

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.118.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 213-ЕП-322

спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Оксана БАТІНА
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Анна ТОЛСТОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук

Олена МАКОВОЗ

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Батіної Оксани Миколаївни

1 Тема «Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства»

керівник Толстова Анна Вадимівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані : Баланс (форма № 1)

Звіт про фінансові результати (форма № 2)

Звіт з праці

Звіт про наявність та рух основних засобів

Звіт про рух грошових коштів

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

2 Аналіз діяльності підприємства

3 Визначення шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1	Об'єкт, предмет та завдання роботи
2	Наукова новизна отриманих результатів
3	Авторське бачення забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу
4	Динаміка основних показників роботи ПФ «Агросервіс»
5	Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів
6	Аналіз ефективності використання трудових ресурсів
7	Динаміка зміни та структури операційних витрат
8	Аналіз показників, що характеризують результати виробничо-фінансової діяльності підприємства
9	Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства
10	Характеристика інвестиційного проекту
11	Плановий обсяг доходу
12	План витрат та точка беззбитковості
13	План доходів та витрат
14	Розрахунок економічного ефекту від впровадження інвестиційного проекту

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	20.10.2023	викон.
2 Аналіз діяльності підприємства	17.11.2023	викон.
3 Визначення шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства	08.12.2023	викон.
Висновки	17.12.2023	викон.
Графічна частина	29.12.2023	викон.

Студент _____ Оксана БАТІНА

Керівник _____ Анна ТОЛСТОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	10
1.1 Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»	10
1.2 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	28
1.3 Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства	45
Висновок до розділу 1	54
2. Аналіз діяльності підприємства	56
2.1 Характеристика ПФ «Агросервіс»	56
2.2 Аналіз основних показників діяльності	59
2.3 Аналіз основних виробничих фондів	64
2.4 Аналіз трудових ресурсів	70
2.5 Аналіз операційних витрат	76
2.6 Аналіз фінансових результатів	80
Висновки до розділу 2	88
3 Визначення шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства	89
3.1 Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі реалізації інвестиційного проекту	89
3.2 Характеристика проекту	90
3.3 Дослідження основних конкурентів	96
3.4 Основні положення плану маркетингу	99

					МРЕ.118. 02.06 ПЗ			
Змн	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства	Лім.	Аркуш	Аркушів
Розробив	Батіна						4	126
Перевірів	Толстова					УкрДУЗТ		
Рецензент	Маковоз							
Н. Контр.	Назаренко							
Затверд.	Дикань							

3.5 Інвестиційний та фінансовий плани реалізації інвестиційного проекту	107
3.6 Розрахунок економічної ефективності інвестиційного проекту	114
Висновок до розділу 3	118
Висновок	119
Список використаних джерел	121

					МРЕ 118. 02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Вступ

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності посідає центральне місце в економічному розвитку країни. В умовах динамічності зовнішнього середовища, зниження платоспроможності населення, загострення конкурентної боротьби, важкого фінансового стану більшості підприємств, викликаним кризовими явищами, створення конкурентних переваг стає стратегічним напрямком діяльності держави у галузі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, але особливу важливість набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Проте діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки нових підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальними, про що свідчить велика кількість робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених даній тематиці. Серед вчених, роботи яких присвячені пошуку шляхів, інструментів та методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування системи її управління є Г.Б. Бобов, І.В. Кузьменко, Л.В. Михайлишина, В.Л. Дикань, Ю.Т.Боровик, О.М.Полякова, Ю.М.Уткіна, Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля, М.П. Дубина, Р.І. Жовновач, М.В. Корінь, К.В.Міжевська, Ю.М.Мануйлович, Л.В. Оболенцева, І. О. Піддубний,

А. І. Піддубна, Ю. В. Ушкаренко, В. Ю. Фролова. Однак поглибленого вивчення потребує застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність зазначених задач, їх практична значущість для ефективної діяльності підприємств обумовили вибір теми магістерської роботи та окреслили коло питань, які в ній досліджуються.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутнісну характеристику поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянути методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробити системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності підприємства;
- визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати інвестиційний проект підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити економічний ефект від інвестиційного проекту.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері конкурентоспроможності підприємств, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 69], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення понять категорій для дослідження поняття «конкурентоспроможність», економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, метод порівняння для техніко-економічного аналізу ПФ «Агросервіс», методика визначення економічної ефективності від впровадження інвестиційного проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який базується на створенні цілісної моделі конкурентоспроможності підприємства зі встановленням взаємозв'язків всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу, вчасного реагування на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі, що дозволить забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці бізнес-плану інвестиційного проекту щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Дані пропозиції варто врахувати при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Результатами роботи є підвищення конкурентоспроможності удосконалення системи управління ПФ «Агросервіс» шляхом впровадження нової послуги та збільшення асортименту видів ремонту, що надаються.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на Дев'ятнадцятій науково - практичній міжнародній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (1-2 червня 2023 р., Харків, Україна).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним основам забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено сутність поняття конкурентоспроможність, методи оцінення рівня конкурентоспроможності підприємства, системний підхід до управління конкурентоспроможністю.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності аналіз діяльності підприємства, в якому досліджуються основні напрямки роботи, організаційно – виробнича структура, основні напрямки виробничо–господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячено дослідженню шляхів підвищення конкурентоспроможності ПФ «Агросервіс». Також запропоновано інвестиційний проект розширення діяльності.

1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

1.1 Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

На сучасному етапі наявність конкурентних переваг у підприємства є передумовою його виживання на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства повинен свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість у адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки компанії, високий рівень кваліфікації персоналу тощо. На жаль, як свідчить практика, доволі часто заяви та твердження у засобах масової інформації про високу конкурентоспроможність підприємства не мають підґрунтя, а виконують певну рекламну функцію, таким чином дезінформуючи зацікавлених суб'єктів (інвесторів, споживачів, контрагентів, органи державної влади тощо). Адже, існують випадки, коли продукція підприємства користується на ринку певним стабільним попитом внаслідок низької ціни або ексклюзивності, але підприємство до того ж характеризується негативним фінансово-економічним станом, застарілістю технологічної бази, некваліфікованим персоналом. Можливі і зворотні ситуації, коли підприємство є високотехнологічним, виготовляє високоякісну продукцію, а система менеджменту на підприємстві характеризується значними недоліками.

На сьогоднішній день проблема підвищення конкурентоспроможності – дуже актуальна для підприємств України. Ця проблема стосується практично всіх сторін життя суспільства. Загострення конкурентної боротьби за збут власної продукції та за її місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості щодо удосконалення технологій з метою створення нових та якісних товарів.

Сьогодні економічне зростання України неможливе без всебічного включення у міжнародний поділ праці за рахунок стимулювання розвитку потенційно конкурентоспроможних на світовому ринку галузей промисловості. Значним чинником економічного розвитку промисловості є спроможність вітчизняних промислових комплексів своєчасно реагувати на економічні, технічні й інформаційні зміни, що відбуваються в світі під впливом економічної інтернаціоналізації.

Динамічність сучасного середовища, у якому функціонують підприємства, вимагає від них швидко реагувати на зміни, приймаючи оперативні рішення, розробляючи й коригуючи тактичні дії та стратегічні наміри. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств промислового комплексу в сучасних умовах економічної глобалізації вважаються актуальною проблемою національного господарства України. Для ефективного вирішення цієї проблеми має бути досягнутий відповідний рівень якості промислової продукції з урахуванням витрат щодо його забезпечення.

Конкурентоспроможність підприємства полягає в його спроможності досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства. Вона у першу чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його продуктів та послуг. В свою чергу конкурентоспроможність продуктів та послуг являє собою певну сукупність споживчих властивостей продуктів чи послуг, яка дає змогу підприємству конкурувати з аналогічними продуктами та послугами протягом певного періоду часу на конкурентному ринку. Необхідно пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник, який визначається не лише конкурентоспроможністю продуктів чи послуг, оскільки воно піддається постійному впливу безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, а це означає, що підприємство має бути всесторонньо вивченим [1].

Однозначного підходу до визначення терміну — конкурентоспроможність немає. Відповідно до одного з визначень, конкурентоспроможність – це відношення суми якостей до суми вартості споживання цих якостей (або відношення визнаних цінностей до цінових очікувань) [2, с.23].

М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [3, с.148].

Конкурентоспроможність фірми – це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [4, с.289]. Цієї ж точки зору дотримуються в своїх працях Ж. Ж. Ламбен [5].

Серед розмаїтості визначень поняття конкурентоспроможності підприємства можна виділити кілька основних підходів, які відображають принципові відмінності в позиціях окремих авторів: У широкому розумінні конкурентоспроможність – це обумовлені економічними, соціальними та політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Це поняття на макрорівні відображає сприятливі позиції національної економіки у сфері міжнародної торгівлі й одночасно її здатність зміцнювати ці позиції. У ринковій системі господарювання категорія — конкурентоспроможність – одна з головних, бо в ній відображені економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості окремого підприємства, галузі чи країни загалом [6, с.100].

У вузькому розумінні конкурентоспроможність підприємства зводиться до конкурентоспроможності продукції та забезпечується через заняття певної товарної ніші. Але конкурентоспроможність продукції є лише складовою частиною конкурентоспроможності підприємства. Більш широке трактування припускає враховувати не тільки конкурентоспроможність продукції, але і ефективність виробництва. Оскільки ефективність виробництва є оціночною категорією, у викладеному трактуванні нівелюються чинники, що призводять підприємство до стану конкурентоспроможності.

Для ефективного аналізу дефініції — конкурентоспроможність підприємства потрібно поділити обґрунтування на три групи, що відрізняються за сутнісними характеристиками.

1. Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин. Економічна категорія — конкурентоспроможність підприємства займає особливе місце в економічній науці. Теоретико- методологічною базою є дефініції конкурентоспроможності, що обумовлено наявністю великої кількості визначень залежно від функціональності їхнього застосування в практичному руслі.

А. Маренич та І. Астахова трактують це поняття як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дає змогу визначити — сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [7, с. 23].

С. Ф. Покропивний розглядає це явище як його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку [8, с. 350]. Таке бачення характеризується узагальненим підходом до суті явища через відображення у ньому співвідношення усього комплексу процесів складних взаємозв'язків від виробництва до збуту. Одним з його основних аспектів є оцінка діяльності через систему показників, що визначають ефективність підприємства. Вчені пов'язують конкурентоспроможність підприємства зі здатністю фірми ефективно здійснювати свою діяльність. Так І.Б. Берегова вважає, що конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети [9, с.56].

А.Н. Захаров визначає конкурентоспроможність підприємства як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [10, с.3].

М.В. Маракулін визначає, що конкурентоспроможність підприємства — здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при

утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою) [11, с.31].

На думку Е. Райса і Дж. Траута конкурентоспроможність підприємства – це можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції [12, с.114- 115].

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, тобто здатність підприємства використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

М. Портер розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [13, с. 232–236].

Недоліком вищевказаних трактувань є поверхневість суджень, які не дають чіткої відповіді щодо сутнісного аспекту явища, яке ми розглядаємо. Ця група понять дає змогу зрозуміти, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як наявність співвідношення порівняльних переваг підприємств, які визначаються у результаті їхньої діяльності на ринку серед аналогічних виробників.

В. Шкардун вказує на необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємства, як здатності досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів [14, с. 38]. У цих визначеннях категоричним видається твердження про суперництво між основними конкурентами на ринку.

І.Б. Яців характеризує конкурентоспроможність підприємства, як здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку. Принциповими в цьому визначенні є такі моменти: – конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства стабільно функціонувати упродовж певного періоду, тобто відображає перспективи підприємства як економічної системи; – успіх підприємства ґрунтується на виробництві ним продукції, яку воно здатне реалізувати з вигодою для себе; – успіх досягається в конкурентній боротьбі, у

змаганні з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, а отже, передбачає певну раціональну поведінку підприємства [15, с.71].

Розглянута група трактувань у своїй сутності відображає цілеспрямовану діяльність підприємства на ринку з урахуванням основних виробничо-господарських параметрів. За своєю природою вони розкривають функціонування конкурентоспроможності підприємства.

2. Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію. Така позиція відображає двосторонній підхід до суті явища: з одного боку, пояснюється необхідність задоволення суспільної потреби, з іншого боку – виявляються суперечності виробничого процесу. Цю точку зору поділяє С. А. Попов, який під конкурентоспроможністю розуміє здатність організації виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу цієї конкурентної організації щодо інших організацій-конкурентів у цій сфері бізнесу [16, с. 161].

Інші автори пов'язують конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції, як головної складової конкурентоспроможності. Ю. Б. Іванов конкурентоспроможність підприємства розуміє як, здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [20, с.18].

Заслуговує на увагу визначення Р. А. Фатхутдінова, який визначає, що конкурентоспроможність – це здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у цій галузі в країні та за її межами [17, с. 273].

В цьому визначенні підкреслено значущість виробництва конкурентоспроможної продукції в результаті більшої ефективності одних підприємств порівняно з іншими. 3. Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами. Ж. – Ж. Ламбен вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. Конкурентоспроможність буде існувати до тих пір, поки фірма тримає

конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах [4, с. 8].

Х. А. Фасхієв та Е. В. Попова вказують, що висока конкурентоспроможність обумовлюється трьома ознаками: споживачі задоволені і готові купувати повторно продукцію фірми; суспільство і партнери не мають претензій до підприємства; співробітники вважають за честь працювати на ньому [18, с. 53].

А. Ю. Юданов стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це ступінь принадливості цього продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю [19, с. 49–52].

Під конкурентоспроможністю розуміються можливості фірми запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти [20, с. 22].

Існує точка зору, згідно якої конкурентоспроможність підприємства – це певний послідовний процес. Конкурентоспроможність продукції визначає конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність підприємства визначає рівень економічного положення підприємства; а рівень економічного становища підприємства визначає рівень і спрямованість інноваційного розвитку, що в свою чергу визначає конкурентоспроможність продукції [10, с.2].

Слушною є думкою Х.А. Фасхієва щодо конкурентоспроможності підприємства, тобто наявність конкурентоспроможності характеризується саме перевагою. Тому для того, щоб вважатися конкурентоспроможним, підприємство повинне перевершувати своїх конкурентів [21, с.30-31, 22].

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [22, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки

наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [23, с. 37-39]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [24, с. 267]. У цьому разі автором на перший план виноситься фінансова складова, а решта є похідними від неї, у тому числі й випуск конкурентоспроможної продукції. Вважаємо, що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [25, с. 23-24]. Автори концентрують увагу лише на виробничогощподарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Л.М. Калашникова [26, с. 15-18] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми. Із цього

визначення не зрозуміло, чи це є перманентний процес, чи це є планомірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.

На думку М.І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [27, с. 239]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні є певним чином звуженим.

П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [28, с. 582]. На нашу думку, поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів.

На думку Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [29, с. 496]. У цьому визначенні, на відміну від попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.

На думку П.Ю. Беленького [30, с. 10], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.

В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [31, с. 186]. Вважаємо це визначення найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Грунтовне аналізування тематичної літератури [1–31] дозволяє зробити певні висновки, а саме:

- категорія “конкурентоспроможність підприємства” науковцями у літературі розглядається доволі багатовекторно, при цьому переважна частина трактувань не відображає змістової характеристики цього поняття, а акцентує увагу на його окремих елементах, призначенні, морфологічній приналежності;
- не зважаючи на системність та комплексність окремих трактувань, запропонованими науковцями, усі вони містять певну дискусійність та не можуть претендувати на завершеність та універсальність;
- окремі трактування є надто обмеженими та вузькими, не розкривають сутнісного наповнення конкурентоспроможності підприємства, ототожнюючи цю категорію із продукцією, фінансово-економічним станом або потенціалом підприємства;
- значна частина трактувань не враховує порівняльний, відносний та обмежений просторово-часовий характер конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається науковцями як можливість, здатність, властивість, параметр, показник, порівняльна перевага, наслідок діяльності тощо, що не створює умов для уніфікування термінологічного апарату у цій сфері.

З метою уточнення сутності конкурентоспроможності підприємства виокремимо ключові характеристики цієї категорії, а саме:

- 1) відносність. Конкурентоспроможність підприємства визначається відносно певних конкурентів, тому стосовно одних суперників підприємство може бути конкурентоспроможним, стосовно інших – ні. Отже, під час визначення конкурентоспроможності будь-якого підприємства важливо

правильно обрати базу порівняння, в межах якої повинен фігурувати найуспішніший на ринку конкурент;

2) об'єктність. Передбачає, що конкурентоспроможність визначається для конкретного об'єкта – підприємства, параметри якого ґрунтовно досліджуються та порівнюються із конкурентами;

3) динамічність. Параметри конкурентоспроможності підприємства періодично змінюються під впливом середовища функціонування. Остання фінансово-економічна криза засвідчила, що успішні та конкурентоспроможні підприємства у кризових умовах доволі часто банкрутували і не могли вижити на ринку у несприятливих для них умовах;

4) інтегрованість. Не можна ототожнювати конкурентоспроможність усього підприємства лише з його окремим елементом (продукцією, фінансовим станом, часткою ринку тощо), оскільки у такому разі розуміння цього поняття буде не повним та однобоким. Адже конкурентоспроможність підприємства повинна повною мірою висвітлювати усі аспекти його функціонування, демонструючи конкурентні переваги;

5) приналежність до конкретного конкурентного ринку. Конкурентоспроможність підприємства ідентифікується на відповідному ринку залежно від масштабів та обсягів діяльності підприємства (світовий, регіональний (ринок країни, області, району, міста, вузько локальний)). При цьому йдеться про конкурентні ринки, оскільки якщо ринок монополізований чи олігополізований, то якими би параметрами не характеризувалось підприємство, воно найшвидше навіть не зможе увійти на такий ринок;

6) Необхідність цілеспрямованого формування. Підприємство не може бути конкурентоспроможним на відповідному ринку, не докладаючи до цього комплексу зусиль у різноманітних сферах (товарній, технологічній, виробничій, фінансовій, інноваційній, інвестиційній, маркетинговій тощо). Адже конкурентоспроможність є результатом успішно реалізованих управлінських рішень на усіх рівнях системи менеджменту;

7) іманентність. Конкурентоспроможність підприємства є внутрішньо зумовленою характеристикою, за допомогою якої можна ідентифікувати будь-яке підприємство, що функціонує на конкурентному ринку;

8) декомпозиційність. Коли йдеться про конкурентоспроможність підприємства, то важливо не лише визначити її рівень, але й діагностувати, за рахунок яких сфер та складових діяльності сформовані конкурентні переваги. Така необхідність виникає з огляду на те, що кожне підприємство повинно мати інформацію про власні переваги та недоліки з метою забезпечення постійного покращання параметрів власної діяльності;

9) уніфікованість. Розуміння конкурентоспроможності повинно бути ідентичним в усіх учасників ринку та зацікавлених суб'єктів, що унеможливить різноманітне трактування певних оцінок, висновків та показників, а також запобігатиме свідомому маніпулюванню інформацією та перебільшенню параметрів конкурентоспроможності окремих підприємств;

10) адекватність. Йдеться про те, що конкурентоспроможність повинна відображати реальний стан на ринку, відповідати дійсності, а не мати формального значення [32].

Виконані дослідження дали змогу уточнити сутність категорії “конкурентоспроможність підприємства” та розглядати її як інтегровану характеристику підприємства на певному конкурентному ринку у відповідних умовах функціонування, яка об'єктивно відображає сукупність його порівняльних переваг у істотних сферах функціонування, синергічне поєднання яких дозволяють підприємству посісти на цьому ринку відповідну позицію [32].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати внутрішній потенціал підприємства, формуючи і розвиваючи конкурентні переваги відповідно до умов мікро- і макросередовища. Конкурентоспроможність – це результат, що фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки кінцевими результатами діяльності підприємства, а закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. Тому конкурентоспроможність підприємства не можна виміряти

якимось одним показником, для чого необхідно формувати систему економічних показників. Конкурентоспроможність визначає перебування економічного суб'єкта в конкурентному просторі, сприяє виконанню властивих функцій з відповідною якістю і вартістю, здійснює прояв в процесі конкуренції і розглядається, з одного боку, як важливий стимул ринкової активності, а з іншого – як динамічний процес пристосування до умов і вимог ринку. Вважаємо, що конкурентоспроможність – це здатність господарської одиниці випереджати конкурента у досягненні поставлених економічних цілей [27 с. 83].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (Рисунок 1.1).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (Рисунок 1.2).

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [17, с. 160].



Рисунок 1.1 - Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками



Рисунок 1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [30, с. 62-69].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться [33, с.208]:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.);

- система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство

намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

У рамках попередніх тверджень потрібно додатково наголосити на тому, що дійсно підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Проте не все залежить від продукції, оскільки подекуди конкурентоспроможність власної продукції підприємства можуть забезпечувати або за рахунок доступу до більш дешевої сировини, або за рахунок її продажу за демпінговими цінами. Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

– результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковому періоді часу, у той час як конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати в довгостроковій перспективі;

– конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції;

– оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

Таким чином, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Необхідно зазначити, що наведене нами твердження поєднує в собі протилежні погляди науковців, одні з яких вважають, що більш пріоритетними для конкурентоспроможності є процеси як проходять у внутрішньому середовищі підприємства, а інші дотримуються думки, що важливішою є адаптація до зовнішніх умов господарювання, тобто здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов. У нашому випадку з'єднувальною стратегічною ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які подані нижче: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх

складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [29, с. 21].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Зрозуміло, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, на нашу думку, для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства.

Для ефективного функціонування на ринку підприємству необхідно оцінювати конкурентоспроможність та на основі отриманих результатів приймати певні управлінські рішення. Підприємство повинно постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим практиці вітчизняних промислових підприємств вживання знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.

Сформувати механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому [20, с. 48].

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності.

У загальному вигляді вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача.

Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і виробу конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи. Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначати як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи [21, с. 72]:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Можна запропонувати наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів [27, с. 25-38]. Матричні методи відрізняються відносною простотою застосування і наочністю одержуваних результатів, але можливості практичного використання отриманих результатів в управлінні конкурентоспроможністю

підприємства дещо обмеженими. Для оцінки задоволеності споживачів, як правило, використовуються методи опитування і статистичної обробки отриманих даних, а також анкетування. Особливостями зазначених методів є трудомісткість і тривалість збору та обробки інформації, що, однак, певною мірою компенсується можливістю виявлення проблем і «вузьких» місць в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат; по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Матриця «привабливість в галузі/позиція в конкуренції», що створена компанією General Electric. Найбільш конкурентоспроможні згідно цієї моделі є підприємства які мають більш сильні позиції в конкуренції та працюють в більш привабливих галузях.

