеризуємо складові елементи кожної групи, а саме:

1. Торговельна діяльність – дана група характеризуватиме комерційний потенціал підприємства, що виражатиметься в кількості та якості земельних ресурсів; технічного стану та технологічності розвитку активної частини основних фондів; досвіду персоналу та його кваліфікації; інноваційність роботи підприємства в головних технологічних процесах;

2. Ринок – дана група характеризуватиме частку ринку торговельного підприємства в Полтавській області та тенденції розвитку сфери оптово-роздрібної торгівлі в Полтавському регіоні та за її межами;

3. Управління – дана група чинників характеризуватиме ефективність менеджменту на підприємстві, органічність та ефективність управлінської структури на підприємстві;

4. Фінансові чинники – дана група чинників характеризуватиме ефективність структури капіталу підприємства, наявний фінансовий стан

підприємства та джерела його підвищення на основі підвищення ефективності менеджменту окремих напрямків управління на підприємстві;

5. Маркетингові чинники – дана група чинників характеризуватиме ефективність торгівельно-збутової діяльності МП “ПРОТОН” на ринку Полтавської області.

Оцінку конкурентоспроможності МП “ПРОТОН” з урахуванням впливу переваг і недоліків внутрішнього середовища проводимо в таблиці 3.4.

Таблиця 4.4. - Оцінка переваг і недоліків внутрішнього середовища

Характеристика чинників внутрішнього середовища	Питома вага	Оцінка					Кількість балів
		-2	-1	0	1	2	
1. Торговельний чинник	0,35						
1.1. Розмір обсягів торговельних площ	0,1				1		0,1
1.2. Забезпеченість трудовими ресурсами	0,05			0			0
1.3. Технічна оснащеність комерційної діяльності	0,05		-1				-0,05
1.4 Комерційна програма	0,04		-1				-0,04
1.5. Технологія зберігання	0,04				1		0,04
1.6. Інноваційність господарських процесів	0,02	-2					-0,04
1.7. Кваліфікація працівників	0,03			0			0
1.8. Обсяг товарної продукції	0,02		-1				-0,02
2. Ринкові чинники	0,1						
2.1. Частка ринку	0,03				1		0,03
2.2. Співпраця з суб'єктами в галузі	0,03			0			0
2.3. Тенденції розвитку ринку	0,03				1		0,03
2.4. Відомості про потенційних конкурентів	0,01				1		0,01
3. Управління	0,15						
3.1. Організаційна структура підприємства	0,03			0			0
3.2. Мотиваційна політика	0,05	-2					-0,1
3.3. Управління персоналом	0,04				1		0,04
3.4. Структура управління господарством	0,3			0			0

4.Фінансові чинники	0,25						
4.1.Фінансовий стан	0,1		-1				-0,1
4.2.Можливості залучення капіталу	0,05	-2					-0,1
4.3.Управління фінансами	0,1		-1				-0,1
5. Маркетингові чинники	0,15						
5.1.Наявність маркетингової політики	0,03			0			0
5.2.Товарний асортимент	0,05				1		0,05
5.3. Просування товарів	0,02		-1				-0,02
5.4.Торгова діяльність	0,04			0			0
5.5.Імідж господарства	0,01		-1				-0,01
Всього	1						-0,28



Рисунок 3.3 - Складові чинники оцінки зовнішнього середовища МП “ПРОТОН”

Охарактеризуємо складові елементи кожної групи, а саме:

1. Політичні чинники – дана група чинників характеризує стабільність державної політики аграрного сектору економіки України та в Полтавській області, зменшення бар’єрів та процедур у розвитненні товарів, звітування підприємств в різні державні органи;
2. Регуляторні чинники – дана група чинників характеризуватиме стан нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств;

3. Економічні чинники – дана група чинників характеризуватиме економічний стан країни в цілому, чи окремих суб’єктів економічних відносин; податкову політику держави; надійність та стабільність національної валюти;

4. Соціальні чинники – дана група чинників характеризуватиме орієнтацію населення на споживчі властивості продукції підприємств, її придбання чи самозабезпечення;

5. Технологічні чинники – дана група чинників характеризуватиме сучасний рівень розвиток технології обробки, ремонту, монтажу та демонтажу без втрачання її якості;

6. Конкуренція – дана група чинників характеризуватиме рівень конкурентної боротьби в середині України, з урахуванням обсягів завезення імпоротної продукції підприємств;

7. Організаційні чинники – дана група чинників характеризуватиме розвиток ринкових відносин в системі товарообігу, транспортування та зберігання продукції машинобудівних підприємств, наявність стратегії їх розвитку та узгодженість даних стратегій з державними стратегіями розвитку сфери торгівлі;

8. Ринкові чинники – дана група чинників характеризує попит на продукції вітчизняних машинобудівних підприємств на ринку Полтавського регіону та за його межами, частка ринку вітчизняної та іноземної продукції.

Оцінку конкурентних переваг МП “ПРОТОН” з урахуванням впливу зовнішніх можливостей і загроз зовнішнього середовища проводимо в таблиці 3.7.

Зведену оцінку сильних і слабких сторін МП “ПРОТОН”, їх шансів і загроз представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Зведена оцінка МП “ПРОТОН” за результатами SWOT-аналізу

Характеристика середовища	Результати оцінки
---------------------------	-------------------

Внутрішнє середовище	
Переваги	0,3
Недоліки	0,58
Зовнішнє середовище	
Можливості	0,35
Загрози	0,45