Наступний метод до оцінки конкурентоспроможності використовує систему показників, що відображають ефективність використання підприємством ресурсів. Концептуальною основою даного підходу можна вважати твердження М. Портера, що конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів тому, щоб підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні, підприємство повинно дбати про найбільш повне та ефективне використання всіх ресурсів, які в нього є у розпорядженні, та здобуваються для майбутнього використання. Виходячи з цього конкурентоспроможність можна виміряти за допомогою визначення продуктивності використання ресурсів, яка представляє собою найбільшу віддачу, найбільший результат, що приходить на одиницю витрачених ресурсів [13, с.291-296].

Методи формування конкурентних стратегій підприємства представлено на рисунку 1.3.

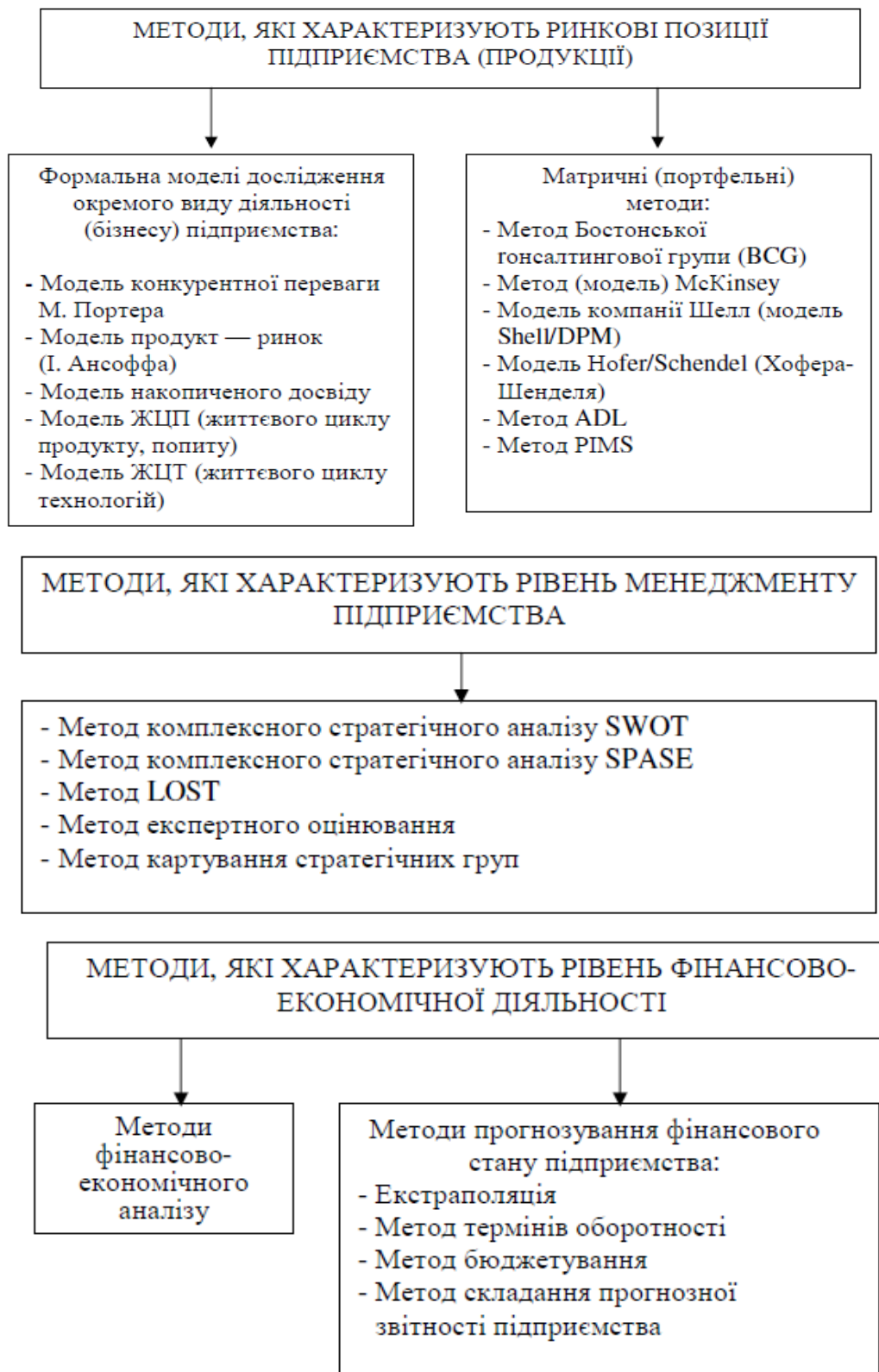


Рисунок 1.3 - Методи формування конкурентних стратегій підприємства

Використовуючи запропоновану Портером методологію, пропонується використовувати в якості оцінки продуктивності показник рентабельності виробництва.

Більш повну оцінку конкурентоспроможності дозволяють отримати методи, що базуються не теорії ефективної конкуренції, згідно якої конкурентоспроможні є підприємства де найкращім чином організовано виробництво, збут продукції та ефективніше управління фінансами.

Прикладом цього підходу може бути методика консультаційної американської фірми «Dun&Bradstreet», що містить три групи показників [33, с.65-83].

В першу групу входять показники, ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства. У другу – показники, що характеризують стан виробничої сфери діяльності підприємства. Третю групу формують показники, що пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства.

Позитивною якістю даного методу є використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства в цілому. Разом з тим є недоліки:

- метод не враховує можливість окремих груп показників для підсумкової оцінки конкурентоспроможності;
- деякі показники дублюють один одного;
- даний метод не враховує прямі показники конкурентоспроможності продукції – якість та ціну. Застосування не прямих показників (наприклад, відношення чистого прибутку до чистих продаж, або до чистої вартості матеріальних активів) характеризує більше ефективність організації та функціонування системи збуту та просування продукції, ніж її реальну конкурентоспроможність.

Існують також комплексні підходи, які можна класифікувати за двома напрямками:

- ті, що базуються на окремих показниках конкурентоспроможності;
- ті, що передбачають розробку зведеного показника конкурентоспроможності;

Розглядаючи перший напрямок можна виділити концепції, що базуються на несистематизованому та систематизованому наборі показників. Перша концепція представлена в розробках Герчикової І.Н., Ноздрьової Р.Б. та Цигичко Л.І.

Так Герчикова І.Н. виділяє наступні показники [34, с. 249-254]:

- конкурентоспроможність продукції та ефект від її реалізації;
- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
- відношення вартості продаж до вартості матеріально-виробничих запасів;
- відношення загальної вартості продаж до вартості нереалізованої продукції ;
- відношення суми дебіторської заборгованості до загального обсягу продажу;
- завантаження виробничих потужностей;
- портфель замовлень;
- обсяг капіталовкладень.

Недоліком даного підходу є рекомендація обмежитись показниками виробничо-збутової діяльності підприємства, не розглядаючи його фінансовий стан.

Ноздрьова Р.Б. та Цигичко Л.І. [35, с.166-168] пропонують вивчати конкурентні позиції підприємства за допомогою порівняння підприємства конкурентоспроможність якого аналізується, з підприємствами-конкурентами. При цьому об'єктами оцінки є: обсяг виробництва; обсяг збуту; частка в загальному обсязі виробництва даної продукції; місце в експорті; активи підприємства; чистий прибуток; амортизаційні відрахування; довгострокова заборгованість; обсяг капіталовкладень; відрахування у фонді; показник норми прибутку на капіталовкладення; середні витрати виробництва; розміри оборотних засобів; чистий прибуток за кожним видом продукції; рівень КС кожного виду продукції.

Даний підхід слід було б доповнити інформацією по абсолютним фінансовим результатам (чистий прибуток) характеристикою відносної доходності (рентабельності) продукції виробничих фондів всього майна підприємства.

Отже, позитивною якістю першої концепції є оцінка конкурентоспроможності на конкретному ринку на основі детального вивчення виробничих, збутових, фінансових можливостей підприємства, організації управління, а також привабливості продукції для споживача. Однак відсутність належної

систематизації запропонованих показників для дослідження діяльності підприємство ускладнює проведення аналізу.

Друга концепція базується на систематизованій оцінці конкурентоспроможності.

Так А.Оливье, А. Дайян, Р.Урсе [36, с.512-514] пропонують вивчати сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою багатокутника конкурентоспроможності використовуючи вісім основних критеріїв: якість, ціна, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика, підготовка перед продажем, концепція товару на якому базується діяльність. Це допомагає при співставленні схеми «багатокутника конкурентоспроможності» для об'єктів, що досліджуються визначати сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурента.

Експерти Американської асоціації управління М.Катенс, Н.Палей [37, с.52-53; 38, с.81-82] в якості деталізованого варіанту дослідження конкретних позицій підприємства рекомендують використовувати контрольні аркуші в формі систематизованих таблиць.

При цьому використовують наступні групи показників для контрольної оцінки: фінанси; виробничий потенціал; склад робочої сили; технологія та науково-дослідний персонал; організація та управління; маркетинг.

Таким чином чітке розмежування всіх складових конкурентоспроможності шляхом виділення основних критеріїв, підвищує ефективність аналітичної роботи, та є головною перевагою методичних підходів другої концепції.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Однак, на мою думку, виявлення конкурентних переваг підприємства в даному випадку є не досить ефективним оскільки наведені критерії визначаються за допомогою експертних оцінок. Багато в чому така ситуація обумовлена тим, що окремі критерії включають в себе елементи, які не мають кількісної оцінки. Порівняння підприємств за окремими показниками не може бути достатньою основою для об'єктивної оцінки конкурентних переваг.

Факторний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні та оцінці ключових факторів успіху в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Різні дослідники по-різному трактують ці фактори. Наприклад, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд виділяють якість і характеристики продукції; репутацію (імідж); виробничі потужності; інноваційні можливості; застосовувані технології; дилерську мережу і можливості поширення; фінансові ресурси [4, с.53]. У свою чергу Д. Кревенс вважає, що на чільне місце конкурентоспроможності підприємства потрібно ставити ключові компетенції, які визначаються: а) конкурентними перевагами; б) універсальністю (конкурентну перевагу в різних ситуаціях); в) складністю дублювання [5, с.124]. На думку М. Портера, на створення конкурентних переваг підприємства впливають: а) приналежність підприємства до певної галузі; б) використання конкурентних стратегій; в) ланцюг створення вартості продукції [13, с. 68].

В рамках факторного підходу залежно від розглянутих дослідниками факторів можна виділити дві основні групи методів: засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства та теорії ефективної конкуренції.

Комплексний підхід передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка здійснюється на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності. Тобто, конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Оцінка поточної і потенційної конкурентоспроможності та їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства залежно від методу можуть розрізнятися. Поточна конкурентоспроможність може визначатися, наприклад, на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – за аналогією з методами, котрі засновані на теорії ефективної конкуренції.

Актуальність використання комплексних методичних підходів, націлених на розробку зведеного показника рівня конкурентоспроможності обумовлена залежністю існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності

підприємства за методом експертних оцінок. Тому, на мою думку, у напрямку визначення рівня конкурентоспроможності підприємства можна виділити дві концепції, що ґрунтуються на несистематизовані та систематизовані показники для кожного критерію оцінки конкурентоспроможності.

Представники першої концепції Єферін В.П. та Мотім В.В. [39, с.45-53] пропонують оцінювати конкурентоспроможність за допомогою п'яти відносних показників (обсяг продаж, частка ринку, прибуток, рентабельність виробництва та чисельність персоналу). Ці показники визначаються діленням показників конкретного підприємства на кращі їх значення в галузі чи групі підприємств, що аналізуються. За допомогою відносних показників автори рекомендують розрахувати зведений показник КС, що визначається адитивним чи мультиплікативним методом. Якщо вагомість даних показників різна, вони перемножуються на коефіцієнті вагомості, які визначаються експертним методом.

Недоліком цього підходу є обмежене коло, переважно абсолютних показників. Так, потрібно було б, інформацію про чисельність персоналу доповнити показником ефективності (продуктивності праці). Показники обсягу продаж та прибутку дублюють відповідно показники частки ринку та рентабельності виробництва, що визначаються на їх основі.

Ще одним прикладом даної концепції є розгляд КС на основі двох складових: КС продукції та ефективності виробництва в порівнянні з конкурентами [40, с. 239-240].

На відміну від першої в другій концепції здійснюється систематизоване дослідження конкурентних позицій підприємства.

В досліджуваних роботах оцінюють КС по трьом критеріям: техніко-економічний стан підприємства, КС продукції та фінансовий стан підприємства [40, с. 14-17].

В розглянутому методі чітко не визначені показники техніко-економічного стану підприємства. Слід відмітити, що визначення фінансового стану підприємства за допомогою двох показників, що відображають відношення дебіторської та кредиторської заборгованості та платоспроможності є недостатньо

коректним, оскільки не враховується фінансова стійкість, доходність, ділова та ринкова активність підприємства.

У світовій практиці застосовують індикаторний підхід, що виявляє конкурентні переваги підприємства за допомогою двох критеріїв: економічної та соціальної конкурентоспроможності [32, с. 136-149].

Для оцінки економічної конкурентоспроможності використовують п'ять індикаторів:

- індикатор ефективності бізнесу;
- індикатор ефективності використання економічного простору;
- індикатор попиту споживачів на продукцію підприємства;
- індикатор рівня доходу робітників підприємства;
- індикатор ефективності використання часу.

В якості базових рівнів для дослідження конкурентних позицій підприємства розглядаються:

- світові, національні та галузеві нормативи;
- показники провідних підприємств (лідерів);
- критичні рівні індикаторів, при яких підприємство стає конкурентоспроможним.

Такий підхід дозволяє виявити резерви покращення конкурентних позицій підприємства за допомогою визначення різниці між високим показником того чи іншого індикатора та показником підприємства.

Соціальна конкурентоспроможність складається з трьох індикаторів діяльності підприємства:

- оцінка споживачами та суспільством (споживчий рейтинг);
- оцінка конкурентами (діловий рейтинг);
- самооцінка працівниками та власниками (престижний рейтинг)

Підводячи підсумок аналізу методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, вважаємо, пріоритетне положення мають методики оцінки зведеного рівня конкурентоспроможності, основою якого є систематизований набір показників, при умові використання надійних експертних оцінок.

Достовірність оцінки конкурентоспроможності перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекозчення інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства необгрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг. Тому, для отримання коректних результатів необхідно підсилення стратегічного потенціалу підприємства, здатності до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами, здатності до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг. Загальна методика оцінки конкурентоспроможності наведена на рисунку 1.4

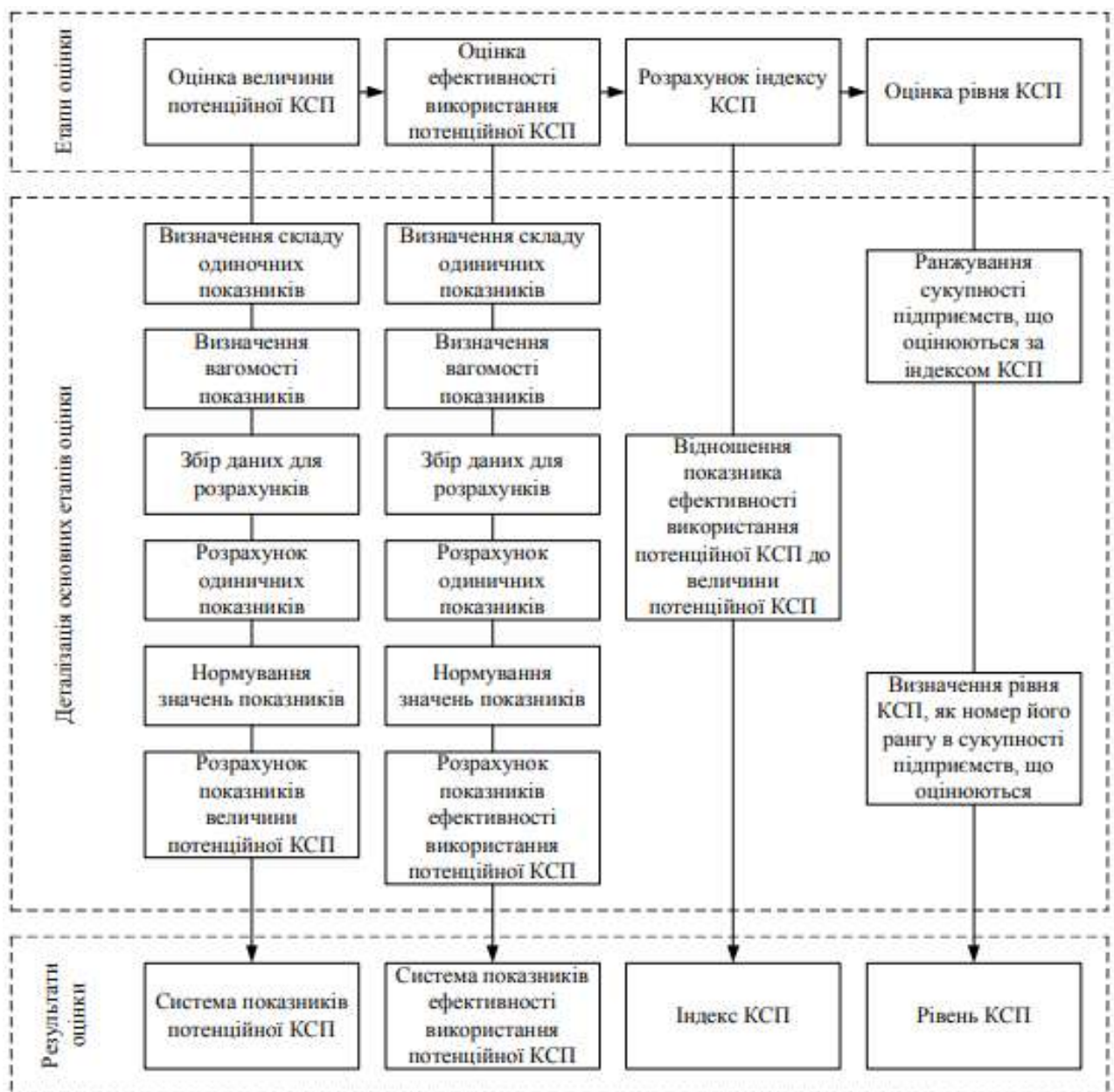


Рисунок 1.4 – Методика комплексної оцінки КС підприємства

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства;

До ключових методів оцінки КС підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка КС одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [41, с.75]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1- Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1 витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн..	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2 Фондовіддача, грн./грн..	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3 Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації *100/Повна собівартість продукції
1.4 Продуктивність праці, тис.грн /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції/ Середньоспискова чисельність працівників

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1 Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1 Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації * 100 / Обсяг продажу
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1 Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2 Ціна товару	Хар-є доступність товару для споживача	Визначається методами

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта КС підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [40, с.89].

Коефіцієнт КС підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_n + 0,23E_3 + 0,33K_m \quad (1.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_n – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_m – значення критерію КС товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД = 0,31B + 0,19\Phi O + 0,4R_{товару} + 0,1ПП, \quad (1.2.)$$

де B - показник витрат виробництва на одиницю продукції; ΦO - відносний показник фондівддачі;

$R_{товару}$ - відносний показник рентабельності товару;

$ПП$ - відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$\Phi\Pi = 0,29K_{авт} + 0,2K_{пл} + 0,36K_{абслик} + 0,15K_{обор}, \quad (1.3)$$

де $K_{авт}$ - коефіцієнт автономії організації;

$K_{пл}$ - коефіцієнт платоспроможності організації; $K_{абслик}$ - коефіцієнт абсолютної ліквідності організації; $K_{обор}$ - коефіцієнт оборотності обігових засобів. Критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$E_3 = 0,37R_{продаж} + 0,29K_{затовар} + 0,21K_{загруз} + 0,14K_{ефект.реклами}, \quad (1.4)$$

де $R_{\text{продаж}}$ - рентабельність продажу;

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

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

$K_{\text{ефектреклами}}$ - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити і ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метод бенчмаркінга – один із нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [44, с.185].

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її КС. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня ; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Наступним кроком дослідження обраної проблематики вважається доцільними виділити методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- методи фінансово-економічного аналізу;
- методи прогнозування фінансового стану підприємства;
- екстраполяція;
- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод складання прогнозової звітності підприємства [45, с.87]

Виходячи з вище сказаного сформулюємо основні положення, які необхідно враховувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства призначена для

виявлення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності і визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі. Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти та збувати, в тих чи інших конкретних умовах, продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів при умові ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Показник рівня конкурентоспроможності підприємства відображає відносний рівень величини та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності в порівнянні з іншими підприємствами (підприємствами-конкурентами), що представлені на даному ринку і функціонують в одній галузі та продуктивній групі.

Застосування даної методики, на мій погляд, на практиці дозволить оцінити:

- величину потенційної конкурентоспроможності;
- ефективність використання потенційної конкурентоспроможності;
- відносний рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з підприємствами конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється у відповідності до чотирьох основних етапів:

- оцінка величини потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства

Оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність (уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше), важливими умовами розвитку будь-якого підприємства є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, нарощення конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність представляє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М.Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [49, 50].

В загальнотеоретичному розумінні конкурентоспроможність є соціально-економічною категорією, спроможністю, умінням досягти законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг [51]. На думку деяких учених, конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що має певну частку на відповідному рівні, яка характеризує рівень відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об’єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить цьому об’єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об’єктів [52]. Традиційно конкурентоспроможність трактується як стійке становище товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках [52, с. 207, 53].

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно повинно мати певні конкурентні переваги, оскільки без їх наявності досягти відповідного рівня конкурентоспроможності неможливо, але, в той же час, лише наявність конкурентних переваг без ефективного управління ними та інших зусиль підприємства не гарантує реальної перемоги. Конкурентоспроможність

підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею необхідно управляти. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з позиції загальної теорії управління, тобто як керований об'єкт, що забезпечить основу для адаптації підприємства до ринкової кон'юнктури [48].

Від ефективності використання концепції та системи забезпечення конкурентоспроможності залежить рівень адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів.