Таблиця 3.6. Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища

Характеристика чинників зовнішнього середовища	Питома вага	Оцінка					Кількість балів
		-2	-1	0	1	2	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Політичні чинники	0,12						
1.1 Діяльність органів влади (бюрократичні процедури)	0,09		-1				-0,09
1.2 Політична стабільність	0,03		-1				-0,03
2. Регуляторні чинники	0,15						
2.1 Нормативно-правові, що регулюють роботу підприємства	0,05		-1				-0,05
2.2 Умови створення нових господарств	0,03				1		0,03
2.3 Норми охорони навколишнього середовища	0,02				1		0,02
2.4 Формування ресурсного потенціалу господарства	0,05			0			0
3. Економічні чинники	0,2						
3.1 Платоспроможність населення	0,02		-1				-0,02
3.2 Стан економіки регіону	0,04		-1				-0,04
3.3 Стабільність валюти	0,04				1		0,04
3.4 Рівень інфляції	0,03				1		0,03
3.4 Податки	0,07			0			0
4. Соціальні чинники	0,08						
4.1 Споживчі цінності	0,02		-1				-0,02
4.2 Стиль життя	0,03			0			0
4.3 Поведінка населення	0,03		-1				-0,03
5. Технологічні чинники	0,1						
5.1 Вартість сучасних технологій збуту	0,05			0			0
5.2 Розвиток інновацій	0,05			0			0
6. Конкуренція	0,1						
6.1 Сила конкуренції	0,04		-1				-0,04
6.2 Імпорт продовольства	0,05	-2					-0,1

6.3 Поява нових конкурентів	0,01				1		0,01
7. Організаційні чинники	0,15						
7.1 Інфраструктури ринку	0,1				1		0,1
7.2 Стратегії і програми розвитку	0,02				1		0,02
7.3 Структурні зміни	0,03			0			0
8. Ринкові чинники	0,1						
7.1 Попит на продукцію	0,05					2	0,1
7.2 Частка в ринку	0,03		-1				-0,03
Всього	1						-0,1

В результаті оцінки конкурентних переваг МП “ПРОТОН” на ринку Полтавського регіону можна зробити наступні висновки:

1. Підприємства має негативне перевищення недоліків внутрішнього середовища діяльності підприємства над перевагами, тобто переваги діяльності МП “ПРОТОН” в сфері управління ключовими чинниками внутрішнього середовища складають 0,3 від максимально можливої 1 (є результатом зношеності основних фондів підприємства; кризовим фінансовим станом і мінімізації можливості формування оборотного капіталу за рахунок позикового; неефективна мотиваційна політика на підприємстві, як з персоналом, так і з власниками основними фондами, які експлуатує підприємство);

2. Негативним є перевищення загроз зовнішнього середовища над можливостями розвитку МП “ПРОТОН” в Полтавському регіоні та за його межами, тобто загро склали 0,45 та переваги 0.35 (при максимально можливому значенні (1) зменшення преференцій та державного фінансування на розвиток торговельно-комерційної сфери; зменшення платоспроможності потенційних покупців і переорієнтація більшості суб'єктів малого бізнесу в Полтавській області на самозабезпечення, що є результатом недотримання посередницьких умов у оптовому збуті товарів.

Виходячи з вищенаведеного, необхідно розробити стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності МП “ПРОТОН”, шляхом побудови комплексної стратегії підвищення переваг внутрішнього середовища та зменшення загроз зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Після визначення головних технічних та економічних параметрів оцінки конкурентоспроможності МП “ПРОТОН” у порівнянні з іншими підприємствами взуттєвої галузі необхідно визначити з методологією оцінки конкурентних переваг та визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції. Для оцінки кожний технічний та економічний параметр розбивається на рівні якості. Вони можуть бути бінарними («так – ні» або «1 – 0»), потрійними («так – частково – ні» або «+1 0 –1»), але краще всього і звичніше проводити оцінку за 5-ти бальні шкали при шести рівнях від «0» (відсутність ознаки) до «5» (ознака відмінно).

Результати визначення технічних показників конкурентоспроможності продукції МП “ПРОТОН” проводимо в таблиці 3.9., та на основі отриманих результатів проводимо оцінку конкурентоспроможності товарів МП “ПРОТОН” на ринку Полтавської області за наступними інтервалами:

5,00 – 4,51: дуже висока конкурентоспроможність підприємства;

4,50 – 3,51: висока конкурентоспроможність підприємства;

3,50 – 2,51: середня конкурентоспроможність підприємства;

2,50 – 1,51: низька конкурентоспроможність підприємства;

1,50 – 0,00: відсутність конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Формування стратегічних напрямків підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю МП “ПРОТОН”

Проведений SWOT-аналіз МП “ПРОТОН” дозволяє сформулювати стратегію розвитку підприємства. Для цього необхідно врахувати визначені вище фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, та сформулювати принципову схему, яка враховуватиме при аналізі вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

На основі матриці сильних та слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства, складаємо матрицю SWOT-аналізу МП “ПРОТОН”

та визначаємо пріоритетні напрямки покращення ефективності діяльності підприємства за допомогою використання його сильних сторін та можливостей.

Таблиця 3.7 - Оцінка конкурентоспроможності МП "ПРОТОН"

Конкурентні переваги	Значущість показника	Нормативне значення	Відповідна одиниця виміру	МП "Протон"			ТОВ "УНІВЕРСАМ-ПОЛТАВА"			ТОВ "ОПТ-МАРКЕТ ГРУП"		
				Фактичне значення	Рейтинг	Загальна оцінка	Фактичне значення	Рейтинг	Загальна оцінка	Фактичне значення	Рейтинг	Загальна оцінка
Рівень технології та механізації торговельно-збутової діяльності	0,15	75,00	%	55	5	0,75	51	3	0,45	54	4	0,6
Ефективність логістичних зв'язків (інтенсивне та екстенсивне використання основних фондів)	0,1	80,00	%	86	5	0,5	79	4	0,4	74	3	0,3
Наявність кваліфікованого персоналу з досвідом комерційної діяльності	0,1	100,00	%	75	3	0,3	80	4	0,4	85	4	0,4
Відповідність нормам та стандартам законодавства щодо зберігання та збуту	0,1	100,00	%	95	4	0,4	80	3	0,3	100	5	0,5
Потужність складських площ	0,08	80,00	%	86	4	0,32	94	5	0,4	89	4	0,32
Розмір ресурсної бази щодо товарного забезпечення	0,05	90,00	%	78	4	0,2	56	3	0,15	49	2	0,1
Досвід роботи	0,05	5	роки	20	5	0,25	15	4	0,2	12	5	0,25
Середній вік технологічних процесів відвантаження, складування та перевезення товарів	0,1	3	роки	7	1	0,1	5	4	0,4	10	1	0,1
Структури та склад асортименту	0,15	-	-	-	5	0,75		3	0,45		5	0,75
Ділова репутація	0,12	-	-	-	4	0,48		4	0,48		3	0,36
<i>Сумарна оцінка</i>	1					4,05			3,63			3,68