Теоретичною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є концептуальні положення сучасної економічної теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного. Також виділяють специфічні підходи: інноваційний, екологічний, сервісний, маркетинговий, логічний, глобальний, інтеграційний, функціональний, структурний та інші.

Найчастіше для забезпечення конкурентоспроможності підприємства застосовують системний підхід, згідно з яким всебічно оцінюється його система забезпечення як у цілому, так і на рівні конкретних конкурентних переваг; аналізується будь-яка ситуація в межах окремо взятої системи; виявляється характер проблем, враховуються всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління діяльністю підприємством. Найефективнішим в конкретній ситуації вважається той підхід, який найбільше відповідає даній ситуації. На думку Жуковського О.М., досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе при використанні системно-інноваційного підходу до забезпечення КСП з урахуванням екологічної складової. Цей підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління підприємством, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми забезпечення конкурентоспроможністю на досягнення поставлених цілей. Орієнтувати розвиток підприємства на активізацію інноваційної

діяльності. Впроваджувати досягнення НТП у основні, виробничі та управлінські процеси. Дотримуватись принципів ресурсозбереження та енергозбереження. Застосовувати технології, що не шкодять довкіллю. Використовувати природні резерви організму тварин, виробляти високоякісну, безпечну та унікальну продукцію тваринництва на ринку [41].

Процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства означає реалізацію визначеної кількості функцій управління, таких як: функція цілепокладання, функція планування, функція організації, функція мотивації та функція контролю. Даний підхід визначає, що забезпечення конкурентоспроможності формується за допомогою реалізації функцій управління.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У сучасній бізнесовій практиці в основному поширений предметний підхід, за якого удосконалюється наявний об'єкт [54].

Відтворювально-еволюційний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту порівняно з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача при вирішенні будьяких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару та підприємства. Відповідно до цього підходу необхідно відносити маркетинг до основоположної функції управління, а в його задачі включати розробку стратегій розвитку товарів і послуг, нормативів конкурентоспроможності товарів, порядку використання на всіх стадіях життєвого циклу товару концепції маркетингу, реклами, різних форм збуту товарів. До функцій маркетингу неправомірно включати розробку, виробництво та збут товару. Їх повинні виконувати функціональні і виробничі підрозділи підприємства, але на основі маркетингової

концепції, тобто з орієнтацією будьякої діяльності на ринок, на конкретні потреби споживачів [50].

У разі застосування маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв керування виступають: 1) підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до запитів споживачів; 2) економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу й інших чинників; 3) економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації чинника масштабу, науковотехнічного прогресу, удосконалювання системи менеджменту.

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами й елементами системи забезпечення конкурентоспроможності продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта забезпечення; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі.

Системний підхід у сучасній інтерпретації поряд із методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом й іншими є винаходом ХХ століття, що дає змогу підвищити рівень організованості, якості й ефективності керованих об'єктів. Системний підхід — це філософія керування, метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного.

Сутність ситуаційного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства зводиться до того, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації. Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ, який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності [55].

Як об'єкт управління та забезпечення, конкурентоспроможність підприємства може бути описана за допомогою ряду параметрів, які призначені для визначення

закономірностей та можливих шляхів розвитку досліджуваних явищ і процесів. Така сукупність взаємозалежних елементів у науці одержала назву системи.

Система (грец. – „складене з частин”, „поєднання”, від „поєдную, складаю”) – комплекс підсистем, елементів та компонентів і їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність [39, 45, с. 361, 50].

В.Л. Дикань, В.І. Савчук зазначають, що процес забезпечення конкурентоспроможності має бути об'єднаний у систему, поширений на абсолютно усі види діяльності підприємства та ефективно із ними взаємодіяти. Дана система повинна включати в себе маркетингову, проектну і конструкторську, закупівельну, збутову та ін. діяльність підприємства. Усі підрозділи підприємства, через реалізацію покладених на них виконавських функцій, повинні працювати на підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю [29].

Таким чином застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на розгляді конкурентоспроможності як системи, цілісної моделі та дозволяє сформувати систему забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить взаємозв'язок всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу. Систему забезпечення конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, яка базується на системному підході представлено на рисунку 1.5. [56]

Під системою забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [50, 58].

В межах системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства об'єктом забезпечення є конкурентоспроможність підприємства. Суб'єктами забезпечення конкурентоспроможності підприємства виступає певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та

беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а саме [57]:

- власники підприємства, які за будь-яких умов мають брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;

- топ-менеджмент підприємства (директор, його заступники та керівники тих структурних підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

- лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- представники консалтингових або аутсорсингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегій й планів підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта забезпечення є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Застосування системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає формування системи управління, яка повинна базуватися на принципах: єдності теорії та практики управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, системності управління, наукової обґрунтованості управління, ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності [57].

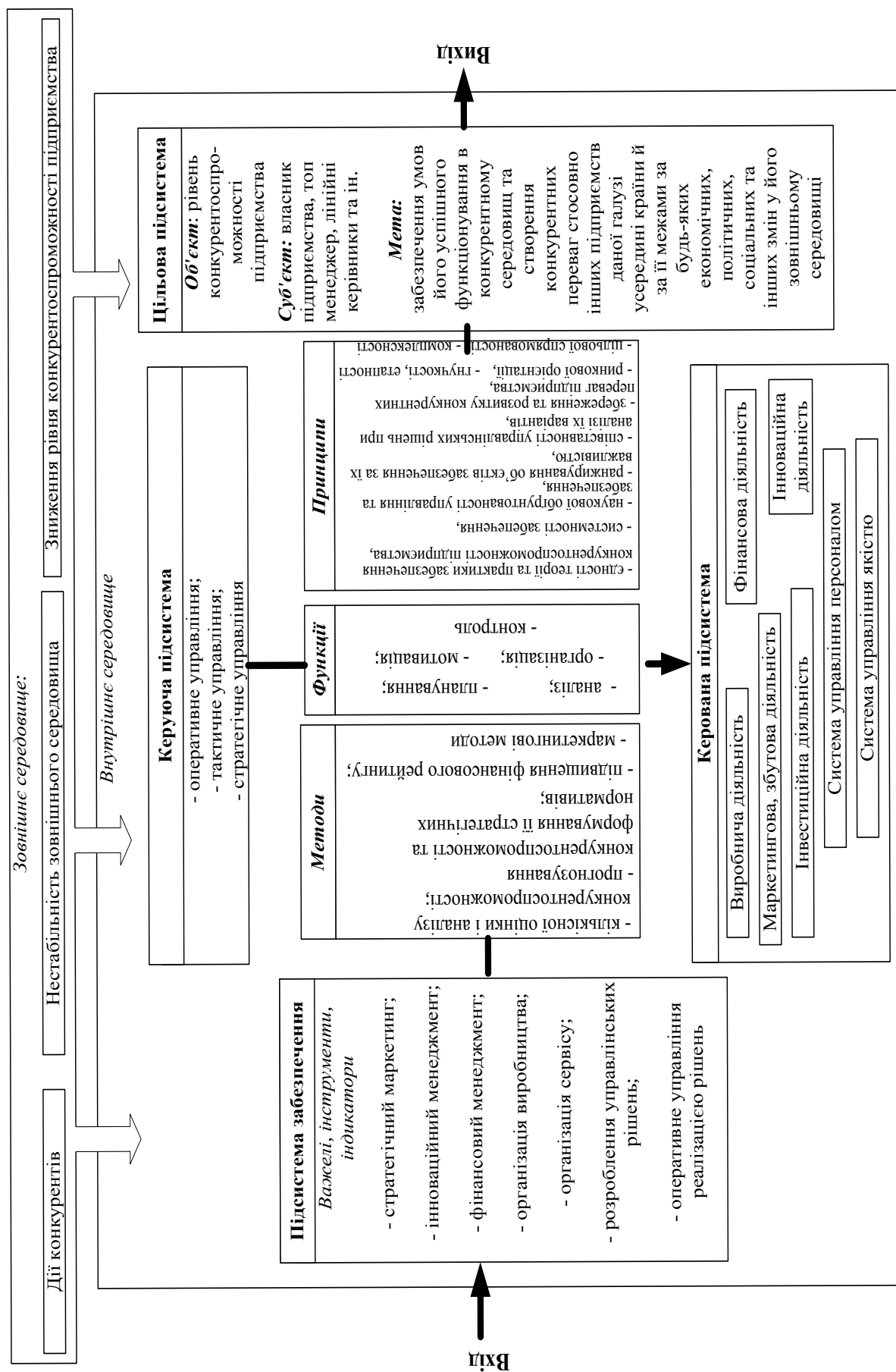


Рисунок 1.5 - Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу

Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічної та технологічної основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сам процес забезпечення конкурентоспроможності носить циклічний, відносно замкнутий характер. Він розпочинається з постановки мети, завдань і закінчується досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати конкретизуються й уточнюються раніше поставлені завдання, встановлюються нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається знову [58].

До функцій управління процесів забезпечення конкурентоспроможності відносять: аналіз показників які характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність кооперативу; планування, що містить у собі розробку стратегії з метою покращання конкурентної позиції кооперативу на ринку; організацію заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; мотивацію персоналу кооперативу за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг; контроль над виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [50, 53].

Сучасна теорія і практика свідчить, що основними методами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і

покращення результатів економічної діяльності підприємства. Реалізація та удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів [50].

До основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств пропонуємо віднести впровадження стратегічного маркетингу, інноваційного, фінансового менеджменту, удосконалення організації виробництва та організації сервісного обслуговування та інші. Основними заходами забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є: вибір конкурентних стратегій розвитку, забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу витрат, удосконалення системи управління фінансами підприємства, удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, удосконалення інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, технічне та технологічне оновлення підприємства.

Невід'ємною частиною ефективного забезпечення процесу забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективність системи управління підприємством, його складових. Не останню роль відіграє стиль керівництва підприємством: характер організаційних цінностей та установок, корпоративна та організаційна культура. Ефективний менеджмент персоналу забезпечує успішне функціонування підприємства як цілісної системи.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є підсистема управління їх виробничою діяльністю, під час розробки та функціонування якої необхідно у першу чергу звернути увагу на технічний рівень виробництва, який у свою чергу визначається станом технології та техніки.

Підсумовуючи слід зазначити, що наслідками нехтування необхідності забезпечення конкурентоспроможності підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є планування діяльності без врахування динамічності факторів

макро- та мікросередовища. Відсутність стратегічного мислення, передбачення майбутніх дій обумовлюють здійснення виробничої діяльності лише з урахуванням факторів мікросередовища підприємства, що робить підприємство вкрай вразливим, зважаючи на мінливість зовнішнього оточення суб'єктів господарювання. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасному мінливому середовищі пропонуємо систему управління підприємства формувати на основі системного підходу. Це дозволить сформувати цілісну модель конкурентоспроможності підприємства зі встановленими взаємозв'язками всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу та сприятиме вчасному реагуванню на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

Висновок до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки кінцевими результатами діяльності підприємства, а закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. В розділі досліджено поняття конкурентоспроможності підприємства, фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, методичні підходи до його оцінки, розглянуто існуючі підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства; розглянуто сутність її системоутворюючих елементів; сформульовано мету і основні завдання системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначено об'єкт і суб'єкт забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначено основні принципи забезпечення конкурентоспроможності у системі економічного управління підприємством, що становлять його методологічну основу, дотримання яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства; розглянуто основні етапи процесу

управління забезпечення конкурентоспроможністю, які формуються та реалізуються у системі економічного управління підприємством.

Визначено, що теоретичною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, які базуються на процесному, системному або ситуаційному підході. Запропоновано систему забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств формувати на основі системного підходу, що дозволить створити цілісну модель конкурентоспроможності підприємства зі встановленими взаємозв'язками всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу та сприятиме вчасному реагуванню на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

2. Аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика ПФ «Агросервіс»

Основними видами діяльності фірми є надання послуг по ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів до тракторів та сільськогосподарських машин. Фірма не має замовників, що формують 10 і більше відсотків доходів фірми. Підприємство не займається експортом. Діяльність залежить від сезонних змін. Основними замовниками послуг фірми є сільськогосподарські, переробні, будівельні, шляхові, комунальні підприємства Харківської області. Основними ризиками в діяльності підприємства є неспроможність держави здійснювати політику стримання цін на запасні частини та паливо, енергоносії. За рік ціни на паливо та запасні частини подорожчали приблизно в 2 рази. Постачальниками фірми є підприємства Харківської області. Підприємство займає невелику частину ринку послуг і піддається жорсткій конкуренції з боку приватних підприємств. Основними конкурентами є приватні підприємства та підприємці Харківської області.

Підприємство планує продовжувати надання послуг по ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів до тракторів та сільськогосподарських машин. Підприємство не має постачальників, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання.

Довгосрокових планів щодо капітального будівництва, реконструкції або удосконалення основних засобів підприємство не має.

Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, запасні частини призвело до збільшення собівартості послуг по ремонту. Як наслідок, зменшилась кількість замовлень. Діяльність підприємства значно залежить від цін на паливно-мастильні матеріали. Незбалансованість політики щодо оподаткування доходів підприємців та підприємств надає підприємцям додаткові конкурентні переваги. Операції підприємства та його фінансовий стан надалі зазнаватимуть впливу політичних

змін в Україні, в тому числі впровадження існуючих і майбутніх правових і податкових нормативних актів.

Підприємство здійснює діяльність на самофінансуванні із залученням позикових коштів та фінансування за рахунок кредиторів (відстрочка платежу). Власного обігового капіталу не достатньо. Для покращення ліквідності необхідно здійснювати пошук нових клієнтів та збільшувати обсяги надання послуг.

В складі фірми немає дочірніх підприємств, філій, представництв та інших структурних підрозділів, змін в організаційній структурі не відбувалось.

Підприємство не входить до будь-яких об'єднань підприємств: асоціацію, корпорацію, консорціум, концерн, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами.

Діяльність фірми визначена статутом, всі спільні роботи з іншими підприємствами, установами проводяться в напрямку основної діяльності підприємства. Додаткових спільних робіт підприємство не має.

Протягом звітного періоду пропозицій щодо реорганізації з боку третіх осіб не надходило.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, кутовий та інші штампи, фірмові бланки, знак для товарів та послуг, інші реквізити, необхідні для його діяльності. Підприємство має право відкривати розрахункові рахунки й валютні рахунки в банках України й за її межами.

Майно підприємства складається з оборотних та необоротних активів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства. Воно є власником: майна; продукції, виробленої підприємством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю підприємства або передане йому в користування, несе само підприємство.

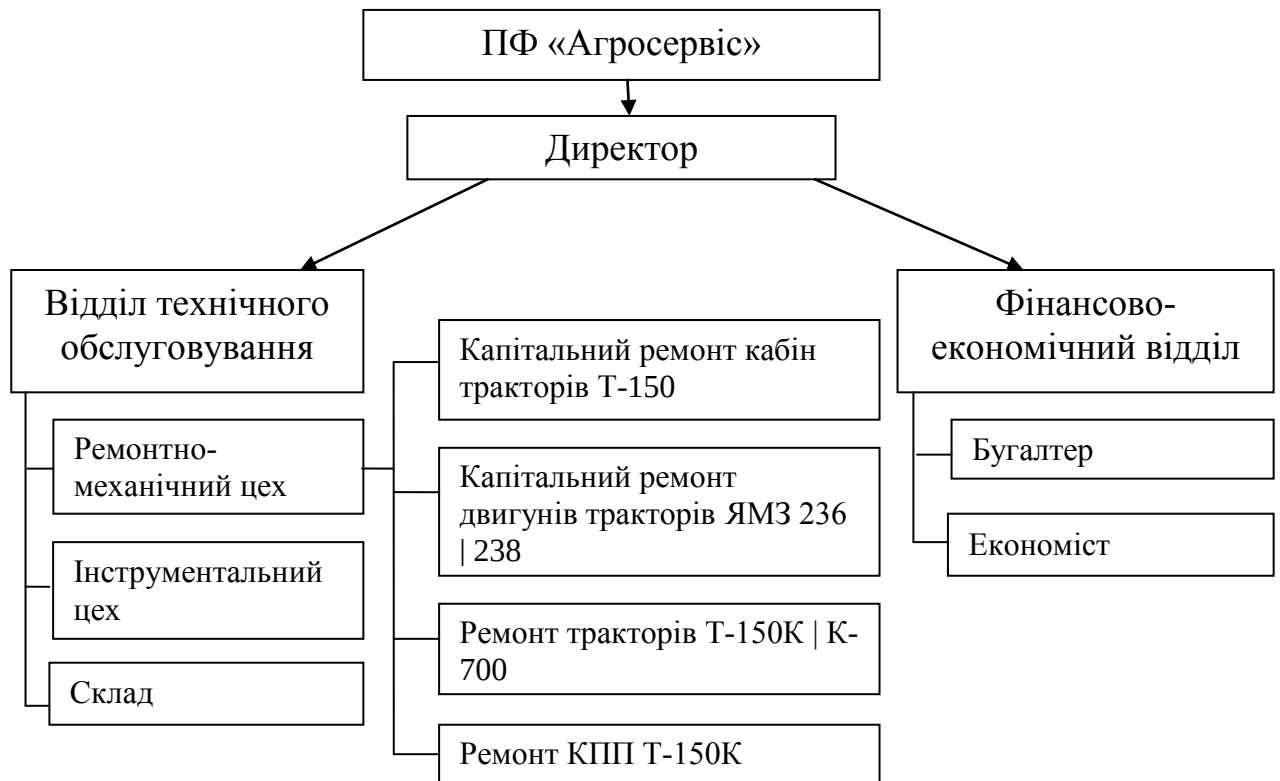


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Підприємство самостійно складає річний фінансовий план, який затверджується засновником. Порядок складання річного фінансового плану підприємства встановлює фінансово-економічний відділ та директор.

При вирішенні питань щодо оплати праці працівників, формування цільових фондів та відчуження майна, яке є необоротними активами підприємства, підприємство користується нормами чинного законодавства, установленими для приватних підприємств.

Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності відповідно до чинного законодавства, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та в повному обсязі органам державної статистики.

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до планів, які затверджуються засновником.

Перевірка фінансової діяльності підприємства здійснюється державними податковими органами, іншими органами державної влади у межах визначених законом повноважень та аудиторською фірмою.

Достовірність та повнота річного балансу і звітності підприємства у випадках, визначених законом, повинні бути підтверджені незалежним аудитором чи аудиторською фірмою.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює його директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності, крім тих, що відносяться до виняткової компетенції зборів учасників. Директор підзвітний загальним зборам Учасників і організовує виконання їх рішень.

При найманні директора підприємства на посаду з ним укладається контракт, у якому визначається строк наймання, права, обов'язки й відповідальність директора перед зборами учасників, умови його матеріального забезпечення й звільнення з посади.

Основним джерелом фінансування ПФ «Агросервіс» є власні та позикові кошти. Іншими джерелами фінансування можуть бути джерела, що не заборонені чинним законодавством.

Працівники фірми провадять свою діяльність відповідно до законодавства та трудового договору.

2.2 Аналіз основних показників діяльності

Основними видами діяльності товариства є надання послуг по ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів до тракторів та сільськогосподарських машин.

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, застосовуються різні показники. Їх використання має відображати особливості діяльності підприємства або організації, давати змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії [59].

Показники – це кількісна і якісна оцінка становища і результатів господарської діяльності, виражена у певних одиницях виміру.

Для відображення господарських процесів використовують кількісні і якісні, натуральні й вартісні показники.

До кількісних показників належать, наприклад, показники кількості найманих працівників, кількості безробітних, перевезення вантажів, кількості малих підприємств, заготівля деревини, валовий збір зернових культур, розмір посівних площ тощо. Кількісні показники використовують для характеристики розміру, абсолютного рівня аналізованого явища.

Якісні показники застосовуються для характеристики особливостей процесу відтворення, виражають співвідношення між різними елементами цього процесу. Якісними показниками є, наприклад, показники продуктивності праці, собівартості одиниці продукції, використання основних фондів тощо. Вони характеризують ефективність господарської діяльності.

Натуральні показники застосовуються для визначення величини явища (об'єкта) у певних фізичних одиницях - кілограмах, тоннах, метрах, кілометрах, літрах, гектарах, тонно-кілометрах тощо. Вони визначають матеріально-уречевлені пропорції економічного виробництва, зв'язки між постачальниками та споживачами.

Вартісні показники є універсальними. Вони відображають у грошовій формі кількість праці, витраченої на виробництво товарів та послуг, і використовуються для вимірювання всіх господарських операцій і явищ, а також узагальнення результатів господарської діяльності підприємства за певний період. Вартісні показники використовують для визначення валових витрат і валових доходів підприємницьких структур, здійснення розрахункових операцій, оплати праці працівників, обчислення податків до бюджету тощо. При цьому варто враховувати ту важливу обставину, що на будь-який вартісний показник істотно впливає динаміка цін [60].

Обсяг виробництва і реалізації продукції може виражатися в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники

обсягу виробництва продукції одержують за допомогою вартісної оцінки. Основними показниками обсягу виробництва є товарна і валова продукція.

Валова продукція – це вартість усієї виробленої продукції і виконаних робіт включно з незавершеним виробництвом. Виражається в зіставних і діючих цінах.

Товарна продукція відрізняється від валової тим, що в неї не включають залишків незавершеного виробництва і внутрігосподарський оборот. За складом на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарною, якщо немає внутрігосподарського обороту і незавершеного виробництва.

Обсяг реалізації продукції визначають або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (за чистим доходом). Він може виражатися в зіставних, планових і діючих цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першочергового значення.

Реалізація продукції є зв'язною ланкою між виробництвом і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва [60].

Проаналізуємо основні показники діяльності фірми за останні два роки та порівняємо їх для виявлення тенденцій розвитку чи спаду діяльності (таблиця 2.1)

Аналізуючи основні показники роботи підприємства за 2020-2022 рр. (таблиця 2.1, рисунок 2.2), можна відмітити, що обсяги роботи збільшуються, а саме:

- капітальний ремонт кабін тракторів Т-150 - збільшився у 2022 році на 10,71% відносно до попереднього року;
- капітальний ремонт двигунів тракторів ЯМЗ 236 | 238 – збільшився у 2022 році на 35,29% відносно 2021 року;
- ремонт тракторів Т-150К | К-700 – у 2022 році залишився незмінним у порівнянні до попереднього року;
- ремонт КПП Т-150К (вузлів) – збільшився у 2022 році на 5,25% відносно 2021 року.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних показників роботи за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	Значення за роками			Відхилення 2021 до 2020		Відхилення 2022 до 2021	
	2020	2021	2022	абс.(+,-)	відн.	абс.(+,-)	відн.
Капітальний ремонт кабін тракторів Т-150	147	137,2	151,9	-9,8	93,33	14,7	110,71
Капітальний ремонт двигунів тракторів ЯМЗ 236 238	131,1	117,3	158,7	-13,8	89,47	41,4	135,29
Ремонт тракторів Т-150К К-700	765	810	810	45	105,88	0	100
Ремонт КПП Т-150К (вузлів)	140,4	152,1	159,9	11,7	108,33	7,8	105,13
Всього	1183,5	1216,6	1280,5	33,1	102,80	63,9	105,25

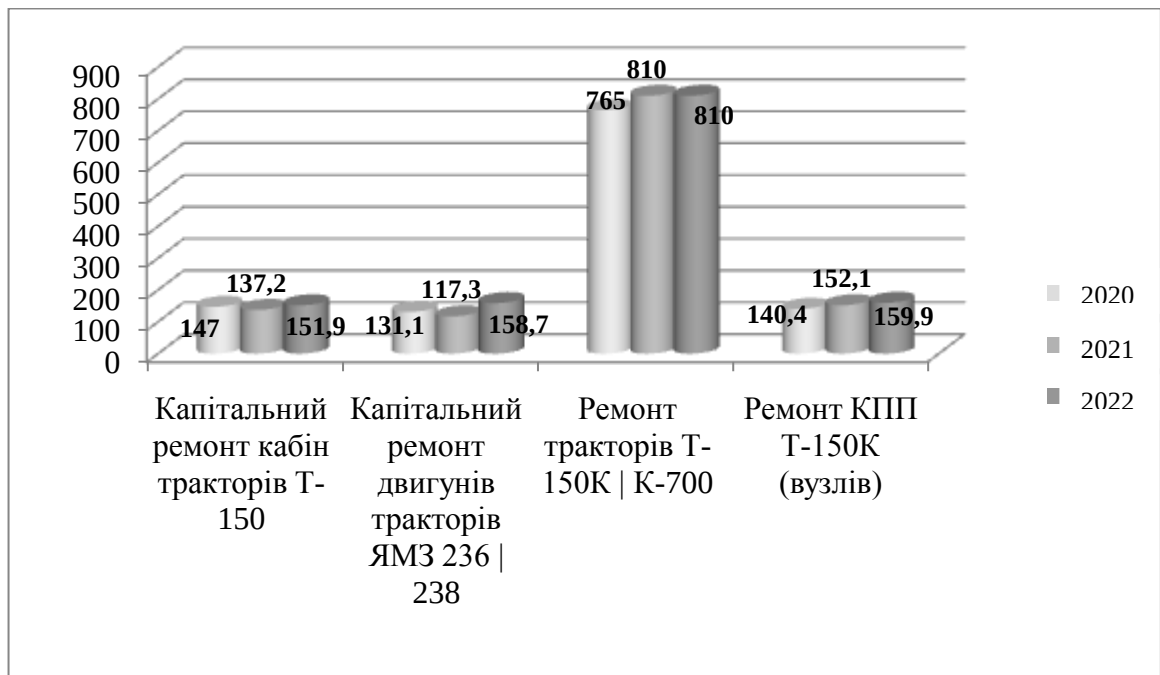


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни обсягів роботи підприємства, тис. грн.

У таблиці 2.2 можна побачити структуру основних показників роботи підприємства, які зазначені у відсотках. Проаналізувавши наведену таблицю можна відзначити, що структура основних показників роботи підприємства не зазнавала різких змін протягом аналізованого періоду. Це свідчить про те, що підприємство працює стабільно.

Таблиця 2. 2 – Структура основних показників роботи , %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Капітальний ремонт кабін тракторів Т-150	12,42	11,28	11,86
Капітальний ремонт двигунів тракторів ЯМЗ 236 238	11,08	9,64	12,39
Ремонт тракторів Т-150К К-700	64,64	66,58	63,26
Ремонт КПП Т-150К (вузлів)	11,86	12,50	12,49
Всього	100	100	100

Аналізуючи структуру обсягів робіт, можна зробити висновок, що найбільшу частину в структурі обсягів виробництва в 2022 році (таблиця 2.2, рисунок 2.3) займає ремонт тракторів Т-150К | К-700 , а саме 63,26%.

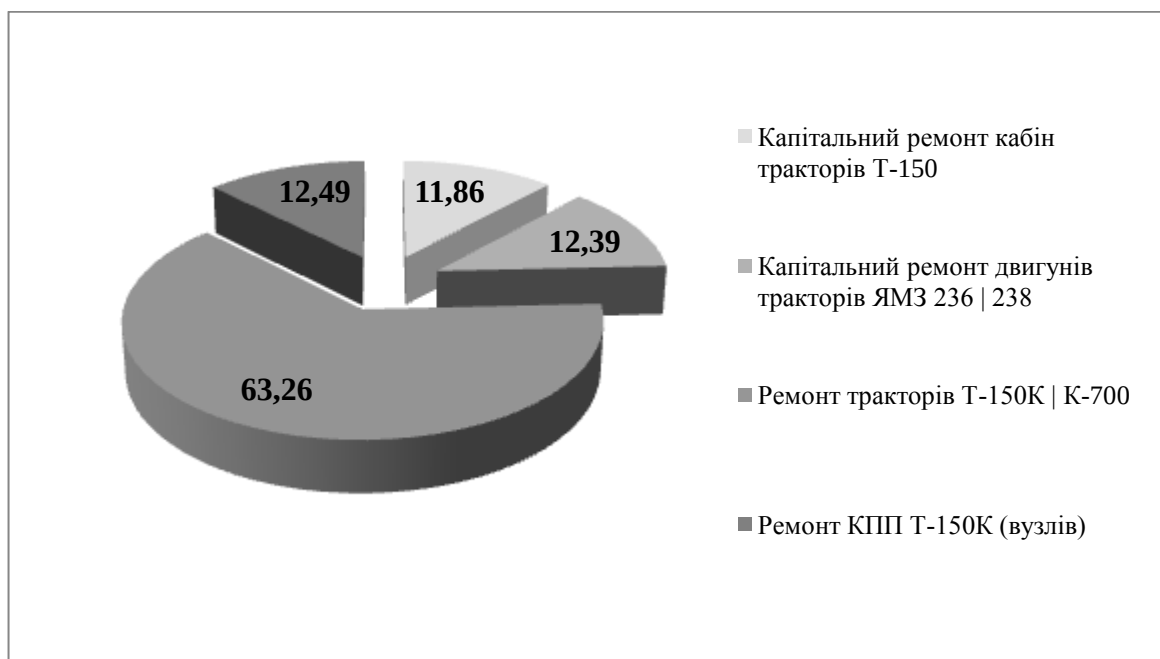


Рисунок 2.3 – Структура обсягів робіт за 2022 рік, %

2.3 Аналіз основних виробничих фондів

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності будь-якого підприємства є основні засоби. Саме тому наступним етапом аналізу роботи ПФ «Агросервіс» є аналіз використання основних виробничих фондів підприємства.

Основні виробничі фонди – засоби праці, за допомогою яких виготовляється продукція. Вони служать тривалий термін, зберігають у процесі виробництва натуральну форму і переносять свою вартість на готовий продукт частинами, у міру зносу. Основні фонди підприємства поділяться на активні та пасивні. Активна частина основних фондів впливає на предмет праці, переміщення його у виробничому процесі і здійснення контролю на ходом виробництва; пасивна частина – на створення умов для безперебійного функціонування активної частини фондів.

До основних показників використання основних виробничих фондів відносять такі показники як: фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність [60].

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві. Один з вартісних показників фондівіддачі визначається відношенням суми реалізації продукції до залишкової вартості основних виробничих фондів.

Фондомісткість є величиною, зворотною до фондівіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних виробничих засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондівіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення.

Фондоозброєність є показником оснащеності основними виробничими фондами (розмір ОВФ у розрахунку на одного працівника чи робітника підприємства) [60].

Основні виробничі фонди в процесі експлуатації зношуються. Розрізняють два види зносу: фізичний та моральний.

Під фізичним зношенням розуміють поступове втрачання основними фондами своєї початкової споживчої вартості, яке відбувається не тільки в процесі їхнього функціонування, але і при їхній бездіяльності. А моральне зношення – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення, зменшення їх вартості у результаті впровадження нових, більш прогресивних і економічно ефективних ОВФ [60].

Аналіз наявності та структури основних фондів підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз наявності та структури основних фондів 2020 - 2022рр.

Показники	Середньорічна вартість, тис. грн.			2022 р. порівняно до 2021р.		Структура основних фондів, %		
	2020	2021	2022	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	2020	2021	2022
Будівлі, споруди	4064	4151	4420	+ 269	106,48	99,17	99,45	99,62
Машини та обладнання	18	13	9	- 4	69,23	0,44	0,31	0,20
Транспортні засоби	10	8	8	0	100	0,24	0,19	0,18
Інші основні засоби	6	2	0	- 2	0	0,15	0,05	0
Усього	4098	4174	4437	+ 263	106,3	100	100	100

Середньорічна вартість основних фондів підприємства за період аналізу зросла на 263тис. грн. або на 6,3%, що свідчить про оновлення основних виробничих фондів. Середньорічна вартість виробничих фондів зростає протягом всього аналізованого періоду. Вартість будівель та споруд в 2022 році в порівнянні до 2021 року збільшилася на 6,48%, що свідчить про їх оновлення. Вартість машин і обладнання в 2022 році в порівнянні до 2021 року зменшилася на 30,77%, що свідчить про їх старіння. Вартість транспортних засобів залишилася незмінною в порівнянні 2022 та 2021 років. Якщо оцінювати інші основні засоби, то у 2022 році вони були ліквідовані.

На рисунку 2.4 можна побачити, що в структурі основних виробничих фондів найбільшу питому вагу займають будівлі і споруди – 99,62%. На машини та обладнання приходить 0,2%, транспортні засоби займають 0,18% в ОВФ та інші основні засоби зовсім відсутні.

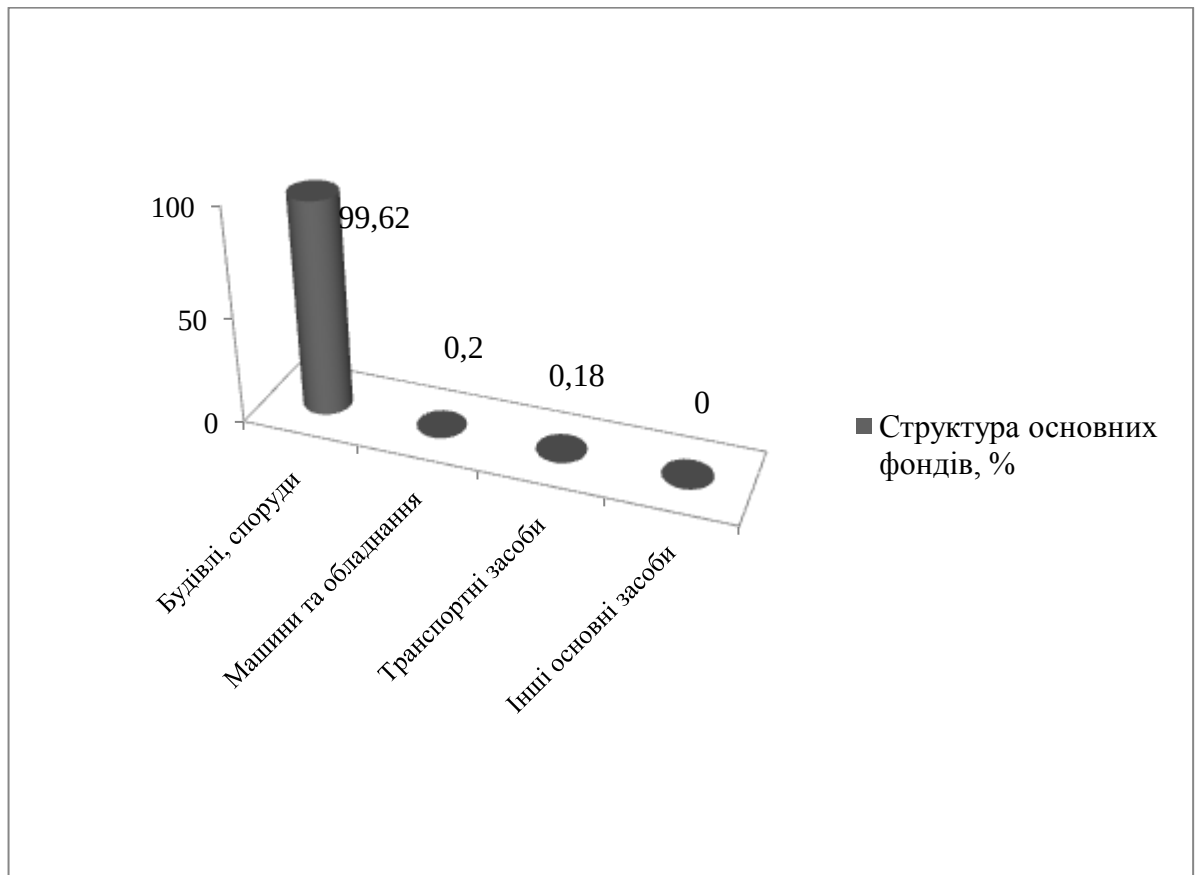


Рисунок 2.4 – Структура основних фондів підприємства 2022 р., %

Розглянемо основні показники ефективності використання основних виробничих фондів ПФ «Агросервіс» (таблиця 2.4) та динаміку їх використання (таблиця 2.5). Діаграму, що побудована на підставі даних з таблиці 2.4, наведено на рисунку 2.5.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства в 2022 році зросла на 4,10%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є зростання коефіцієнта придатності ОВФ та зростання коефіцієнта зносу. Так, якщо в 2021 році ОВФ були зношені на 47%, що на 10% більше ніж в 2020 р., то в 2022 році ОВФ зношені лише на 40%.

Таблиця 2.4 – Використання основних виробничих фондів

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Первісна вартість ОВФ, тис. грн.	7600	7892	7366
ОВФ на начало року, тис. грн.	4258	4098	4174
ОВФ на кінець року, тис. грн.	4098	4174	4437
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	4178	4136	4305,5
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	416	419	468
Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ	0,46	0,47	0,40
Коефіцієнт придатності ОВФ	0,54	0,53	0,60
Фондовіддача, грн./грн.	0,156	0,154	0,174
Фондоємкість, грн./грн.	6,422	6,487	5,752
Фондозброєність, тис. грн./чол.	149,21	153,19	215,28

Таблиця 2.5 – Динаміка використання основних виробничих фондів

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2021 до 2020		2022 до 2021	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	- 42	98,99	169,5	104,10
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	3	100,72	49	111,70
Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ	0,01	102,17	-0,07	85,11
Коефіцієнт придатності ОВФ	-0,01	98,15	0,07	113,21
Фондовіддача, грн./грн..	-0,002	98,72	0,02	112,99
Фондоємкість, грн./грн.	0,065	101,01	-0,735	88,67
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	3,98	102,67	62,09	140,53

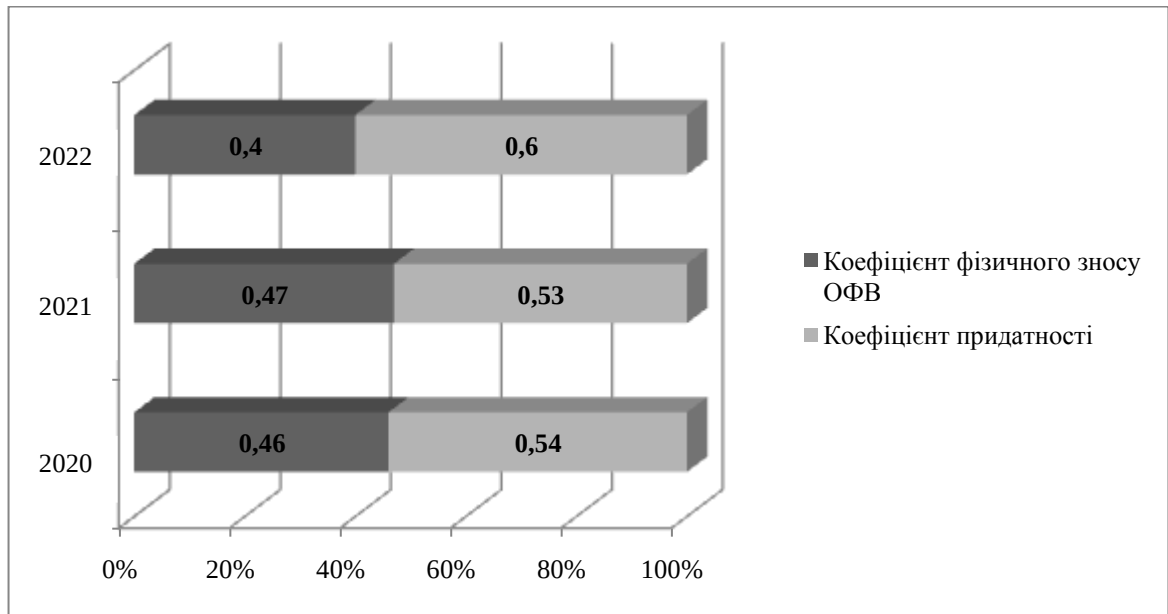


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів зносу та придатності

Що стосується таких показників використання ОВФ, то фондovіддача в період 2020-2022 роки поступово зростає. У 2022 році вона зросла на 12,99%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення. Крім того, про оновлення ОВФ також свідчить і зростання фондоозброєності, у 2022 вона зросла на 40,53% . Але необхідно враховувати і зміни в чисельності працівників.

Динаміку фондovіддачі та фондоємкості за період 2020-2022 рр. можна побачити на рисунку 2.6.

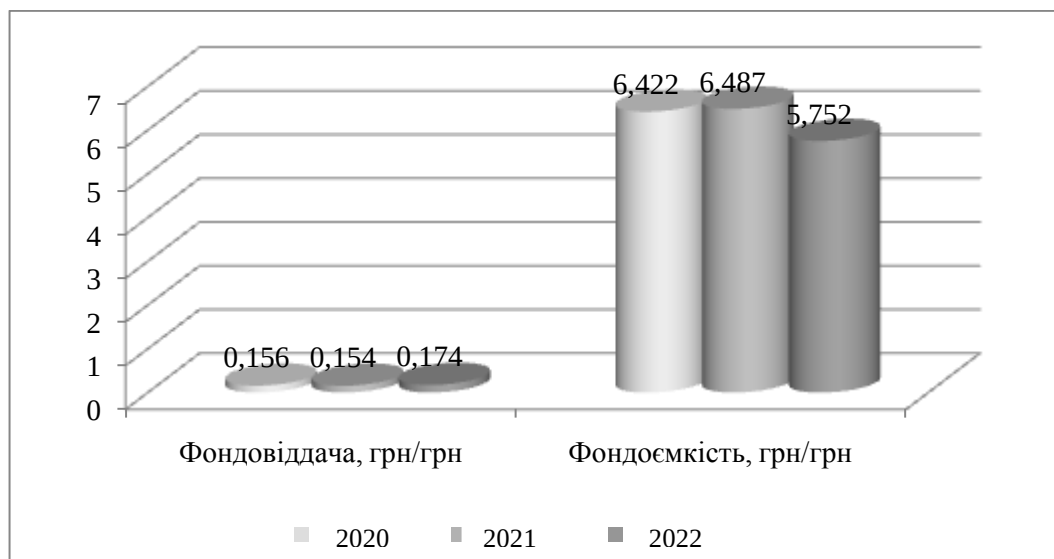


Рисунок 2.6 – Динаміка фондovіддачі та фондоємності за період 2020 – 2022 рр.

Далі можна розрахувати коефіцієнти руху основних фондів.

Коефіцієнт оновлення – розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{онов}} = \frac{ОВФ_{\text{вв}}}{ОВФ_{\text{к.р}}}, \quad (2.1)$$

де $ОВФ_{\text{вв}}$ – основні виробничі фонди які були введені в експлуатацію на протязі року, тис. грн.;

$ОВФ_{\text{к.р}}$ - основні виробничі фонди на кінець року, тис. грн.

Наступним коефіцієнт яким ми розрахуємо є коефіцієнт вибуття ОВФ, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{ОВФ_{\text{виб}}}{ОВФ_{\text{п.р}}}, \quad (2.2)$$

де $ОВФ_{\text{виб}}$ – основні виробничі фонди які були виведені з експлуатацію на протязі року, тис. грн.;

$ОВФ_{\text{п.р}}$ - основні виробничі фонди на початок року, тис. грн.

Наступний коефіцієнт руху основних виробничих фондів, який ми можемо розрахувати є коефіцієнт приросту ОВФ. Він розраховується:

$$K_{\text{прир}} = K_{\text{онов}} - K_{\text{виб}}, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{онов}}$ – коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів підприємства;

$K_{\text{виб}}$ - коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів підприємства [39].

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що з 2021 року на підприємстві відбувалося оновлення основних виробничих фондів. Найбільший коефіцієнт оновлення ОВФ був у 2022 році – було оновлено 6,94% ОВФ.

Таблиця 2.6 – Основні коефіцієнти руху основних виробничих фондів

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
ОВФ на початок року, тис. грн.	4258	4098	4174
ОВФ на кінець року, тис. грн.	4098	4174	4437
Сума ОВФ, які надійшли, тис. грн.	-	109	308
Сума ОВФ, які вибули, тис. грн.	160	33	45
Коефіцієнт оновлення ОВФ	-	0,0261	0,0694
Коефіцієнт вибуття ОВФ	0,0376	0,0081	0,0108
Коефіцієнт приросту ОВФ	-0,0376	0,018	0,0586

Найбільше вибуття було у 2020 році та коефіцієнт дорівнював 3,76%. При цьому коефіцієнт приросту складає 0,0586. В 2022 році було придбано ОВФ на 308 тис. грн., що складає 5,86% від загальної їх вартості.

2.4 Аналіз трудових ресурсів

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем використання робочого часу. Такий аналіз проводять для кожної категорії працівників, по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству.

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Фонд оплати праці (ФОП) — основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, економічному аналізі.