Таблиця 3.8 – Матриця SWOT-аналізу підприємства

	<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - покращення якості продукції; - можливість розширення ринків збуту продукції; - зростання обсягів реалізації продукції підприємства; - прискорення росту ринку і асортименту продукції; - активізація та збільшення ділових зв'язків з пострадянськими раїнами; - збільшення розмірів отриманого підприємством прибутку; - зменшення розмірів запасів та суми дебіторської заборгованості; - покращення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства-прийняття ряду законодавчих актів для підприємств; - перевищення росту цін на продукцію над зростанням собівартості; - підтримка вітчизняних підприємств на державному і регіональному рівнях. 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - погіршення взаємовідносин з контрагентами (покупцями та постачальниками); - втрата або псування запасних частин при транспортуванні; - значні зміни потреб і смаків споживачів; - спад попиту на продукцію; - поява великої кількості конкурентів, що не дозволить отримати максимальний економічний ефект; - високі відсоткові ставки на кредит; - збільшення темпів інфляції; - значні ризики непогашення дебіторської заборгованості; - погіршення фінансового стану підприємства, зниження його ліквідності і платоспроможності; - посилення податкового тиску; - недосконалість нормативного законодавства щодо стандартизації; несприятлива політика уряду.
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне положення, що сприяє вирішенню логістичних задач; - наявність оптимальних кліматичних; - наявність в експлуатації підприємства значних торговельних площ; - наявність вільних торговельних потужностей та площ; - наявність сучасних технологій збирання та обробки продуктів; - наявність висококваліфікованого управлінського персоналу з великим досвідом роботи в галузі; - низька вартість трудових ресурсів; - підприємство має широкий асортимент наданих послуг; - значна кількість постійних клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - за допомогою збуту якісної продукції; - використання сучасних технологій; - вигідного географічного положення; - великої кількості постійних клієнтів; - збільшити темпи росту цін на продукцію над зростанням її собівартості; - зменшити суму дебіторської заборгованості; - покращити ефективність використання фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - попередити та мінімізувати втрати; - покращити (зміцнити) рівень взаємовідносин з контрагентами; - наростити та стабілізувати обсяги продажу продукції; - послабити вплив на діяльність підприємства негативних дій уряду; - полегшити доступ до фінансових ресурсів та зменшити вплив інфляції можливо за рахунок зростання рівня прибутковості підприємства; - налагодження нових ділових зв'язків з вітчизняними та іноземними партнерами
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - слабо розвинена транспортна інфраструктура; - дуже мала частка власного капіталу підприємства, постійно зменшується; - недосконала кредитна політика підприємства; - значні енерго- і ресурсозатрати підприємства; - значні витрати реалізації товарів; - слабка система управління фінансовими ресурсами на підприємстві; - наявність частини зношених основних засобів підприємства; - великі обсяги запасів, що можуть бути не реалізовані; - високі ціни на основні види продукції у порівнянні з конкурентами; - відсутність систематичної та обґрунтованої товарно-збутової програми, що відповідає потребам ринку; - політика підприємства не направлена на інноваційний розвиток. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшити частку власних грошових коштів; - зменшити суму дебіторської заборгованості за рахунок зростання обсягів реалізації продукції відповідно суми прибутку; - за рахунок вдосконалення кредитної та фінансової політики підприємства; - за допомогою підвищення рівня ефективності використання фінансових ресурсів; - підприємство має можливість оновити техніко-технологічну базу; - розвиваток та вдосконалення інноваційної політики; - посилювати маркетингові можливості. 	<ul style="list-style-type: none"> - значне зростання суми витрат і втрат підприємства; - нераціональне використання товарних і фінансових ресурсів; - неспроможність протистояти впливу несприятливих зовнішніх чинників на підприємство.

На основі матриці SWOT-аналізу МП «ПРОТОН», що наведено в таблиці 3.8 охарактеризуємо основні напрямки покращення результатів діяльності підприємства

Поле «Сильні сторони-Можливості» характеризується тим, що за рахунок використання сильних сторін, МП «ПРОТОН» може реалізувати свої можливості, а саме:

- за допомогою реалізації якісних товарів, використання сучасних технологій, вигідного географічного положення, великої кількості постійних клієнтів, підприємство може збільшити обсяги та асортимент реалізації продукції, розширити ринки її збуту, налагодити міцні зв'язки з підприємствами інших регіонів, що таким чином приведе до зменшення обсягів запасів продукції на складі та збільшення суми отриманого підприємством прибутку;

- збільшити темпи росту цін на продукцію над зростанням її собівартості, зменшити суму дебіторської заборгованості та покращити ефективність використання фінансових ресурсів за рахунок наявного на підприємстві висококваліфікованого управлінського персоналу та дешевої робочої сили;

Поле «Сильні сторони-Загрози» характеризується тим, що за допомогою сильних сторін, підприємство може нейтралізувати або мінімізувати загрози зовнішнього середовища:

- попередити та мінімізувати втрати товарних запасів, покращити (зміцнити) рівень взаємовідносин з контрагентами, наростити та стабілізувати обсяги продажу товарів, нейтралізувати нових конкурентів та послабити позиції вже існуючих можливо за рахунок використання підприємством у своїй господарській діяльності усіх наявних площ та вільних потужностей;

- послабити вплив на діяльність підприємства негативних дій уряду, полегшити доступ до фінансових ресурсів та зменшити вплив інфляції можливо за рахунок зростання рівня прибутковості підприємства та

налагодженню ним нових ділових зв'язків з вітчизняними та іноземними партнерами.