Він охоплює:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо).

Фонд основної заробітної плати – це заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, у тому числі преміальні доплати робітникам за перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий час, оплати простоїв не з вини робітників.

Фонд додаткової заробітної плати – це виплати, пов'язані з надбавками і доплатами, які передбачені чинним законодавством, а також оплата передбачених законодавством щорічних і додаткових відпусток та робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків [61].

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) – 20 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 6 осіб; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – 24 особи. Фонд оплати праці в 2021 році склав - 509,7 тис.грн, збільшився на 35,7 тис. грн в порівнянні з минулим роком. Кадрова програма спрямована на підвищення кваліфікації працівників в товаристві відсутня.

У таблицях 2.7, 2.8 наведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що також відображено на рисунку 2.7

Таблиця 2.7 – Аналіз фонду оплати праці за 2020 -2022 рр.

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, осіб	28	27	20
Середньомісячна заробітна плата, грн	1363,69	1462,96	2123,75
Фонд оплати праці , тис. грн	458,2	474	509,7

Виходячи з даних таблиць 2.7, 2.8 та рисунку 2.7 можна зробити наступні висновки. За період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 660,79 грн або 45,17%. Це відбулося в основному за рахунок зростання тарифних ставок у відповідності до законодавства та за рахунок зменшення числа робітників. Фонд заробітної плати на протязі 2020-2022 років виріс до 509,7 тис. грн, що на 7,53% більше ніж в 2021 році. За рахунок вивільнення працівників, що працювали за сумісництвом, середньооблікова чисельність персоналу в 2022 році порівняно до 2021 року зменшилась на 25,93%.

Таблиця 2.8 - Динаміка фонду оплати праці за 2020 -2022 рр.

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2021 до 2020		2022 до 2021	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Середньооблікова чисельність, осіб	-1	96,43	-7	74,07
Середньомісячна заробітна плата, грн	99,27	107,28	660,79	145,17
Фонд оплати праці, тис. грн	15,8	103,45	35,7	107,53

Продуктивність праці визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або витратою робочого часу на виробництво одиниці продукції. Вона визначають не на всю сукупність трудових витрат, а лише її частину – витрати живої праці. Ріст продуктивності праці сприяє зростанню об'єму виробництва та скороченню собівартості продукції, покращеному використанню основних виробничих фондів підприємства, підвищенню економічної

ефективності виробництва, підйому матеріального та культурного рівня життя працівників [61].

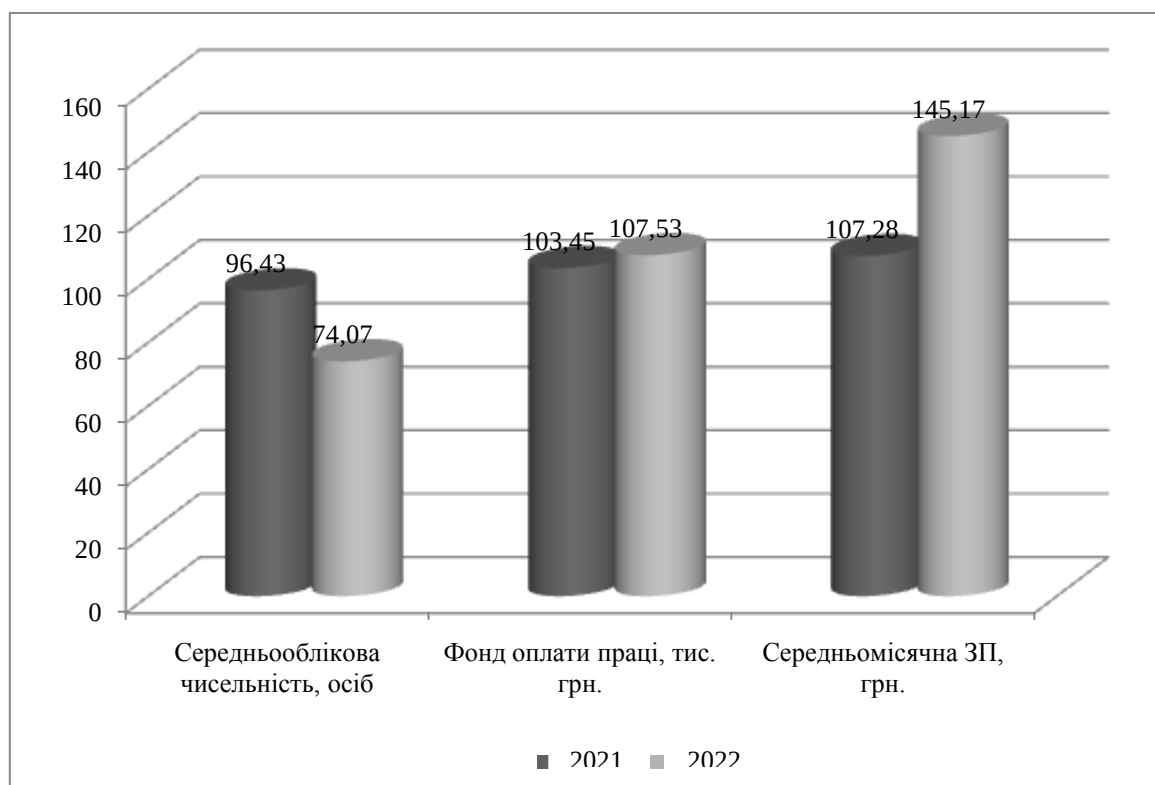


Рисунок 2.7 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати, %

Порівняльний аналіз продуктивності праці в динаміці за 2020 - 2022 роки ми бачимо в таблиці 2.9, 2.10.

Таблиця 2.9 – Продуктивність праці

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, осіб	28	27	20
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1183,5	1216,6	1280,5
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	42,27	45,06	64,03

Слід зазначити, що продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає. Так в 2021 році ріст продуктивності праці в порівнянні до попереднього

року склав 6,60%, в 2022 році – 42,10%. Це обумовлено скороченням чисельності та зростанням обсягів роботи.

Таблиця 2.10 – Продуктивність праці у динаміці

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2021 до 2020		2022 до 2021	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Середньооблікова чисельність, осіб	-1	96,43	-7	74,07
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	33,1	102,80	63,9	105,25
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	2,79	106,60	18,97	142,10

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати можна побачити на рисунку 2.8.

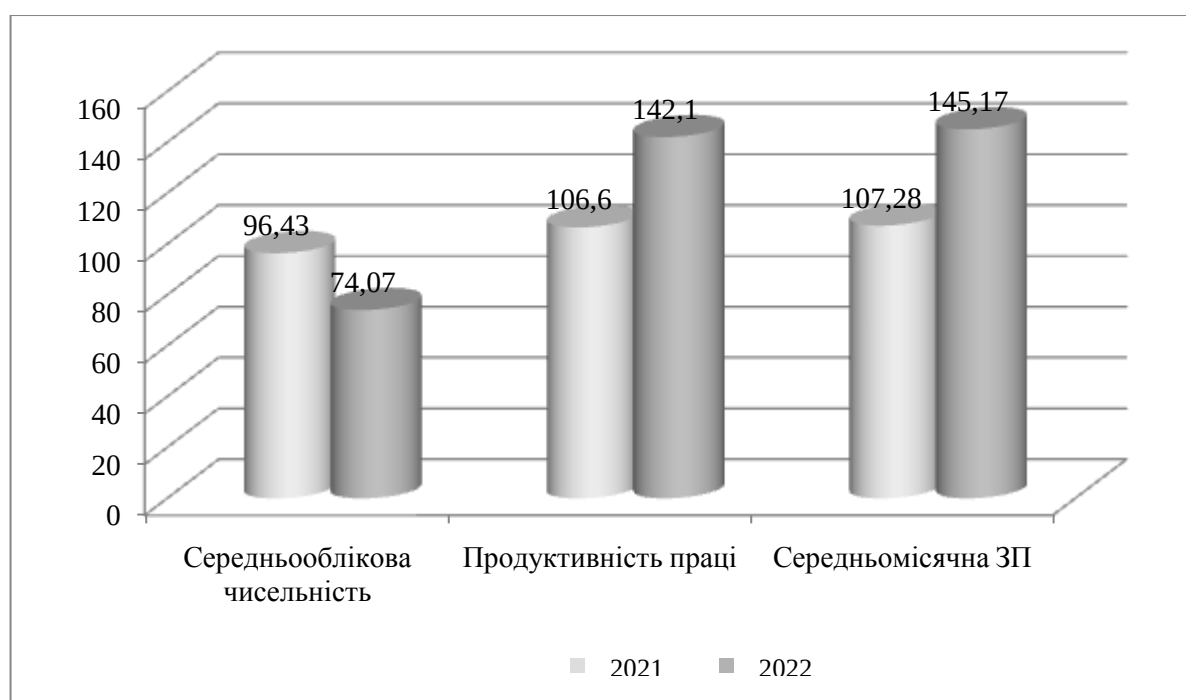


Рисунок 2.8 – Динаміка показників, що характеризують рівень продуктивності праці, %

Для того, щоб визначити який показник в якій мірі що впливає на зростання продуктивності праці в 2022 році виконаємо факторний аналіз.

На продуктивність праці впливає два фактори: чисельність працівників та обсяг виробництва [60, 61].

Спочатку визначається вплив зміни чисельності загального контингенту:

$$Prn_{(ч)} = \frac{Q^{21}}{ч^{22}} - \frac{Q^{21}}{ч^{21}}, \quad (2.4)$$

де Q^{21}, Q^{22} – обсяг виробництва в 2021, 2022 рр., тис. грн.;

$ч^{21}, ч^{22}$ - Загальний контингент в 2021, 2022 рр., чол.

$$Prn_{(ч)} = \frac{1216,6}{20} - \frac{1216,6}{27} = 60,83 - 45,06 = 15,77 \text{ тис.грн/чол}$$

Далі необхідно визначити вплив зміни обсягу виробництва, що звернулися на продуктивність праці:

$$Prn_{(Q)} = \frac{Q^{22}}{ч^{22}} - \frac{Q^{21}}{ч^{22}}, \quad (2.5)$$

де Q^{21}, Q^{22} – обсяг виробництва в 2021, 2022 рр., тис. грн.;

$ч^{21}, ч^{22}$ - Загальний контингент в 2021, 2022 рр., чол..

$$Prn_{(Q)} = \frac{1280,5}{20} - \frac{1216,6}{20} = 64,03 - 60,83 = 3,2 \text{ тис.грн/чол}$$

З розрахунку виходить, що при зростанні обсягів виробництва в 2022 році по відношенню до 2021 р. на 5,25% призвело до зростання продуктивності праці на 3,2 тис. грн/чол.

Отже під впливом зростання обсягу виробництва та загального контингенту на даному підприємстві, продуктивність праці зростає. Загальне зростання продуктивності праці складає 18,97 тис. грн./чол.

2.5 Аналіз операційних витрат

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, зв'язані з урахуванням фінансового стану підприємства.

Для оцінки рівня ефективності роботи підприємства одержуваний результат (прибуток), зіставляється з витратами або використовуваними ресурсами.

Як і на кожному виробничому підприємстві собівартість продукції – це грошовий вираз затрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Оскільки собівартість продукції як синтетичний показник формулюється із різних витрат, процесу планування, обліку, аналізу передую дослідження змісту цих витрат. Для цього передусім проводиться упорядкування, класифікація витрат на виробництво.

Залежно від призначення існують різні ознаки, за якими проводиться класифікація витрат на виробництво продукції.

Насамперед здійснюється групування витрат за економічними елементами і статтями калькуляцій.

У таблиці 2.11 наведено аналіз витрат на виробництво продукції за їх статтями.

В 2022 році порівняно до попереднього витрати на виробництво продукції зросли на 504 тис. грн. або на 125,2%, що обумовлено зростанням матеріальних витрат, амортизації та інших операційних витрат. Так, спостерігається наступна динаміка витрат:

- матеріальні витрати зросли – на 79 тис. грн. або 130,9%;
- витрати на оплату праці зменшилися – на 14 тис. грн. або 96,9%;
- відрахування на соціальні заходи зменшилися – на 9 тис. грн. або 94,4%;
- амортизація зросла – на 49 тис. грн. або 111,7%;
- інші витрати зросли – на 399 тис. грн. або 155,7%.

Таблиця 2.11 – Динаміка експлуатаційних витрат за елементами від основної діяльності

Найменування показників	Значення за роками			Порівняно до попереднього року			
	2020	2021	2022	2021		2022	
				Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Матеріальні витрати, тис. грн	499	256	335	-243	51,3	79	130,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	414	450	436	36	108,7	-14	96,9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	162	161	152	-1	99,4	-9	94,4
Амортизація, тис. грн	416	419	468	3	100,7	49	111,7
Інші операційні витрати, тис. грн	452	716	1115	264	158,4	399	155,7
Разом витрат, тис. грн	1943	2002	2506	59	103,1	504	125,2

На рисунку 2.9 зображена динаміка темпів росту витрат за роками з 2021 року по 2022 рік.

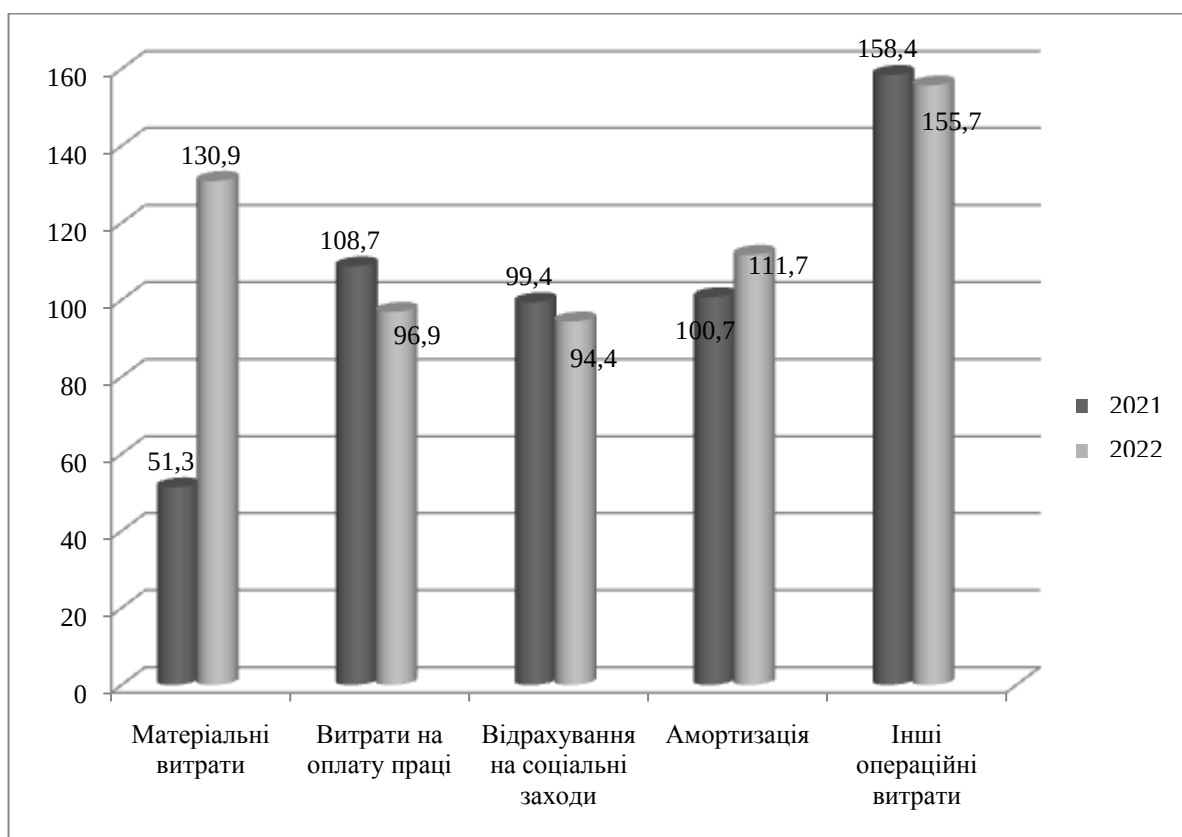


Рисунок 2.9 – Темпи росту витрат основної діяльності, %

Таблиця 2.12 – Структура операційних витрат підприємства, %

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	25,7	12,8	13,3
Витрати на оплату праці	21,3	22,5	17,4
Відрахування на соціальні заходи	8,3	8	6,1
Амортизація	21,4	20,9	18,7
Інші операційні витрати	23,3	35,8	44,5
Разом витрат	100	100	100

На підставі даних з таблиці 2.12, побудовано рисунок 2.10, на якому відображено структуру операційних витрат за 2022 р. Значну частку витрат в

загальній структурі операційних витрат займають інші операційні витрати – 44,5%. На другому місці амортизаційні відрахування, які складають 18,7%. Доцільно розглядати пропозиції щодо скорочення операційних витрат за рахунок скорочення інших операційних витрат, так як вони займають дуже значну частку у структурі.

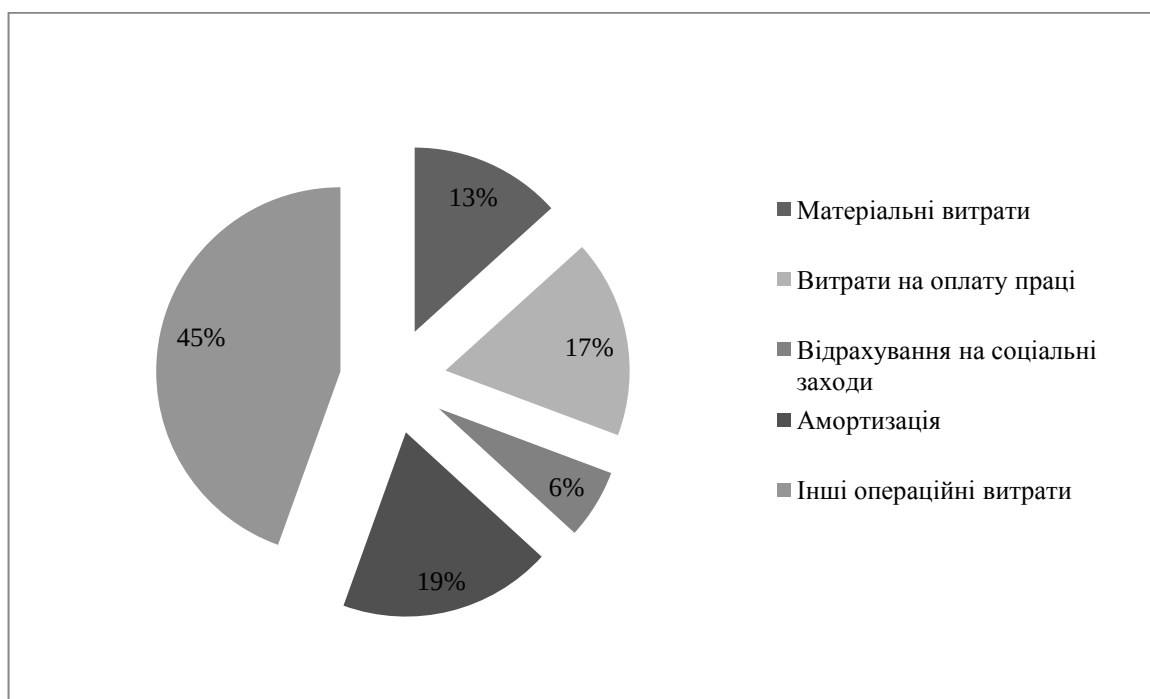


Рисунок 2.10 — Структура операційних витрат за 2022 рік, %

Таблиця 2.13 – Аналіз матеріаломісткості продукції

Показник	Значення за роками			Темп росту, у % до попереднього року	
	2020	2021	2022	2021	2022
Матеріальні витрати, тис. грн	499	256	335	51,3	130,9
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	1183,5	1216,6	1280,5	102,8	105,25
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,422	0,210	0,262	49,76	124,76

У таблиці 2.13 наведений аналіз матеріаломісткості продукції, з неї можна зробити висновок про те, що матеріаломісткість продукції була найбільшою у

2020 році та складала 0,422. У 2021 році вона зменшилася до 0,210, але у 2022 знову почала зростала та складала 0,262. Можна зазначити, що така динаміка склалася через те, що у 2021 році матеріальні витрати скоротилися вдвічі. На рисунку 2.11 відображено динаміку матеріаломісткості продукції за 2020 – 2022 рр.

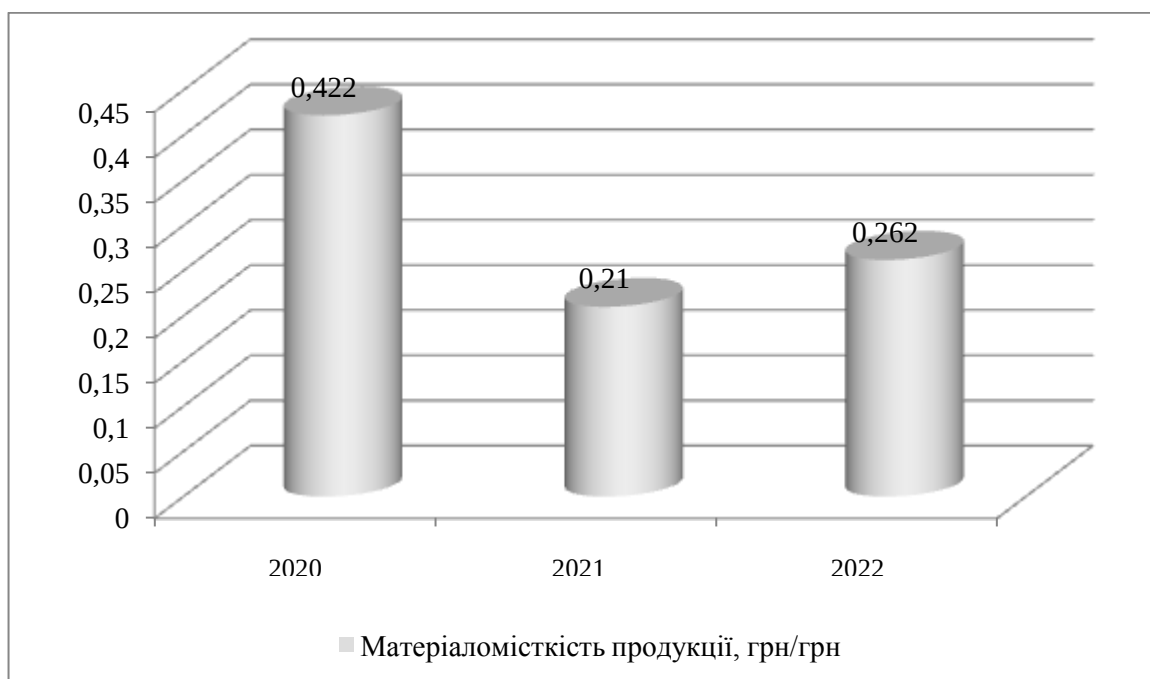


Рисунок 2.11 – Динаміка матеріаломісткості продукції
за 2020 - 2022 рр., грн/грн

2.6 Аналіз фінансових результатів

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Таким чином, фінансовий стан залежить від результатів його виробничої, комерційної та господарської діяльності. Фінансова діяльність підприємства спрямована на

забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, виконання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства .

Прибуток - це частина чистого доходу, який безпосередньо одержують підприємства після реалізації продукції як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності [64].

Основними джерелами інформації в аналізі фінансових результатів прибутку є накладні на відвантаження продукції, дані аналітичного бухгалтерського обліку за рахунками результатів, фінансової звітності ф. № 1 "Баланс", ф. № 2 "Звіт про фінансові результати", ф. № 3 "Звіт про рух грошових коштів", ф. № 4 "Звіт про власний капітал", ф. № 6 "Примітки до річної фінансової звітності", дані статистичної звітності "Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів", дані внутрішньої управлінської звітності, а також відповідні таблиці бізнес-плану підприємства [63].

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках.

Рентабельність - це співвідношення прибутку з понесеними витратами (один із основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання різних форм власностей, який характеризує інтенсивність їх роботи).

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість(стабільність).

Загальна сума джерел засобів включає, крім власних, довгострокові і короткострокові позикові джерела, склад яких відображено в розділах 3 і 4 пасиву балансу [63].

Фінансова стійкість підприємства залежить від співвідношення позикових і власних засобів, темпів поповнення власних засобів, ступеня залучення довгострокових зобов'язань, раціональності вкладення фінансових ресурсів в активи підприємства.

Фінансова стійкість характеризується наступними показниками:

- коефіцієнт автономії: відношення джерел власних засобів до і-тогу балансу;
- питома вага позикових джерел засобів: відношення суми позикових джерел засобів до і-тогу балансу;
- коефіцієнт боргу: відношення позикових джерел засобів до власних;
- коефіцієнт довгострокового залучення позикових джерел засобів: відношення суми довгострокових кредитів та позикових засобів до власних джерел засобів плюс довгострокові кредити і позикові засоби;
- коефіцієнт інвестування власних ресурсів: відношення суми необоротних активів до власних джерел засобів;
- коефіцієнт інвестування довгострокових фінансових ресурсів: відношення необоротних активів до суми джерел власних засобів і довгострокових кредитів та позик [64].

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його активи більші за зовнішні зобов'язання, тобто активи підприємства перевищують суму II і III розділів пасиву. Ця умова виконується практично для будь-якого підприємства.

Ліквідність – це спроможність підприємства сплатити свої поточні (короткострокові) зобов'язання в установлені строки. Підприємство ліквідне, якщо його оборотні засоби (II розділу активу) більші за його короткострокові зобов'язання (IV розділ пасиву).

Для кількісної оцінки ступеня ліквідності розраховуються наступні показники:

- коефіцієнт покриття: відношення загальної суми оборотних засобів до короткострокових зобов'язань;
- уточнений коефіцієнт покриття: відношення суми активів, які можна

легко реалізувати (грошові кошти і вкладення, дебіторська заборгованість та виробничі запаси), до короткострокових зобов'язань;

- коефіцієнт ліквідності: відношення суми ліквідних активів, тобто грошових коштів і вкладень в розрахунках до короткострокових зобов'язань. Добрим показником вважається величина цього коефіцієнта 0,7 – 0,8;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності: відношення грошових коштів і вкладень до короткострокових зобов'язань. Для забезпеченні ліквідності підприємства вважається достатньою величина цього коефіцієнту від 0,2 до 0,25;

- коефіцієнт матеріального покриття: відношення суми запасів і витрат до короткострокових зобов'язань. Зростання цього коефіцієнту свідчить про зниження ліквідності;

- час обертання ліквідних активів: відношення суми ліквідних активів до суми одноденних витрат підприємства. Час обертання ліквідних активів показує, скільки днів підприємство може здійснювати господарську діяльність без додаткових джерел надходжень [63].

Аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності наведено у таблицях 2.14 та 2.15.

Таблиця 2.14 – Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості

Показник	Значення по підприємству		
	2020	2021	2022
Показники ліквідності	-	-	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,032	0,033
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,276	0,214	0,141
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,377	2,230	0,638
Абсолютні показники фінансової стійкості	-	-	-
Наявність власних обігових коштів, тис.грн (СОБ)	205	391	-478
Надлишок(+), нестача (-) власних обігових коштів, тис.грн.	-394	-250	-1135

Таблиця 2.15 – Оцінка платоспроможності і ліквідності підприємства

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Оборотні кошти, тис. грн.. у т.ч.:	749	709	843
– кошти і вкладення	14	10	44
– розрахунки з дебіторами	136	58	142
– запаси і витрати	599	641	657
Короткострокові кредити, тис. грн.	-	-	-
Кредиторська заборгованість, тис..грн.	544	318	1321
Разом короткострокових зобов'язань, тис. грн.	544	318	1321
Коефіцієнт покриття	1,38	2,23	0,64
Уточнений коефіцієнт покриття	1,38	2,23	0,64
Коефіцієнт ліквідності	0,28	0,21	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,032	0,033
Коефіцієнт матеріального покриття	1,10	2,02	0,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	810	763	842
Одноденні витрати, тис. грн..	2,25	2,10	2,34
Час обігу ліквідних активів, дн.	67	33	80

Зменшення коефіцієнта ліквідності (з 0,28 до 0,14) є негативним фактом та свідчить про наявність значної кількості основних виробничих фондів та засобів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію збільшуватися, але це дуже незначний ріст (з 0,026 до 0,033), що є позитивним. Коефіцієнт покриття в 2022 р. скорочується більш ніж в тричі, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, в аспекті забезпечення діяльності виробничими запасами. Джерела власних засобів збільшилися, а кількість позикових засобів у 2022 році зменшилася в 2 рази, в порівнянні з 2020 роком.

До таблиці 2.16 представлено склад та динаміку джерел засобів і показників фінансової стійкості.

Загальна сума джерел засобів зростає, спостерігається збільшення джерел власних засобів з кожним роком. Коефіцієнт автономії також збільшується з кожним роком. Коефіцієнт боргу поступово зменшується та на 2022 рік становить 16,2%, що свідчить про наявність власних ресурсів та ефективність використання

власного капіталу. Коефіцієнт інвестування власних ресурсів зменшується поступово і складає на даний момент 106%. Коефіцієнт інвестування довгострокових ресурсів у 2022 складає 105,7% (це вище, ніж у попередні роки).

Таблиця 2.16 – Склад і динаміка джерел засобів і показники фінансової стійкості

Показник	Роки			2022 до 2021	
	2020	2021	2022	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Усього джерел засобів, тис. грн.	9465	9394	9710	316	103,36
Джерела власних засобів, тис. грн.	6557	8341	8360	19	100,23
Позикові джерела засобів, тис. грн.	2908	1053	1350	297	128,21
– довгострокові	2364	735	29	-706	3,95
– короткострокові кредити і позикові засоби	-	-	-	-	-
– кредиторська заборгованість	544	3118	1321	1003	415,41
Коефіцієнт автономії,%	67,81	85,93	86,10	-	-
Питома вага позикових джерел,%	30,10	10,90	13,90	-	-
Коефіцієнт боргу,%	44,4	12,6	16,2	-	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових джерел,%	26,5	8,1	0,4	-	-
Коефіцієнт інвестування власних ресурсів,%	133,1	105,5	106,0	-	-
Коефіцієнт інвестування довгострокових ресурсів,%	97,8	97,0	105,7	-	-

У таблиці 2.17 приведена динаміка показників, які характеризують виробничо-фінансову діяльність підприємства. Протягом 2020 - 2022 років виторг від реалізації готової продукції постійно збільшується, у 2022 році спостерігається ріст виторгу, майже на 6% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.17 – Аналіз та динаміка показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності

Найменування показників	Роки			2022 до 2021	
	2020	2021	2022	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
Виторг від реалізації, тис. грн.	1185	1217	1281	64	105,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	810	763	842	79	110,35
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	375	454	439	-15	96,70
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-940	1789	14	-1775	0,78
Усього джерел засобів, тис. грн., у т.ч.:	9465	9394	9710	316	103,36
– власні	6557	8341	8360	19	100,23
– довгострокові кредити і позики	2364	735	29	-706	3,95
Рентабельність підприємства, %	3,96	4,83	4,52	-0,31	93,58
Рентабельність власних ресурсів, %	5,72	5,44	5,25	-0,19	96,51
Рентабельність довгострокових ресурсів, %	4,20	5,0	5,23	0,23	104,60
Рентабельність продукції, %	46,30	59,50	52,14	-7,36	87,63

На рисунку 2.12 та 2.13 відповідно зображено динаміку показників, що характеризують прибуток та динаміку показників фінансових результатів підприємства, а саме динаміку різних видів рентабельності.

За даними таблиці 2.17 та рисунку 2.12 можна зробити наступний висновок. Прибуток від реалізації всієї продукції на підприємстві за період аналізу зменшився на 99,22%. Так, за період аналізу виторг від реалізації зріс 5,26%, а собівартість – на 10,35%.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком рентабельність продукції зменшилась на 12,37%, що обумовлено перевищенням темпів росту витрат на виробництво над темпами росту прибутку.

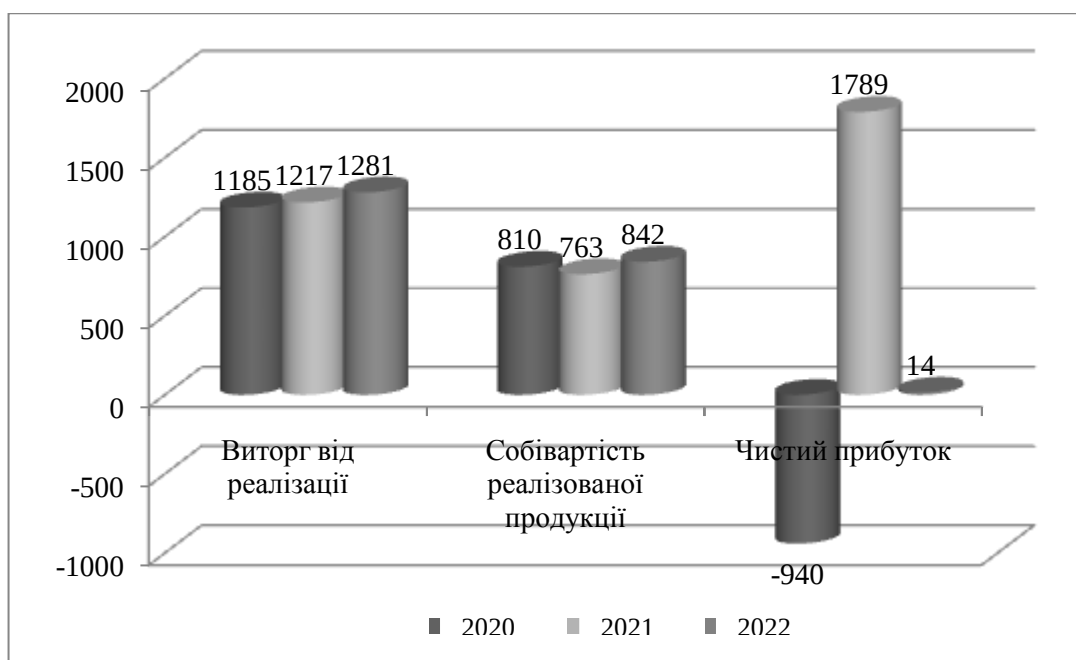


Рисунок 2.12 – Динаміка показників, що характеризують прибуток, тис.грн

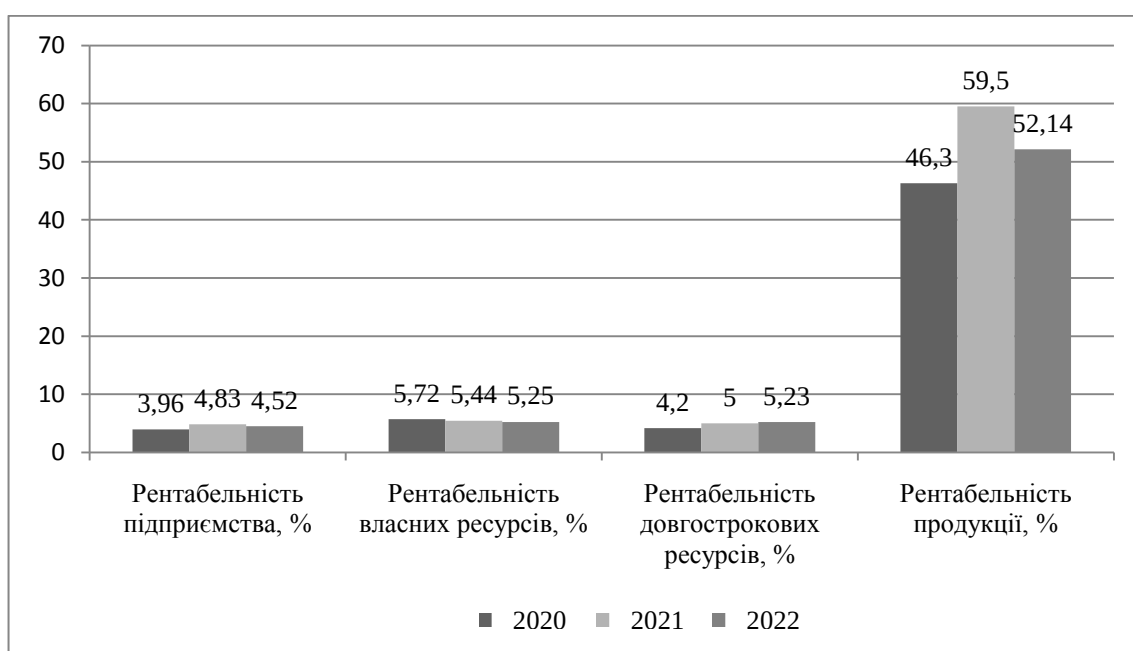


Рисунок 2.13 – Динаміка показників фінансових результатів підприємства

Висновки до розділу 2

Основними видами діяльності фірми є надання послуг по ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів до тракторів та сільськогосподарських машин. Аналіз показав, що підприємство має в своєму розпорядженні вільні незадіяні площі. Керівництво приділяє цьому питанню недостатньої уваги.

Немає курсів підвищення кваліфікації для працівників, що негативно віддзеркалюється на роботі. За рахунок вивільнення працівників, що працювали за сумісництвом, середньооблікова чисельність персоналу в 2022 році зменшилася майже на 26% порівняно до попереднього року.

По проведеному аналізу можна побачити, що підприємство фінансово нестабільне, оскільки показники чистого прибутку дуже різняться між собою.

Показники ліквідності нижчі за нормативні.

Щорічне підвищення коефіцієнта автономії каже про те, що підприємство більше покладається на власні джерела фінансування, що не раціонально.

На фоні тенденції загальної стагнації економіки в Україні та відповідно до сільського господарства, підприємство не отримує достатньої кількості замовлень на виконання завдань основної діяльності щоб покрити витрати та не може реалізувати свій потенціал.

Підприємство є нерентабельним, рівень рентабельності у відсотковому вираженні у 2022 році склав 4,52%.

Показники ефективності роботи за останні два роки дуже погіршилися та поки що не мають перспектив до подальших позитивних змін. Прибуток від реалізації всієї продукції на підприємстві за період аналізу зменшився на 99,22%. Так, за період аналізу виторг від реалізації зріс 5,26%, а собівартість – на 10,35%.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком рентабельність продукції зменшилась на 12,37%, що обумовлено перевищенням темпів росту витрат на виробництво над темпами росту прибутку

3 Визначення шляху підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.1 Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі реалізації інвестиційного проекту

Метою і предметом діяльності ПФ «Агросервіс» є надання послуг по ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів до тракторів та сільськогосподарських машин.

Техніко-економічний аналіз ПФ «Агросервіс» показав, що підприємство за останні роки зазнало суттєвих змін. Показники ефективності роботи за останні два роки дуже погіршилися, та поки що не мають перспектив до подальших позитивних змін. По розрахунках можна побачити, що ПФ «Агросервіс» використовує в більшій частині власні кошти, чим дуже ризикує.

На фоні тенденції загальної стагнації економіки в Україні та відповідно до сільського господарства, підприємство не отримує достатньої кількості замовлення на виконання завдань основної діяльності щоб покрити витрати та не може реалізувати свій потенціал.

Оскільки всі перелічені фактори свідчать про скорочення рівня конкурентоспроможності підприємства, виникає необхідність впровадження інвестиційного проекту, який направлений на впровадження нового виду діяльності. Він дозволить вийти на новий рівень в сфері ремонту машин та устаткування. Це моніторинг техніки на перед ремонтному етапі без технічного втручання в роботу механізму. Підприємство буде мати можливість надавати послуги не тільки стаціонарно, а й з виїздом майстра, завдяки влаштуванню обладнання. Також наявність такої послуги дозволить відкрити шляхи для обслуговування нових видів транспорту та будь-якої техніки.

Також для підтримання основної діяльності ПФ «Агросервіс» пропонує впровадити ремонти для інших моделей тракторів та двигунів. Це дозволить значно розширити клієнтську базу та збільшити прибутки.

Бізнес-план призначено обґрунтуванню ефективності впровадження на ПФ «Агросервіс» нової послуги під назвою: «Вібраційний моніторинг і діагностика машин та устаткування» та нових видів ремонту.

Мета впровадження інвестиційного проекту – задоволення потреб споживачів в якісному наданні послуг з діагностики та ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів.

Загальна вартість проекту, яка включає навчання персоналу, покупку віброаналізатора і програмного забезпечення, становить приблизно 400 тис. грн.

Серед запропонованих вище методів диверсифікації на сучасному ринку аналогічних послуг в місті Харкові досить висока конкуренція, представлена великою кількістю малих підприємств, які пропонують аналогічні послуги та вже мають деякі рекомендації.

Саме тому серед перелічених шляхів диверсифікації особливу цінність представляє впровадження моніторингу машин на перед ремонтному етапі, яка буде детально розглянута в наступних пунктах.

3.2. Характеристика проекту

Підвищення конкурентоспроможності ПФ «Агросервіс» пропонуємо здійснити за рахунок впровадження нових послуг шляхом виділення таких напрямів діяльності як вібраційний моніторинг і діагностика машин та устаткування та ремонти нових моделей тракторів та їх складових у місті Харкові.

Вібраційний моніторинг - це обслуговування по фактичному технічному стану. При даному виді обслуговування стан машин і механізмів контролюється або періодично (при відсутності дефектів), або в залежності від результатів діагнозу і прогнозу технічного стану [65].

Проведення технічного обслуговування в цьому випадку проводиться тільки тоді, коли це необхідно у зв'язку з настанням високої імовірності відмови

обладнання. Тим самим не порушується робота справного механізму через втручання людини.

У сучасних системах діагностики механічного та електромеханічного обертового обладнання абсолютна більшість діагностичних завдань вирішується методами вібраційного моніторингу та діагностики, і саме вони складають основу будь-якої системи технічної діагностики.

Як правило, багато підприємств починають впровадження систем моніторингу та діагностики з переносних систем, які не потребують тривалої підготовки фахівців. Такі системи окупаються в 2-3 місяці, особливо на великих виробництвах [66].

Для впровадження цієї послуги планується навчити робітників фірми усім аспектам даного виду роботи та програмам проведення вібраційного моніторингу. Фірма-виробник обладнання, що планується придбати, має власні програми навчання та методики вібраційного моніторингу. Підприємство планує навчити двох робітників, які мають попередні технічні навички та спеціальну освіту в даному напрямку діяльності. Це буде коштувати фірмі близько 82 тис. грн. (без ціни придбання обладнання та програмного забезпечення).

СМД - 4М – новий клас малогабаритних переносних і стендових систем безперервного контролю широкої номенклатури параметрів вібрації та струму, що визначають стан обладнання. Системи сімейства СМД - 4М дозволяють безперервно вимірювати, накопичувати і контролювати широкий перелік параметрів вібрації та струму (а також інших процесів) і проводити запис вихідних сигналів по команді оператора, або за подією [65].

Мобільну систему моніторингу стану СМД-4М представлено на рисунку 3.1.

Система може встановлюватися на весь об'єкт або окремі вузли без його зупинки і використовуватися для спостереження за розвитком стану агрегату і окремих дефектів. Вимірювальні блоки тимчасово розміщуються в безпосередній близькості від об'єкту. Робота системи після її розгортання і включення не вимагає участі оператора або діагноста.



Рисунок 3.1 – Мобільна система моніторингу стану СМД - 4М

Керувати роботою системи і отримувати результати вимірювань онлайн можна через віддалене робоче місце оператора за допомогою мережі Ethernet, Wi-Fi, або за допомогою вбудованих пристроїв введення-виведення, якщо такі входять до складу системи. Також інформація різного характеру може передаватися за допомогою GSM-мережі у вигляді повідомлень.

Моніторинг стану машин і обладнання є одним з найбільш ефективних способів зниження аварійності та підвищення надійності технічних систем. Для обертового обладнання основним є вібраційний моніторинг, так як в процесі незворотного зміни стану завжди виникає ланцюжок дефектів і хоча б один з них істотно змінює вібрацію обладнання.

Для того, щоб вирішувати таку складну задачу як перехід на обслуговування і ремонт обладнання по фактичному стану необхідно виявляти і ідентифікувати всі потенційно аварійно небезпечні дефекти на ранній стадії розвитку, за кілька місяців до того як необоротна зміна стану буде зафіксована

системою моніторингу. Такі завдання можуть вирішувати засоби превентивної діагностики, які для кожного виду дефекту використовують свої діагностичні ознаки, що дозволяє своєчасно його виявити, однак в сучасних системах моніторингу такі засоби використовуються далеко не завжди.