В полі «Слабкі сторони-Можливості», підприємство може покращити певні аспекти господарської діяльності, реалізуючи для цього ряд своїх можливостей:

- збільшити частку власних грошових коштів та зменшити суму дебіторської заборгованості за рахунок зростання обсягів реалізації продукції, відповідно суми прибутку, а також за рахунок вдосконалення кредитної та фінансової політики підприємства;

- за допомогою підвищення рівня ефективності використання фінансових ресурсів, підприємство має можливість оновити техніко-технологічну базу, розвивати та вдосконалювати інноваційну політику, посилювати маркетингові можливості.

Поле «Слабкі сторони-Загрози», поле характеризувати не має сенсу, оскільки воно по суті не несе ніякого додаткового змісту і вказує на деяку небезпеку підприємства при неефективному використанні ним своїх сильних сторін. При цьому можливі такі негативні наслідки, як: значне зростання суми витрат і втрат підприємства, пов'язане з нераціональним використанням його товарних і фінансових ресурсів та неспроможності протистояти впливу несприятливих зовнішніх чинників на підприємство.

Таким чином, провівши аналіз впливу на господарську діяльність підприємства внутрішніх і зовнішніх чинників, можна зробити висновки, що для покращення фінансового стану підприємства та його стабілізації, необхідними заходами в першу чергу є:

- удосконалення системи управління фінансовими та товарними ресурсами підприємства, удосконалення його кредитної політики;

- стабілізація фінансово-економічного становища й оптимізація господарської діяльності підприємства за допомогою використання сучасних

високоєфективних технологічних процесів на основі принципів енерго- і ресурсозбереження;

- впровадження у діючу систему збуту товарів сучасних прогресивних технологій, реконструкція та переоснащення основних торговельних, допоміжних і обслуговуючих цехів.

Сучасний етап розвитку торговельної сфери пов'язаний з вибором пріоритетних напрямків розвитку економічної політики України та її інтеграції в європейське співтовариство. В той же час, фактичне усунення держави від контролю над використанням ресурсів в приватизованій сфері і ціноутворенням, дефіцит державних інвестицій для освоєння сучасних технологій і технічного переозброєння не дозволяє забезпечити планомірний і повноцінний розвиток підприємств на основі державного регулювання. Ресурсозбереження дозволяє досягти підприємству сталого рівня економічного розвитку, зменшити антропогенне навантаження, що суттєво покращить стан навколишнього середовища. На сучасному етапі постає необхідність застосування передових інноваційних ресурсозберігаючих технологій, але через брак коштів, з кожним роком все більше загострюються проблеми раціонального використання ресурсів у торговельних процесах, що знижує рівень конкурентоспроможності національних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основні причини низької ефективності діяльності МП “ПРОТОН” та його конкурентоспроможності є не стільки у недостачі теоретичних, технологічних і технічних розробок, скільки у недостатності фінансових джерел для впровадження таких розробок, інертності суспільного мислення, включаючи керівників всіх рангів, наукового і інженерного корпусу, які помилково уявляли, що ресурси праці і природи невичерпні.

Основні причини неефективної політики конкурентоспроможності на підприємстві, можливі шляхи усунення та очікувані результати поліпшення політики, на нашу думку, наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. - Основі причини та шляхи усунення неефективності політики конкурентоспроможності на МП “ПРОТОН”

№	Причини неефективної конкурентоспроможності діяльності	Шляхи усунення неефективного процесу конкурентоспроможності	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Відсутність наявних фінансових ресурсів для придбання новітніх технологій та устаткування	Орієнтація стратегії підприємства на конкурентоспроможність	Ліквідація наявних витрат різноманітних товарних ресурсів при комерційній діяльності
2	Відсутність реалізації оперативних рішень щодо конкурентоспроможності, які не вимагають значних капітальних витрат і можуть бути реалізовані в короткостроковому періоді	Формування комплексної системи економії ресурсів на підприємстві, а не як частину питань пов'язаних з вдосконаленням технічних чи технологічних аспектів збуту	Забезпечення максимального ефекту економії ресурсів при застосуванні оперативного комплексу заходів, що враховуватиме різні види діяльності підприємства
3	Неефективна державна політика щодо підтримки проектів на підприємстві, рівня їх інноваційності та економічної складової	Планування та систематизація процесів організації, контролю та економії ресурсів	Вивільнення і заощадження окремих видів ресурсів для використання в подальшому операційному циклі, в ході реалізації стратегії оптимізації ресурсозбереження
4	Відсутність комплексної системи конкурентоспроможності, забезпечення її функціонування на окремих підрозділах підприємства	Дотримання умов виконання оптимальної структури ресурсів на підприємстві, в довгостроковому періоді	Удосконалення технології збуту товарів на основі оптимізації процесів ресурсного забезпечення, порядку їх використання на основі прогнозних значень їх використання
5	Відсутність екологічного інструментарію системи ефективного впровадження конкурентоспроможності	Прогнозування наявних резервів по окремим видам ресурсів і можливостей збільшення їх об'єму	

Зниження ресурсомісткості продукції на будь - якому підприємстві прямопропорційно пов'язане із показниками ефективності діяльності самого підприємства. Головним чинником для підвищення показників ефективності

діяльності є зниження собівартості продукції, адже наскільки ми знизимо собівартість, настільки підвищимо дохід підприємства.

Основними джерелами резервів зниження собівартості продукції на МП “ПРОТОН” є:

1) збільшення обсягу товарообігу за рахунок повнішого використання торговельних потужностей підприємства;

2) скорочення витрат на збут за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, ощадливого використання сировини, товарних запасів, електроенергії, палива, обладнання, запобігання невиробничим витратам, товарному браку і т. д.

Одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці на МП “ПРОТОН” є зниження трудомісткості. Це можливо досягти за рахунок застосування досягнень науки і техніки, впровадження більш ефективних технологій у комерційної діяльності, що дасть змогу зменшити витрати людино-годин на збут товарів, використання номінального фонду робочого часу. Застосування нового або модернізація вже існуючого дозволяє знизити амортизаційність. Стратегічним завданням в сфері управління конкурентоспроможністю підприємства має стати зменшення фондоемкості продукції. Знизити цей показник можна наступним чином: підвищити коефіцієнт змінності роботи машин та обладнання; скорочення внутрішньозмінних простоїв; введення в дію зайвого і невстановленого устаткування; покращення технічного обслуговування та ремонту основних фондів; вдосконалення процесу відтворення основних фондів.

Знизити рівень витратомісткості можливо за рахунок якості товарів, техніки та технології збуту, що дозволяють виготовляти продукцію з меншими втратами, економніше використання фінансових ресурсів, застосування дешевшої сировини, підвищення кваліфікації працівників, організації товарного постачання.

В даній магістерській роботі розроблено комплекс заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки товарної маси на даному підприємстві. Серед усієї сукупності можливих заходів слід відокремлювати, насамперед, виробничо-технічні та організаційно-економічні заходи, шляхи і джерела досягнення яких наведено на рисунку 4.3.

До виробничо-технічних напрямків відносять заходи, пов'язані з якісною процесів транспортування та зберігання; удосконалення методів обслуговування поживачів; застосування більш економних видів реклами та просування іміджу підприємства на ринку; комплексне перероблення запасових товарів (які додатки до переробки і викорситання); застосування маловідходної та безвідходної технології переробки товарів.

До основних організаційно-економічних напрямків економії товарних ресурсів відносять такі: удосконалення та підвищення наукового рівня нормування і планування витратомісткості товарів; розроблення і впровадження технічно обґрунтованих норм і нормативів витрат товарних ресурсів тощо.

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Зменшення відсотка списання залишків товарних запасів, скорочення витрат і відходів пакування й транспортування товарів, чи повне повернення їх вартості; використання відходів та побічних продуктів у власному основну та допоміжному виробництві;
2. Утилізація вторинних ресурсів; оптимізація залишків запасів товарів на складі, нормування закупки товарів по окремим торговим об'єктам;
3. Збільшення доходу за рахунок пошуку нових ринків збуту та розширення асортименту, впровадження системи інноваційного розвитку підприємства.
4. Впровадження методів управління та підвищення рівня організації торговельних процесів на підприємстві;
5. Зниження собівартості операційної діяльності та модернізації холодильного обладнання підприємства.
6. Вдосконалення системи менеджменту забезпечення й збереження якості товарів та умов її зберігання.

Виробничо-технічні

комплексна утилізація залишків товарних запасів та комерційно-збутових відходів, якісна підготовка товарів до її збуту в торговельній мережі; удосконалення системи кондеціювання та вентиляції

Організаційні заходи

удосконалення та підвищення професійного рівня нормування і планування товарної маси; впровадження технічно обґрунтованих норм і нормативів витрат товарних ресурсів; удосконалення

Фінансово-економічні

удосконалення платіжної дисципліни на підприємстві, використання амортизаційних відрахувань на реновацію торговельного обладнання, формування запасів фінансових ресурсів для оптимізації процесу розрахунків з постачальниками, збільшення фонду заробітних

Рисунок 3.3 Стратегія підвищення конкурентоспроможності на МП "ПРОТОН"

Найважливішим напрямком економії товарних ресурсів є скорочення втрат у торговельному процесі. Для цього потрібно забезпечити необхідні умови зберігання, перевезення товарних ресурсів; раціонально забезпечувати ефективне складування та зберігання товарів; застосовувати ефективну систему економічного стимулювання працівників [25]. Судячи з виявлених даних то оновлення обладнання відбувається не дуже швидкими темпами. Потрібно спрямувати всі заходи на відновлення основних фондів. Пожвавити процес відтворення основних фондів шляхом застосування прискореної амортизації.

Ще один виявлений негативний фактор – це низькі витрати на утримання персоналу. Тобто відрахування на заробітну плату і соціальне забезпечення мають досить низький процент, що в свою чергу відображається на оплаті праці і відповідно на якості праці. Це тягне за собою збільшення втрат, простоїв, а відповідно і збільшення товарних витрат. Потрібно збільшувати витрати на утримання персоналу шляхом зменшення товарних витрат, а вільні кошти спрямувати на оплату праці.

Управління конкурентоспроможністю на МП “ПРОТОН” повинно бути відносно самостійною підсистемою, що містить сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, націлених на підготовку і забезпечення виконання планів ресурсозбереження. При управлінні конкурентоспроможністю на МП “ПРОТОН” необхідно здійснювати обґрунтований вибір основних напрямків на підприємстві в цілому і для кожної структурної одиниці зокрема.

Головною рисою конкурентоспроможності діяльності МП “ПРОТОН” на сьогодні повинна бути орієнтація на проведення комплексу заходів, які швидко реалізуються, охоплюють різні сторони його діяльності та дозволяють досягти максимального ефекту економії. Об'єктивні умови для їх здійснення, повинна забезпечити цілісна система управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Під системою управління конкурентоспроможністю на МП “ПРОТОН” слід розуміти сукупність дій щодо здійснення впливу управлінських органів (суб’єкту управління) на процес конкурентоздатності (об’єкт управління) за допомогою реалізації функцій, спрямованих на досягнення постійного підвищення ефективності використання всіх ресурсів підприємства і, як наслідок, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Основний координаційний центром управління конкурентоспроможністю на МП “ПРОТОН” необхідно створити на рівні керівництва підприємства в особі генерального директора підприємства та профільних заступників, що керують чи впливають на торговельний процес.