Пакет програм для моніторингу і діагностики «Dream for Windows» в повній мірі використовує основні можливості превентивної діагностики вузлів роторного обладнання. Його розробники є одними із засновників превентивної вібраційної діагностики, і першими на початку 90-х років створили систему автоматичної діагностики підшипників кочення, вклавши в неї штучний інтелект, який замінює експерта високої кваліфікації.

При розробці даної системи були об'єднані зусилля не тільки фахівців з СНД, а й фахівців США в галузі вібраційного моніторингу (Vibrotek Inc, штат Колорадо). Спільними зусиллями в систему включені всі основні алгоритми сучасного вібраційного моніторингу, що дозволяють задовго до виникнення аварійної ситуації виявити зміни стану навіть тих вузлів устаткування, що не охоплені превентивною діагностикою.

Пакет програм «Dream for Windows» орієнтований насамперед на масове діагностичне обслуговування роторного устаткування, що забезпечує практичний перехід на ремонт обладнання по фактичному стану. Необхідна для цього автоматизація процесів постановки діагнозу і прогнозу є основною відмінною рисою DREAM, що дозволяє знизити витрати на моніторинг та діагностику за весь життєвий цикл обладнання до 1–2% від його вартості.

Системи можуть застосовуватися для:

- безперервного контролю залишкового ресурсу агрегату або його вузла після виявлення небезпечного зміни стану з метою оптимізації часу виведення агрегату в ремонт;
- збору даних для виявлення дефектів або дослідження процесів, що проявляються нерегулярно (фантомні дефекти / процеси);
- моніторингу стану та діагностики обертового обладнання після його виготовлення (ремонт або монтажу на місці), в процесі обкатки або випробувань;
- оцінки наслідків помилок обслуговування і управління;

– забезпечення безпечного пуску і подальшої роботи при високій невизначеності поточного стану (агрегат зупинений відразу після нештатного режиму);

– вібраційного обстеження обладнання.

До складу СМД-4М входять:

– датчики вібрації з ІСР- живленням;

– датчики струму (опціонально);

– датчик оборотів;

– модулі аналогово-цифрового перетворення;

– комп'ютер з ПО «ОДА-М»;

– GSM модуль (опціонально);

– ПО «АРМ оператора».

Широкий перелік контрольованих параметрів дозволяє здійснювати моніторинг стану на пуску агрегату по широкосмуговій вібрації, використовувати третьоктавний аналіз вібрації в перехідних режимах, і домагатися максимальної ефективності моніторингу та прогнозу стану в сталих режимах роботи, доповнюючи його вузькосмуговим спектральним аналізом. Періодично, а також при виявленні зміни стану (за подією) система робить запис в базу даних всіх результатів аналізу, а при необхідності, і запис у відповідні файли відрізків вихідного сигналу.

Прилад також володіє всіма необхідними функціями для проведення вібродіагностики такого обладнання як: насоси, вентилятори, димососи, градирні, турбіни, компресори, електродвигуни. Вимірює параметри вібрації, які є вихідними даними для оцінки і прогнозу фактичного стану вібраційного устаткування.

Технологія діагностики дизелів заснована на аналізі синхронно вимірюваних сигналів тиску в камері згоряння циліндра, тиску в паливній трубці високого тиску і вібрації клапанної кришки циліндра.

Всі необхідні вимірювання по заданому маршруту проводяться за одну вибірку тимчасового сигналу, що дозволяє в рази скоротити час набору даних. Віброаналізатор має функцію самоконтролю вхідного тракту перед проведенням

вимірювання, тим самим запобігаючи отриманню завідомо неправильного результату [65].

Впровадження нового виду напряму діяльності дозволить обслуговувати не тільки сільськогосподарську техніку, а й будь-яку іншу техніку, яка під час роботи створює вібрації. Цей факт свідчить про те, що підприємство може значно розширити сферу надання послуг. Послуга буде надаватися не тільки підприємствам, де є парк техніки, але й приватним особам. Планується розробити дисконтну систему для підприємств, котрі будуть замовляти одразу кілька контрольних оглядів техніки.

Вибір напрямку бізнесу обумовлений тим, що даний сегмент ринку можна охарактеризувати в нашому регіоні як ринок з порівняно невеликою конкуренцією, що стабільно розвивається, високорентабельний.

Як показують результати опитування наших споживачів, майже всі згодні з тим, що така послуга необхідна та на їх думку значно знизить ризик поломки агрегатів, якщо заздалегідь можна цього уникнути.

Якщо брати до уваги зарубіжний досвід, то такими способам попередження поломки обладнання користуються вже досить довго. Наразі таку послугу можна отримати лише в дорогих автомобільних салонах та офіційних відділеннях представників продажу обладнання, які частіше обслуговують машини своєї марки.

В нашій країні багато підприємств використовує техніку вітчизняного виробництва, або ту, яка вже відслужила свій термін. Це в особливості стосується сільськогосподарських підприємств. Наразі в країні не розвинутий ринок надання послуг з обслуговування для виробленої продукції на вітчизняних підприємствах. Тому багато машин та обладнання працюють без попередньої діагностики до першої поломки. Кожне технічне втручання порушає роботу техніки, навіть, коли вона була справна. Щоб уникнути таких наслідків, слід користуватися послугами попередньої діагностики обладнання [54].

Підприємство має дуже високі шанси для подальшого розвитку оскільки розвиток ринку обслуговування машин та агрегатів безпосередньо залежить

від кількості автомобільної техніки та іншої техніки, яка виробляє вібрації. За останні роки кількість такої техніки дуже зросла, та з кожним роком ці показники тільки збільшуються.

Що стосується впровадження нових видів ремонтів для інших моделей тракторів, можна казати, що підприємства, які обслуговуються, мають в своєму парку різні моделі тракторів та вимушені звертатися до інших підприємств через те, що ми не можемо забезпечити їх потреби в ремонті тих чи інших моделей. Підприємство планує далі розвиватися та прийняло рішення включити в свій асортимент послуг нові. За рахунок цього планується збільшити свої прибутки та здобути більшу стабільність на ринку надання ремонтних послуг. Постачальники дали згоду на розгляд пропозиції ПФ «Агросервіс» про представлення знижок на комплектуючі для ремонту тракторів, вузлів та агрегатів, оскільки вони мають у наявності необхідні деталі.

3.3 Дослідження основних конкурентів

В Харкові є багато станцій технічного обслуговування, але вони не надають послуг по вібраційному моніторингу, тому що це зазвичай зобов'язує до великих грошових вливань. Для таких станцій не характерне вкладання великих коштів в свій розвиток, оскільки це не окупається.

ПФ «Агросервіс» хоч і приватна фірма, але має стійку позицію на ринку надання ремонтних послуг, вона займає рівень вищий, ніж звичайна майстерня чи станція технічного обслуговування. Саме через те що жодний з цих закладів не пропонує схожих послуг, наше підприємство може вдало конкурувати з ними.

Слід зазначити, що основною перевагою обраної стратегії розвитку підприємства є залучення нових клієнтів, які не належать до сільськогосподарської галузі. Це вкрай важлива умова розвитку будь-якого бізнесу. Наявність об'ємної клієнтської бази свідчить про стабільність

підприємства, тому важливе залучення нових клієнтів. Це оживляє і стимулює роботу будь-якого підприємства. Важливо враховувати клієнтську політику компанії, яка повинна бути попередньо розроблена його керівництвом.

Для оцінки конкурентоздатності товару підприємства проведемо аналіз запропонованих послуг та рівня конкуренції на ринку за моделлю Майкла Портера. Завдяки проведеному аналізу можна зробити висновки щодо конкуренції на ринку, зробити детальне оцінювання і аналіз конкурентних переваг продукту компанії, оцінити загрози конкуренції для товару компанії, визначити необхідні важливі стратегічні рішення для збереження і зміцнення конкурентоспроможності компанії в довгостроковому періоді.

Результати аналізу наведені в таблиці 3.1.

Таким чином, ПФ «Агросервіс» займає гідне місце серед своїх конкурентів. Послуги та пропозиції, які приймає фірма є актуальними та конкурентоздатними. Підприємство має високі шанси для того, щоб піднятися на вищий рівень серед своїх конкурентів та користуватися великим попитом.

Таблиця 3.1 – Результати проведеного аналізу

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, яка не широко розповсюджена в місті Харкові.	Підтримувати та вдосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудування обізнаності про унікальну пропозицію.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії знаходиться на середньому рівні відносно рівня конкуренції та подальших перспектив. Є можливість порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту та підвищувати сприйману цінність товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
Загроза з боку нових гравців	Високий	Високий ризик входу нових гравців. Нові компанії з'являються постійно через низькі бар'єри входу та середнього рівня початкових інвестицій.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, що направлені на тривалість контакту споживача з компанією.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Портфель клієнтів має низькі ризики (при переході клієнтів-падіння продажів не станеться). При стабільних цінах споживач залишається серед клієнтів. Незадоволеність поточним рівнем робіт по окремим напрямкам.	Розробити програми для ключових клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, які чутливі до цін. Підвищення якості товару по відсталим параметрам.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін.

3.4 Основні положення плану маркетингу

Головним завданням стратегічного плану маркетингу є забезпечення стійкої конкурентної переваги фірми по всім напрямкам діяльності, яка оцінюється за трьома критеріями: наявність фактору успіху, значимість переваг фірми перед конкурентами та можливість активно використовувати ці переваги довготривалий період [60].

Цілі ПФ «Агросервіс»:

- забезпечити стабільне фінансове та матеріальне положення фірми на цільових ринках;
- організувати ефективну рекламу послуг;
- збільшити прибуток для фінансування та дослідних робіт;
- збільшити обсяг продажів;
- залучити нових клієнтів;
- знизити виробничі витрати.

На ринку ремонтних послуг найбільш перспективним та таким, що швидко розвивається є сегмент діагностування із застосуванням мікропроцесорних систем [59]. Оскільки ця послуга відносно нова – це дозволяє розглядати цей напрям як найбільш оптимальний для впровадження нової послуги. Запропонована послуга з'явилася на ринку відносно нещодавно та ринок збуту тільки почав формуватись, достатньо важко точно оцінити обсяги його продажів в найближчі кілька років. Розмір продажів може складати від 108 тис. грн. до 731 тис. грн. на рік. Тим не менш, можна стверджувати, що на ринку надання послуг очікується стрімкий зріст, оскільки кількість автомобільного транспорту зростає з кожним роком.

До цільової аудиторії фірми відносяться власники автомобілів (легкових та вантажних), а це представники населення всіх вікових груп; малі та середні регіональні транспортні підприємства; сільськогосподарські підприємства; підприємства, де є автомобільний парк; промислові підприємства, діяльність яких пов'язана з роботою на верстатах та інші.

Кожна людина прагне заощадити та бажає не віддавати гроші, а отримувати їх. Тому попередження великої поломки обладнання чи машини є цьому прикладом. Краще сплатити меншу суму та знати, чого чекати в майбутньому. Велику поломку, яка може спричинити значні витрати, можна попередити.

Всі потенційні клієнти, як правило, читають газети, слухають радіо, дивляться телевізор та користуються мережею Internet.

Метою планування маркетингу є визначення позицій на даний момент: куди фірма хоче рухатися та як досягти поставленої мети. Результати розробки та реалізації плану маркетингу зумовлює отримання запланованого доходу. Цей план служить основою для усіх інших видів діяльності фірми та є ефективним інструментом керування підприємством.

Цілеспрямована цінова політика полягає в наступному: потрібно встановлювати на свої послуги такі ціни і так змінювати їх в залежності від ситуації на ринку, щоб володіти певною часткою ринку, отримати бажаний обсяг прибутку [60].

Оскільки послуга, що впроваджується на підприємстві, має унікальні на даний час характеристики (надійність, достовірність отриманих даних, іноваційність методу), то було вирішено встановити ціну на послугу вище за середню на ринку (серед схожих, але не ідентичних послуг).

Перед прийняттям цін підприємство провело опитування серед потенційних споживачів. Анкета мала питання відносно вигід, пов'язаних з додатковими характеристиками послуги та її затребуваності. Таким чином, підприємство з'ясувало чи є ціна прийнятною для споживачів. За результатами досліджень, 80 % опитаних проявили зацікавленість та визнали ціну справедливою. 25 % з них вже мають наміри спробувати нову послугу.

Планується використовувати в якості інструмента стимулювання продажів розроблену систему бонусів та знижок. Можлива розробка спеціальних цін для клієнтів, які замовляють одразу декілька послуг.

В ході аналізу платоспроможності підприємств і населення регіону та витрат, які вищезгадані готові понести за отримані послуги, були встановлені відповідні ціни, які можна побачити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Ціни на послуги, які надає ПФ «Агросервіс»

Вид послуги	Вартість послуги, грн.
Діагностика електродвигуна	150
Діагностика окремого агрегату	120
Діагностика окремої системи машини	140
Комплексна діагностика трактору	530
Комплексна діагностика легкового автомобіля	260
Комплексна діагностика вантажного автомобіля	370
Комплексна діагностика комбайну	590
Комплексна діагностика автобусу	360
Комплексна діагностика тролейбусу	390
Діагностика насосу	210
Діагностика вентилятору	160
Діагностика димососу	200
Діагностика турбіни	210
Діагностика компресору	190
Діагностика напільного верстату	520
Діагностика будь-якого агрегату, який не входить до переліку основних послуг	ціна договірна
Виїзна діагностика (вартість виїзду майстра)	100
Запис результатів на папері	безкоштовно
Запис результатів на електронні носії	безкоштовно
Додаткова консультація по проведеній діагностиці	безкоштовно

Оскільки процедура діагностування не є затратною з точки зору часу, то підприємство має наміри обслуговувати протягом дня в середньому близько шести клієнтів. Кількість клієнтів, що обслуговуються протягом дня, може змінюватися, це буде залежати від сезонних умов. Для сільськогосподарської техніки це весна та осінь, для автомобілів це зима та літо. Середній дохід, який може отримати підприємство протягом дня дорівнює 1400 грн. (це близько 42 тис. грн. на місяць).

Також було розроблено систему бонусів та знижок, яку наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система бонусів та знижок для постійних споживачів

Показник	Знижка/бонус, %
Знижка на третю діагностику	3
Знижка на шосту діагностику	5
Знижка на десяту діагностику	7
З одинадцятої діагностики знижка на кожну діагностику	10
Раз на рік бонус для тих, хто має знижку 10%, знижка на комплексну діагностику	50

Як показує досвід, людина на психологічному рівні хоче збільшити одержувану вигоду незалежно від суми, про яку йде мова. Крім того, що знижки сприяють економії коштів, вони також впливають на ставлення покупця до продукції та магазину в цілому (в цьому випадку до підприємства). Дослідження показують, що наявність купона або дисконту може змусити покупця відмовитися від пошуку аналогічного товару в іншому місці. Знижки викликають відчуття, що пропозиція обмежена. Тому досвід введення дисконтної системи є доволі позитивним [67].

Керівництвом фірми буде використовуватися інформативна реклама, яка призначена для ознайомлення потенційного споживача з послугами, які надає фірма. Далі за ходом розвитку підприємства буде використовуватися нагадувальна реклама.

Реклама є одним з важливіших видів діяльності, за допомогою якого фірма передає інформацію, котра переконує споживача в доцільності придбання товару (послуги).

Комерційною рекламою називають публічне представлення інформації про товари та послуги за допомогою художніх, технічних та психологічних прийомів з метою виникнення попиту та здійснення продажу.

На початковому етапі впровадження нової послуги буде використовуватися первісна реклама, яка має за мету ознайомити можливих споживачів з послугами,

які надаються, ціною, якістю, місцезнаходженням. Така реклама покликана переконати споживачів у доцільності звернутися саме до тієї фірми.

В ході розвитку буде використовуватися конкурентна реклама, яка націлена на виділення фірми серед аналогічних, характеристику її відмінностей та стимулювання споживачів.

Для реклами нових послуг підприємства будуть розглядатися такі канали комунікацій:

- зовнішня реклама (буде представлена в вигляді щитової конструкції);
- телевізійна реклама (розміщення оголошення за допомогою рухомого рядку чи у вигляді живого оголошення на місцевих каналах);
- реклама на радіо (достатньо економічна та проста, до того ж тарифи на радіо рекламу значно нижчі, ніж на інші види реклами);
- реклама в регіональних газетах;
- контекстна реклама («Яндекс Директ» / GoogleAdwords) по ключових запитах;
- партнерські програми (crosspromotion);
- sms-розсилка [68].

Віддача у цих інструментів різна. Найбільш ефективні інтернет-майданчики і зовнішня реклама. А реклама в паперових ЗМІ зараз потрібна більше для підтримки бренду і в набагато меншому ступені – для прямого контакту зі споживачем.

Реклама на телебаченні корисна на старті проекту або для підтримки іміджу підприємства, а радіо добре працює на впізнаваність бренду і особливо ефективно в якості каналу комунікації для анонсування акцій і спеціальних пропозицій [69].

Далі будуть представлені розрахунки витрат на рекламу продукції. Розрахунки можна побачити в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Бюджет на рекламні заходи

Найменування заходів	Кількість, од.	Ціна, грн	Витрати, грн
Встановлення рекламного щита біля підприємства	1	1900	1900
Встановлення рекламного щита біля автомобільного ринку	1	2800	2800
Розміщення рекламного оголошення на телебаченні (на місяць)	1	188	5640
Розміщення рекламного оголошення на радіо (15 днів на місяць)	1	243,85	3657,75
Реклама в регіональних газетах (на місяць)	5	18	2700
Випуск рекламної листівки	500	2,23	1115
Розсилка рекламних мобільних повідомлень	500	0,30	150
Разом	—	—	17962,75

Реклама з поміткою «на місяць» буде проведена лише один місяць.

Після цього терміну буде оцінена її ефективність та подальший розгляд її продовження. На постійній основі залишиться реклама на рекламних щитах, реклама в мережі Internet, листівки та розсилка мобільних повідомлень. Інші види реклами будуть не регулярними.

Встановлення рекламних щитів буде проведено лише один раз, оскільки це стаціонарна установка и вона не потребує подальших вкладень. Можливо, рекламний плакат на щиті буде змінено через декілька років.

Рекламні оголошення на радіо будуть виходити через день, оскільки витрати на цей вид реклами значні.

Обсяги продажів в цьому випадку визначаються як кількість послуг, які були надані за певний час клієнтам. Приблизний план обсягів продажу та доходу на найближчий рік приведені в таблицях 3.5 та 3.6.

Таблиця 3.5 – План обсягів наданих послуг за рік, шт.

Вид послуги	Місяці													
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	В середньому за місяць	За рік
Діагностика електродвигуна	38	33	29	32	37	31	30	39	42	45	38	36	36	432
Діагностика окремого агрегату	16	12	17	16	8	12	16	21	15	12	19	22	16	192
Діагностика окремої системи машини	8	9	7	6	10	9	12	14	9	11	8	7	9	108
Комплексна діагностика трактору	12	10	14	10	8	6	4	2	8	12	14	11	9	108
Комплексна діагностика легкового автомобіля	68	76	71	74	79	84	88	76	78	85	79	83	78	936
Комплексна діагностика вантажного автомобіля	7	6	8	4	4	6	5	8	7	9	7	10	7	84
Комплексна діагностика комбайну	3	2	4	2	3	1	-	-	6	6	8	4	3	36
Комплексна діагностика автобусу	4	2	1	2	3	3	2	4	6	8	7	6	4	48
Комплексна діагностика тролейбусу	2	-	1	-	1	2	4	3	2	3	4	4	2	24
Діагностика насосу	1	-	-	1	2	-	-	3	1	-	-	1	1	12
Діагностика вентилятору	-	1	-	-	-	1	-	2	3	-	-	1	1	12
Діагностика димососу	-	-	-	2	-	-	1	-	-	2	-	1	1	12
Діагностика турбіни	-	-	1	1	-	-	2	-	-	1	1	1	1	12
Діагностика компресору	1	-	-	1	2	2	-	-	-	2	1	2	1	12
Діагностика напільного верстату	-	2	1	3	4	2	1	-	-	3	4	2	2	24
Діагностика будь-якого агрегату, який не входить до переліку основних послуг	2	3	-	-	4	2	2	1	3	3	-	2	2	24
Разом наданих послуг	162	156	154	154	165	161	167	173	180	202	190	193	173	2076

Таблиця 3.6 – Плановий обсяг доходу, тис. грн.

Вид послуги	Місяці													
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Середнє за місяць	За рік
Діагностика електродвигуна	5,7	4,95	4,35	4,8	5,55	4,65	4,5	5,85	6,3	6,75	5,7	5,4	5,375	64,5
Діагностика окремого агрегату	1,92	1,44	2,04	1,92	0,96	1,44	1,92	2,52	1,8	1,44	2,28	2,64	1,86	22,32
Діагностика окремої системи машини	1,12	1,26	0,98	0,84	1,4	1,26	1,68	1,96	1,26	1,54	1,12	0,98	1,283	15,396
Комплексна діагностика трактору	6,36	5,3	7,42	5,3	4,24	3,18	2,12	1,06	4,24	6,36	7,42	5,83	4,903	58,836
Комплексна діагностика легкового автомобіля	17,68	19,76	18,46	19,24	20,54	21,84	22,88	19,76	20,28	22,1	20,54	21,58	20,388	244,656
Комплексна діагностика вантажного автомобіля	2,59	2,22	2,96	1,48	1,48	2,22	1,85	2,96	2,59	3,33	2,59	3,7	2,498	29,976
Комплексна діагностика комбайну	1,77	1,18	2,36	1,18	1,77	0,59	0	0	3,54	3,54	4,72	2,36	1,918	23,016
Комплексна діагностика автобусу	1,44	0,72	0,36	0,72	1,08	1,08	0,72	1,44	2,16	2,88	2,52	2,16	1,44	17,28
Комплексна діагностика тролейбусу	0,78	0	0,39	0	0,39	0,78	1,56	1,17	0,78	1,17	1,56	1,56	0,845	10,14
Діагностика насосу	0,21	0	0	0,21	0,42	0	0	0,63	0,21	0	0	0,21	0,158	1,896
Діагностика вентилятору	0	0,16	0	0	0	0,16	0	0,32	0,48	0	0	0,16	0,107	1,284
Діагностика димососу	0	0	0	0,4	0	0	0,2	0	0	0,4	0	0,2	0,1	1,2
Діагностика турбіни	0	0	0,21	0,21	0	0	0,42	0	0	0,21	0,21	0,21	0,123	1,476
Діагностика компресору	0,19	0	0	0,19	0,38	0,38	0	0	0	0,38	0,19	0,38	0,174	2,088
Діагностика напільного верстату	0	1,04	0,52	1,56	2,08	1,04	0,52	0	0	1,56	2,08	1,04	0,953	11,436
Діагностика будь-якого агрегату, який не входить до переліку основних послуг	0,24	0,36	0	0	0,48	0,24	0,24	0,12	0,36	0,36	2	0,24	0,22	2,64
Разом наданих послуг	40	38,39	40,05	38,05	40,77	38,86	38,61	37,79	44	52,02	50,93	48,65	42,345	508,14

Виходячи з розробленого плану обсягів продажу, планується надавати в середньому 173 послуги з діагностики обладнання на місяць. Що в грошовому еквіваленті виглядає як 42,345 тис. грн. на місяць.