Функціонування даної системи забезпечується наступними етапами, а саме:

1. Керівництво підприємства розробляє головні напрямки підвищення конкурентоспроможності на підприємстві і доводить їх до суб’єктів (керівники цехів, відділів, служб);

2. Суб’єкти на місцях виникнення витрат проводять планування торговельних процесів з узгодженням визначених керівництвом підприємства головних напрямків підвищення конкурентоспроможності;

3. Розробляються мотиваційні заходи для персоналу підприємства;

4. На визначених об’єктах, що є джерелами заощадження ресурсів підприємство проводиться організація та поточне управління процесами конкурентоспроможності.

5. Проводиться корегування існуючої стратегії діяльності підприємства на отримані результати від проведених заходів.

6. Корегування торговельних процесів на МП “ПРОТОН”, щодо наявних резервів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, становлення ефективної системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві та її продукцією є сукупністю заходів, що забезпечують баланс між кінцевими результатами праці, характеризуються зростанням продуктивності, раціональним використанням

ресурсів і їх економією – з одного боку і збільшенням об'єму реалізації продукції (робіт, послуг), – з іншого.

3.3. Визначення результативності й економічної доцільності реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Впровадження даних заходів на підприємстві у найближчий час сприятиме зростанню рівня ефективності його діяльності, зміцненню та стабілізації фінансового стану, а також можливостей нарощувати комерційного потенціал у перспективі.

З врахуванням сильних і слабких сторін та можливостей і загроз діяльності МП “ПРОТОН”, були визначені наступні напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності конкурентних переваг.

1. Збільшення доходу за рахунок пошуку нових шляхів формування прибутку підприємства.

2. Впровадження системи інноваційного розвитку МП “ПРОТОН”.

3. Впровадження методів управління та підвищення рівня організації торговельних процесів на МП “ПРОТОН”, в тому числі управління підвищення ефективності управління фінансовими та товарними ресурсами підприємства, удосконалення його кредитної політики.

4. Зниження собівартості ремонту та модернізації торговельного обладнання МП “ПРОТОН”.

5. Вдосконалення системи менеджменту якості продукції та умов її зберігання.

Збільшення доходу МП “ПРОТОН” планується здійснити за рахунок розширення асортименту продукції та поліпшення якості товарів, які реалізуються підприємством. Також необхідно продовжувати роботу по

збільшенню кола споживачів продукції на основі розширення асортименту продукції.

Запланований комплекс робіт по цьому напрямку дозволить отримати додаткове зростання чистого прибутку на 10 % від базового рівня.

$$\Delta\P_{\text{чист}} = K_p * (\text{ЧП} + \text{ДП})_{2017} - \alpha * \beta * K$$

(2)

де α - коефіцієнт, що враховує цикл оновлення (в Україні - 15 років, в США - 5,5 років, в Японії - 2 роки);

β - коефіцієнт, що враховує спрямованість інвестицій на оновлення торговельного обладнання, прийmemo 0.7;

K_p - коефіцієнт приросту обсягів продажу, дорівнює 0,2.

K – обсяг капіталовкладень, сумарна вартість якого по аналогічним проектам дорівнює 2500 тис. грн.

$$\Delta\P_{\text{чист}} = 0,2 * 1018,1 - 0,067 * 0,7 * 1500 = 133,27 \text{ тис.грн.}$$

Другим напрямком підвищення ефективності діяльності МП “ПРОТОН” є впровадження системи інноваційного розвитку підприємства. В цьому напрямку резервом є удосконалення технології збуту товарів. Це визначає курс на інновації за рахунок отриманих коштів, активне впровадження розробок та початок виробництва власних хлібобулочних виробів, вдосконалення технологій та введення в експлуатацію сучасного устаткування, навчання та підготовку молодих фахівців.

Для удосконалення технології торговельних процесів на підприємстві планується:

- впровадження сучасного технологічного процесу оброблення хімічними сполуками від шкідників.
- модернізації діючої техніки.
- удосконалення технології зберігання та підвищення контролю за якістю складальних операцій.
- підвищення рівня організації праці продавців у торговельних залах.

Для оновлення наявної системи збуту товарів, підприємству необхідно продовжувати вивчати відповідний ринок в Україні. В цьому напрямку доцільно було б звернутися за консультаціями до спеціалізованих консалтингових підприємств, що займаються вивченням товарного ринку та можуть забезпечити процес постачання нового обладнання на МП “ПРОТОН”, з врахуванням мінімізації витрат та максимізації ефективності від її використання.

Проведення заходів по впровадженню системи інноваційного розвитку надасть можливість підприємству підвищити якість збуту товарів, зменшити витрати на зберігання товарних запасів. Відповідно це позитивно вплине на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення системи управління на МП “ПРОТОН”. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності МП “ПРОТОН”. Від цього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. В напрямку „Впровадження сучасних методів управління та підвищення рівня організації торговельних процесів” резервами є: підвищення рівня планування, тобто бюджетування діяльності; підвищення рівня керованості збутом в роздрібній мережі; здійснення ефективного контролю управлінських рішень; підвищення обґрунтованості прийняття рішень; підвищення контролю за рівнем торговельних запасів та ефективності їх використання;

Застосування автоматизованої системи управління роздрібними торговельними процесами принесе збільшення чистого прибутку близько 10%, за рахунок економії адмінстаривних витрат.

$$EPr^{чист} = 0,02 \cdot (Pr^{чист} + ДПр) - a_x / 10 \cdot B_{\text{прог. продукту}},$$

(3)

де $Pr_{чист}$ - чистий прибуток за звітний 2021 рік, тис. грн;

a_x – це строк служби активів, років;

$V_{прог.продукту}$ - вартість програмного продукту, тис. грн.

$$EPr^{чист} = 0,1 \cdot 1018,1 - 3/10 \cdot 20 = 95,81 \text{ тис.грн.}$$

В напрямку С «Зниження собівартості витрат на організацію збуту» планується широкомасштабне зниження витрат, що є одним із найбільших резервів збільшення прибутковості діяльності підприємства. Зниження собівартості продукції на МП «ПРОТОН» можливе за рахунок: зниження енергомісткості збуту товарів у торговельних залах в літній період часу, зниження матеріаломісткості; зниження витрат на оплату праці. В результатів використання цих резервів МП «ПРОТОН» зможе здобути наступну економію електроенергії, води та газу:

$$EB_{елект} = V_{елект} \cdot K_{ек}$$

(4)

де $EB_{елект}$ - економія витрат підприємства, тис. грн.;

$V_{елект}$ - витрати на електроенергію, воду та газ, тис. грн.;

$K_{ек}$ - коефіцієнт економії витрат, який плануємо досягти 0,1.

$$EB_{елект} = 1850 \cdot 0,1 = 185 \text{ тис. грн.}$$

Перенесення початку робочого дня на 6 годин в літній період забезпечить зменшення витрат на освітлення приміщень підприємства.

В напрямку «Зниження матеріаломісткості товарів» підприємство може використати наступні резерви: посилення контролю за витрачанням ресурсів; зниження місткості біологічних добавок у ґрунт та продукцію; зниження викрадань матеріально-технічних ресурсів. Заходами для використання резервів є: введення режиму економії товарних ресурсів та стимулювання зберігання товарних ресурсів; поширення використання натуральних мінеральних добрив замість дорогих іноземних біологічних добрив для ґрунту; зниження витрат на оброблення готової продукції на складі від шкідників.

Найважливіше значення в боротьбі за зниження собівартості продукції має дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках комерційно-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на МП “ПРОТОН” режиму економії буде виявлятися у першу чергу у зменшенні витрат товарних ресурсів на одиницю продукції, скороченні витрат на обслуговування торговельного обладнання, у ліквідації втрат від браку й інших непродуктивних витрат.

Матеріальні витрати на МП “ПРОТОН” мають найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції, тому навіть незначна економія сировини, товарів, палива та енергії, збирання кожної одиниці товару дасть по підприємству в цілому великий ефект. Значні резерви зниження собівартості містяться у скороченні втрат від браку та інших витрат. Вивчення причин браку, виявлення його винуватців здійснити заходи щодо ліквідації втрат від браку, скороченню і найбільшому раціональному використанню зіпсованих товарів чи з кінцевим терміном придатності.

Введення режиму економії та стимулювання зберігання товарних ресурсів надасть можливість знизити матеріальні витрати на 0,5%.

$$EB_{mat} = V_{mat} \cdot K_{ek}$$

(5)

де EB_{mat} - економія витрат підприємства, тис. грн.;

V_{mat} – витрати на матеріальні ресурси, тис: грн.;

K_{ek} - коефіцієнт економії витрат, який плануємо досягти 0,9%.

$$AB_{vit} = 19174,6 \cdot 0,009 = 172,57 \text{ тис.грн.}$$

Розроблена програма заходів, щодо підвищення ефективності діяльності за рахунок реалізації конкурентних переваг наведена нижче в таблиці 3.10.

Таким чином, за рахунок комплексної реалізації вище приведених напрямків підвищення ефективності МП “ПРОТОН”, можливо збільшити обсяг прибутку від операційної діяльності до оподаткування в розмірі 886,65 тис. грн. Отже, виходячи з розрахованих резервів підвищення конкурентоспроможності МП “ПРОТОН”, видно, що підприємство має

потенціал підвищення конкурентоспроможності. Такими резервами є збільшення обсягів товарообігу за рахунок виходу на нові ринки збуту; зниження собівартості збуту та товарних витрат, оптимізація витрат на оплату праці; вдосконалення системи управління, що призведе до збільшення оборотності оборотних коштів, підвищення продуктивності праці, якості товарної маси та покращення соціальних умов праці та побуту.

Таблиця 3.10 Прогноз результатів від реалізації напрямків підвищення конкурентоспроможності МП “ПРОТОН”.

№	Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства	Результати
1	Збільшення доходу за рахунок розширення асортименту продукції та поліпшення якості товарів, які реалізуються підприємством	133,27 тис. грн.
2	Впровадження системи інноваційно-інвестиційного розвитку на підприємстві	95,81 тис. грн.
3	Впровадження методів управління та підвищення рівня організації торговельних процесів на підприємстві, в тому числі управління підвищення ефективності управління товарними ресурсами	185 тис. грн.
4	Зниження собівартості ремонту та модернізації торговельного обладнання МП “ПРОТОН”.	172,57 тис. грн.
5	Вдосконалення системи менеджменту та якості обслуговування покупців	-
Сумарний грошовий потік		586,65 тис. грн.

Для визначення ефективності програмами підвищення обсягу платних послуг використовуємо показники, що широко застосовуються в міжнародній практиці. Це чиста приведена вартість (NPV), індекс дохідності (IP), строк

окупності (PP). Методологія їх розрахунків базується на оцінці поточної вартості майбутніх грошових потоків проекту.

Чиста приведена вартість — характеризує загальний абсолютний результат інвестиційного проекту, розраховується як різниця між теперішньою приведеною вартістю майбутніх результатів і затрат на реалізацію і функціонування інвестиційного проекту протягом всього життєвого циклу.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$
$$NPV = \frac{695190}{(1+0,15)^1} - \frac{695190}{(1+0,15)^1} - \frac{695190}{(1+0,15)^1} - \frac{695190}{(1+0,15)^1} - \frac{695190}{(1+0,15)^1} - 1500000 =$$
$$= 1966542 - 1500000 = 466542 \text{ грн.}$$

Отже, реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності на підприємстві є ефективним, так як не тільки забезпечить повне повернення вкладеного капіталу, а й збільшить обсяг збереження відповідної якості продукції.

Індекс дохідності показує суму грошових потоків, яку отримує інвестор на одну грошову одиницю інвестицій:

$$IP = \frac{1966542}{1500000} = 1,311$$

$IP > 1$ показує, що запланована програма підвищення обсягів платних послуг є доцільною і забезпечить не тільки приріст обсягу реалізованої продукції, а і розмірів валового та чистого прибутків..

Динамічний строк окупності показує, за який період часу вкладені в проект інвестиції компенсуються прибутком від його реалізації:

$$PP = \frac{5}{1,311} = 3,81 \text{ роки.}$$

В цілому показники економічної ефективності реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності на даному підприємстві в розрізі окремого етапу її реалізації є доцільною та економічно обґрунтованою, тобто

така, яка не тільки забезпечить зростання обсягу реалізованої продукції, а і забезпечить оновлення основних фондів та підвищенню обертання оборотних засобів. Комплексна реалізація даних напрямків позитивно вплине на фінансово-комерційні процеси на МП “ПРОТОН” і є основної для підвищення рівня конкурентних переваг на ринку Полтавського регіону та за його межами.

Одним із ключових показників, що характеризує рівень та обсяг використання товарних ресурсів є обсяг товарообігу. У порівнянні даного показника з обсягом реалізованої продукції ї визначаються окремі складові показники товарообігу МП “ПРОТОН”.

При цьому ключовими факторами, що забезпечать збільшення обсягу товарообігу підприємства було визначено підвищення ефективності використання основних фондів підприємства; необхідність підвищення мотивації праці робітників, що є джерелом збільшення продуктивності праці та рівня нормування тоарних ресурсів в окремому торговельноу обекті.

В таблиці 4.11. наведено вихідні дані для побудови лінійної регресії, на основі якої, можливо буде спрогнозувати рівень товарообігу на майбутнє і окремі показники операційної діяльності магазину №2 станом на 01.10.2018 року..

Для моделювання залежностей показників, що наведено в таблиці 4.11. використовуємо функцію лінійної регресії, на основі двох факторної моделі, а саме:

$$Y = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2$$

де Y – обсяг товарообігу торговельного обекта;

X1 – коефіцієнт зносу основних фондів;

X2 – продуктивність праці працівників, тис. грн./чол.

Таблиця 3.11. – Вихідні дані для побудови моделювання складових показників ресурсомісткості продукції МП “ПРОТОН”

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік прогноз
1. Коефіцієнт зносу основних фондів, %	0,490	0,404	0,426	0,461
2. Продуктивність праці працівників, тис. грн./чол..	777,2	1097,33	804,44	704,50
4. Обсяг товаробігу торговельного об'єкта №2, тис.грн.	14568,6	21206	29195,6	36316,8

Провівши розрахунок коефіцієнтів регресію A_0 , A_1 , A_2 отримуємо наступні значення:

$$A_0 = 216871,5 \text{ ВиВихо}$$

$$A_1 = 294693,7$$

$$A_2 = - 71,33$$

Формуємо функцію лінійної регресії на основі отриманих значень коефіцієнтів даної регресії:

$$Y = 216871,5 + 294693,7 * X_1 - 71,33 * X_2$$

Коефіцієнт множинної кореляції складає 0,55.

Дана модель дасть можливість при обраних планових показника діяльності МП “ПРОТОН” на майбутнє прогнозувати рівень товаробігу по магазину №2 і на основі нього рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація даних положень дозволить створити якісно нову ефективну систему управління конкурентоспроможністю МП “ПРОТОН”, яка дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на вітчизняних та іноземних ринках, збільшення ефективності діяльності і зростання додаткових ресурсів для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства МП «ПРОТОН» можна виділити такі шляхи підвищення ефективності діяльності: зменшення матеріаломісткості продукції; збільшення середньої вартості основних виробничих фондів; підвищення середньогодинної продуктивності праці одного працівника торговельного залу; підвищення середньоденної продуктивності праці одного робітника складу та служби логістики; збільшення середньооблікової чисельності робітників при відвантаженні товарів з оптового складу.

Впровадження заходів для досягнення вищезазначеного призведуть до збільшення обсягів реалізації товарів в цілому по підприємству, що покращить фінансово-економічний стан та рівень платіжної дисципліни з контрагентами. Саме зросте виручка від реалізації товарів (обсягу товарообігу) може призвести до збільшення розмірів чистого прибутку. Це є наразі важливим завданням для даного підприємства, адже в 2021 році розмір виконаних робіт і послуг зменшується.

Проте вище перелічені заходи повинні бути узгоджені із експортними контрактами, адже дане підприємство виробляє свою продукцію за іноземним замовленням і реалізовує її виключно за кордоном.

На сьогодні ємність вільних часток ринку підприємств оптово-роздрібної торгівлі є малий, при цьому потенціал МП «ПРОТОГ» на ньому зменшується щороку. Тому потрібно застосовувати інші шляхи покращення свого фінансово-економічного стану та рівня конкурентоспроможності. До таких шляхів можна віднести: підвищення продуктивності праці працівників через впровадження механізмів мотивації праці, підвищення рівня автоматизації праці на підприємстві; зменшення витрат на товарні ресурси через застосування інноваційних підходів до контролю рівня залишків товарних запасів, зменшення витратоємності збуту; розширення ринків збуту поза межами м. Полтава, пошук нових партнерів-виробників продукції в Україні та закордоном.

Розроблена програма заходів, щодо підвищення ефективності діяльності за рахунок реалізації наявних ресурсів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, за рахунок комплексної реалізації вище приведених напрямків підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю МП «ПРОТОН», можливо збільшити обсяг прибутку від операційної діяльності до оподаткування в розмірі 900 тис. грн.

Отже, виходячи з розрахованих резервів підвищення конкурентоспроможності МП «ПРОТОН», видно, що підприємство має потенціал підвищення конкурентоспроможності. Такими резервами є збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок виходу на нові ринки збуту; зниження собівартості операційної діяльності за рахунок зниження витратомісткості збуту товарів, оптимізація витрат на оплату праці; вдосконалення системи управління, що призведе до збільшення оборотності оборотних коштів та товарних ресурсів, підвищення продуктивності праці, якості обслуговування покупців та покращення соціальних умов праці і побуту.