3.5 Інвестиційний та фінансовий плани реалізації інвестиційного проекту

Необхідний об'єм інвестицій для придбання обладнання складає 321,6 тис. грн. (придбання обладнання та програмного забезпечення). Усі необхідні інвестиції складаються з коштів на купівлю обладнання, програмного забезпечення, засобів на навчання двох робітників та витрат на рекламу. Кошти на оренду не враховуються, оскільки у підприємства достатньо власної площі для організації виробничої діяльності. Тому інвестиційний план має досить згорнутий вигляд.

Для реалізації стратегії впровадження нової послуги потрібні одноразові фінансові ресурси, які наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Інвестиційні витрати підприємства

Найменування	Вартість, тис. грн.
Купівля обладнання	270
Програмне забезпечення обладнання	51,6
Навчання двох робітників	82,3
Разом	403,9

Навчання робітників проходитиме за декількома програмами, в загальній сумі воно складатиме 82,3 тис. грн. Фірма-поставник обладнання надає додаткову професійну освіту. Детальна інформація про програму навчання та оплату представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Програми навчання та їх вартість

Найменування	Вартість, грн
Основи вібраційної діагностики	9652,5
Контроль стану та діагностика машин	22275
Вібродіагностичний метод неруйнівного контролю та підготовка до атестації	27912
Технічна діагностика (вібраційний моніторинг, діагностика та балансування) обертового обладнання	22460,5
Разом	82300

Це основні витрати, які будуть необхідні для відкриття нової послуги. Витрати складають 403,9 тис. грн (не враховуючи вартості реклами).

Крім одноразових витрат передбачені поточні щомісячні витрати, які включають витрати на рекламу, заробітну плату, амортизацію обладнання, єдиний соціальний внесок та комунальні платежі (електроенергія).

Витрати на рекламу складатимуть 17962,75 грн в першому місяці, далі планується комбінувати рекламні засоби та витратити на рекламу 8000 грн на місяць.

Середньомісячні витрати електроенергії прийняті в розмірі 22 кВт. Ціна за 1 кВт для підприємств складає 2,187 грн.

Поточні щомісячні витрати представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Поточні щомісячні витрати, грн.

Найменування	Витрати
Заробітна плата робітників	7750
ЄСВ	1705
Амортизація обладнання	2680
Комунальні платежі (електроенергія)	48,12
Реклама	17962,75
Разом	30145,87

Річні витрати приведені в таблиці 3.10 (з урахуванням зміни суми витрат на рекламу).

Таблиця 3.10 – Річні витрати, грн

Найменування	Витрати
Заробітна плата робітників	93000
ЄСВ	20460
Амортизація обладнання	32160
Комунальні платежі (електроенергія)	577,44
Реклама	105962,75
Разом	252160,19

Відношення доходів і витрат за вказаний період роботи наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Відношення доходів і витрат за вказаний період

Місяць	Витрати		Виручка від реалізації, грн	Прибуток, грн
	постійні	змінні		
Липень	30097,75	48,12	42345,0	12199,13
Серпень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Вересень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Жовтень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Листопад	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Грудень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Січень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Лютий	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Березень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Квітень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Травень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Червень	20135,0	48,12	42345,0	22161,88
Всього за рік	251582,75	577,44	508140,0	255979,81

Для більш ретельного аналізу майбутніх фінансових результатів побудуємо графік точки беззбитковості (рисунок 3.2).

Для побудови графіка використаємо дані таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Дані для побудови графіку точки беззбитковості

Показник	Значення
Обсяг продажів, шт.	2076,0
Виторг від реалізації, грн.	508140,0
Загальні витрати, грн.	252160,19
Постійні витрати, грн.	251582,75
Змінні витрати, грн.	577,44

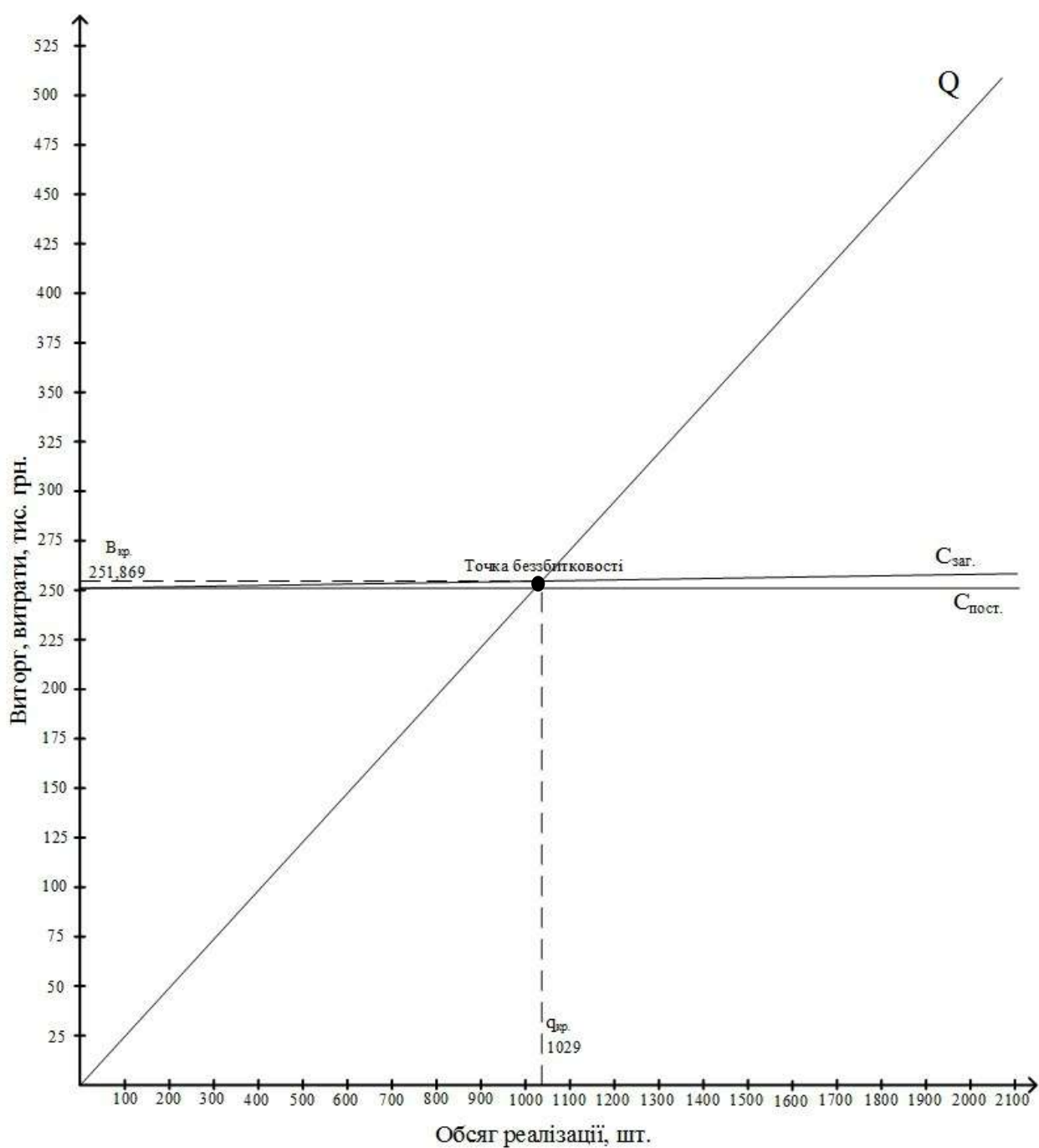


Рисунок 3.2 – Графік точки беззбитковості

Критичний обсяг виробництва розраховується як:

$$q_{кр_i} = \frac{C_{пост_i}}{МД_i} \cdot V_i, \quad (3.1)$$

де $C_{пост}$ – постійні витрати, грн.;

V_i – річний обсяг продаж напоїв та упакованих продуктів, порцій;

МД – маржинальний доход, грн.

$$МД = B - C_{зм} = C_{пост} + П, \quad (3.2, 3.3)$$

де B – виторг від реалізації продукції, грн.;

$C_{зм}$ – змінні витрати, грн.;

$C_{пост}$ – постійні витрати, грн.;

$П$ – прибуток від реалізації продукції, грн.

Він показує, скільки одиниць продукції i -го виду треба виготовити і реалізувати для покриття поточних витрат без отримання прибутку.

Критична виручка визначається за такою формулою:

$$B_i^{кр} = \frac{C_{пост_i}}{МД_i} \cdot B_i^ф, \quad (3.4)$$

де $B_i^ф$ - фактичний виторг від реалізації продукції, грн. [43].

$$q_{кр_i} = \frac{251582,75}{508140 - 577,44} \cdot 2076 = 1029 шт.;$$

$$B^{кр} = \frac{251582,75}{508140 - 577,44} \cdot 508140 = 251868,97 грн.$$

Після розрахунків та побудованого графіку можна зробити висновок, що при обсязі продажів 1029 шт. (наданих послуг) підприємство вже не буде терпіти збитки, але й не буде мати прибутку.

Для реалізації заданого проекту необхідні кошти. Оскільки витрати вже визначені, необхідно визначити джерело фінансових надходжень.

Аналіз другого розділу даної дипломної роботи показав, що власних коштів підприємству недостатньо для функціонування в існуючому аспекті діяльності, тому необхідні залучені кошти. Необхідно взяти кредит на суму 403,9 тис. грн під 18 % річних.

Таким чином можна визначити суму відсотків за кредит:

$$\%K = 403900,0 \times 18\% = 72702,0 \text{ грн за рік}$$

$$\%K = 72702,0 : 12 = 6058,5 \text{ грн в місяць}$$

Знаючи значення витрат на впровадження нової послуги та доходу від продажу є можливість розрахунку чистого прибутку підприємства.

Отриманий чистий прибуток оподатковується у розмірі 18 відсотків від суми прибутку. План доходів та витрат представлений в таблиці 3.13.

Аналізуючи таблицю 3.13 плану доходів та витрат проекту можна дійти наступних підсумкових висновків стосовно реалізації інвестиційного та фінансового плану проекту: при загальній сумі інвестицій у розмірі 403,9 тис. грн, підприємство отримає грошовий потік наприкінці періоду реалізації проекту у сумі 1837,88796 тис. грн, в якості фінансових коштів для реалізації використовується кредит на суму 403,9 тис. грн під 18% річних, тобто щорічна сума відсотків за кредит становила 72,702 тис. грн.

Нижче в таблиці 3.18 наведений план доходів та витрат підприємства.

Після проведених розрахунків можна побачити, що підприємство вже на третьому році впровадження нової послуги зможе виплатити всі відсотки за кредит та сам кредит і розрахуватися з банком.

Чисті грошові надходження наростаючим підсумком дорівнюють 2241,78796 тис. грн.

Таблиця 3.13 – План доходів та витрат, грн

Показник	Значення по рокам									
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Виторг від реалізації	508140	508140	508140	508140	508140	508140	508140	508140	508140	508140
Витрати загальні	324862,19	324862,19	324862,19	252160,19	252160,19	252160,19	252160,19	252160,19	252160,19	252160,19
- постійні витрати	324284,75	324284,75	324284,75	251582,75	251582,75	251582,75	251582,75	251582,75	251582,75	251582,75
- змінні витрати	577,44	577,44	577,44	577,44	577,44	577,44	577,44	577,44	577,44	577,44
Постійні витати без амортизації і % за кредит	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75	219422,75
- амортизація	32160	32160	32160	32160	32160	32160	32160	32160	32160	32160
- відсотки за кредит	72702	72702	72702	-	-	-	-	-	-	-
Прибуток	183278	183278	183278	255979,81	255979,81	255979,81	255979,81	255979,81	255979,81	255979,81
Податок на прибуток	32990,04	32990,04	32990,04	46076,37	46076,37	46076,37	46076,37	46076,37	46076,37	46076,37
Чистий прибуток	150287,96	150287,96	150287,96	209903,44	209903,44	209903,44	209903,44	209903,44	209903,44	209903,44
Чисті грошові надходження	182447,96	182447,96	182447,96	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44
Чисті грошові надходження нарастаючим підсумком	182447,96	364895,92	547343,88	789407,32	1031470,8	1273534,2	1515597,64	1757661,08	1999724,52	2241787,96

Проаналізувавши розрахунки, можна зробити висновки, що підприємство зможе віддати кредит після третього року впровадження нової послуги та в наступні роки життєвого циклу проекту відсоток за кредит нараховуватися не буде.

3.6 Розрахунок економічної ефективності інвестиційного проекту

Для оцінки ефективності бізнес проектів застосовують методи оцінки ефективності проекту, засновані на дисконтних оцінках які враховують різні види інфляції, зміну процентної ставки, норми прибутковості та інше. До цих показників відносять:

- чисту теперішню вартість (NPV);
- індекс рентабельності (прибутковості) інвестицій (PI);
- період окупності проекту (PP).

Для розрахунку основні показника ефективності інвестиційного проекту (чиста теперішня вартість, індекс рентабельності) необхідно продисконтувати чисті грошові знаходження [64].

Чиста теперішня вартість та індекс рентабельності проекту розраховуються відповідно за формулами:

$$NPV = PV - IC , \quad (3.5)$$

$$PI = \frac{PV}{IC} , \quad (3.6)$$

де PV – теперішня вартість проекту або продисконтовані грошові надходження, грн.;

IC – інвестиційні витрати, грн.

Для визначення чистої теперішньої вартості необхідно визначити значення ставки дисконтування, яка визначається наступною формулою:

$$r = r_{\text{баз}} + i + k, \quad (3.7)$$

де $R_{\text{баз}}$ – базова дисконтна ставка (дорівнює відсоткам за кредит);

i – середньорічний приріст інфляції;

k – премія за ризик.

Очікуваний приріст інфляції – 6%. Відсотки за кредит становлять 18%, премія за ризик в даному випадку не враховується, оскільки приріст інфляції становить менше 15%.

Ставка дисконтування дорівнюватиме:

$$r_{\text{баз}} = 18\%; \quad i = 6\%; \quad k = 0.$$

$$r = 18 + 6 = 24\%$$

Аналізуючи отримані результати розрахунків попередніх таблиць та даних є можливість розрахунку дисконтованих грошових надходжень за відповідними множниками дисконтування при ставці дисконтування у розмірі 24%, та подальшого розрахунку чистої теперішньої вартості проекту.

Ставка дисконтування 24% була розрахована додаванням ставки по відсотках за кредит та рівня приросту інфляції за аналізований період.

Розрахунки розглянуті в таблиці 3.14.

З таблиці 3.14 можна побачити, що теперішня вартість грошових надходжень від впровадження нової послуги «Вібраційний моніторинг» дорівнює 2241,793 тис. грн, період окупності проекту складає 3 роки.

Далі буде визначено чисту теперішню вартість проекту та індекс рентабельності інвестицій. Після всього буде оцінена економічна ефективність проекту.

Таблиця 3.14 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом

Показник	Значення по рокам									
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Чисті грошові надходження, грн	182447,96	182447,96	182447,96	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44	242063,44
Множник дисконтування FM2 (r=30,4%)	1	0,8065	0,6504	0,5245	0,4230	0,3411	0,2751	0,2218	0,1789	0,1443
Дисконтовані грошові надходження, грн	182449	182448,8	182448,6	242064	242063,9	242063,8	242063,7	242063,7	242063,6	242063,6
Дисконтовані грошові надходження наростаючим підсумком, грн.	182449	364897,7	547346,3	789410,3	1031474	1273538	1515602	1757665	1999729	2241793

Для визначення чистої теперішньої вартості проекту необхідно співставити отриману величину дисконтованих грошових надходжень наростаючим підсумком з таблиці 3.19 з величиною інвестицій, що вкладаються у проект (в даному випадку це кредит на суму 403,9 тис. грн.) наступним чином:

$$NPV = 2241793 - 403900 = 1837,893 \text{ тис. грн.}$$

Далі розраховується індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \frac{2241793}{403900} = 5,55037 \text{ або } 555,04\%$$

Отримане значення індексу рентабельності інвестицій відповідає умові $PI > 1$, це свідчить про ефективність даного проекту.

Термін окупності визначається методом прямого визначення відповідного періоду на якому сума грошових надходжень перевищує суму інвестицій. Проект окупиться через три роки та підприємство почне отримувати прибуток.

Таким чином, результати диверсифікації діяльності ПФ «Агросервіс-0», а саме впровадження нової послуги: сума кредиту для реалізації проекту становила 403,9 тис. грн. під 18% річних, загалом сума виплачених відсотків за становила 218,106 тис. грн. Витрати на рекламу проекту становили 969,96 тис. грн. Сума чистої теперішньої вартості проекту, при ставці дисконтування у розмірі 24 %, становила 1837,893 тис. грн.

Висновок до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення ризику банкрутства, пропонується впровадження нової послуги та збільшення асортименту видів ремонту, що надаються.

Для реалізації запропонованого інвестиційного проекту необхідно придбати спеціальне обладнання і програмне забезпечення для нього, відіслати двох робітників на профільні курси та розробити ефективну систему маркетингу. За розрахунками, підприємству це коштуватиме 403,9 тис. грн. Для цього планується взяти кредит під 18% річних.

Впровадження нового виду напряму діяльності дозволить обслуговувати не тільки сільськогосподарську техніку, а й будь-яку іншу.

Основною конкурентною перевагою впровадження даного проекту на підприємстві є залучення нових клієнтів та за рахунок цього – вихід на новий ринок.

В якості інструмента стимулювання продажів буде використано розроблену систему бонусів та знижок.

За розрахунками, у підприємства в планах надавати в середньому за рік 2076 ремонтів, що в грошовому еквіваленті дорівнюється 508,14 тис. грн.

При оцінці ефективності бізнес-проекту за допомогою дисконтованих оцінок, було розраховано чисту теперішню вартість проекту, яка становить 1837,893 тис. грн., період окупності проекту – три роки.

Висновок

Наслідками нехтування необхідності забезпечення конкурентоспроможністю підприємства та відсутністю стратегічного менеджменту є планування діяльності без врахування динамічності факторів макро- та мікросередовища. Відсутність стратегічного мислення, передбачення майбутніх дій обумовлюють здійснення виробничої діяльності лише з урахуванням факторів мікросередовища підприємства, що робить підприємство вкрай вразливим, зважаючи на мінливість зовнішнього оточення суб'єктів господарювання.

В першому розділі роботи досліджено поняття «конкурентоспроможність підприємства», методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасному мінливому середовищі пропонуємо забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснювати на основі системного підходу. Це дозволить сформувати цілісну модель конкурентоспроможності підприємства зі встановленими взаємозв'язками всіх елементів підприємства шляхом здійснення управлінського впливу та сприятиме вчасному реагуванню на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємства та ринковою позицією.

Другий розділ присвячено вивченню фінансово-господарський стан ПФ «Агросервіс».

Основними видами діяльності фірми є надання послуг по ремонту тракторів, двигунів, вузлів та агрегатів до тракторів та сільськогосподарських машин.

Аналіз показав, що підприємство має в своєму розпорядженні вільні незадіяні площі. Керівництво приділяє цьому питанню недостатньої уваги.

Немає курсів підвищення кваліфікації для працівників, що негативно віддзеркалюється на роботі. За рахунок вивільнення працівників, що працювали за сумісництвом, середньооблікова чисельність персоналу в 2022 році зменшилася майже на 26% порівняно до попереднього року.

По проведеному аналізу можна побачити, що підприємство фінансово нестабільне, оскільки показники чистого прибутку дуже різняться між собою.

Показники ліквідності нижчі за нормативні.

Щорічне підвищення коефіцієнта автономії каже про те, що підприємство більше покладається на власні джерела фінансування, що не раціонально.

На фоні тенденції загальної стагнації економіки в Україні та відповідно до сільського господарства, підприємство не отримує достатньої кількості замовлень на виконання завдань основної діяльності щоб покрити витрати та не може реалізувати свій потенціал.

Підприємство є нерентабельним, рівень рентабельності у відсотковому вираженні у 2022 році склав 4,52%.

Показники ефективності роботи за останні два роки дуже погіршилися та поки що не мають перспектив до подальших позитивних змін.

В третьому розділі, який присвячено шляхам підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств запропоновано впровадження нової послуги та збільшення асортименту видів ремонту, що надаються.

Для реалізації запропонованого проекту необхідно придбати спеціальне обладнання і програмне забезпечення для нього, відіслати двох робітників на профільні курси та розробити ефективну систему маркетингу. За розрахунками, підприємству це коштуватиме 403,9 тис. грн. Для цього планується взяти кредит під 18% річних.

Впровадження нового виду напряму діяльності дозволить обслуговувати не тільки сільськогосподарську техніку, а й будь-яку іншу.

Основною перевагою обраної стратегії розвитку підприємства є залучення нових клієнтів та за рахунок цього – вихід на новий ринок.

В якості інструмента стимулювання продажів буде використано розроблену систему бонусів та знижок.

За розрахунками, у підприємства в планах надавати в середньому за рік 2076 ремонтів, що в грошовому еквіваленті дорівнюється 508,14 тис. грн.

При оцінці ефективності бізнес-проекту за допомогою дисконтованих оцінок, було розраховано чисту теперішню вартість проекту, яка становить 1837,893 тис. грн., період окупності проекту – три роки.

Список використаних джерел:

1. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F.pdf> 88
2. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. // Інноваційна економіка, 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
3. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. – New York : Free Press, 1990. 426 p.
4. Томпсон-мол. А.А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу: перек. з англ. - К.: Вид. будинок Вільямс, 2007. 928 с.
- 5 Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Жан-Жак Ламбен; перек. з франц. - К. : Наука, 1996. 589 с.
- 6 Кваша С. М. Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної сільсько-господарської продукції на світовому аграрному ринку // Економіка АПК. 2006. № 5. С. 99–104.
7. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка, 2015. № 11. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31.
8. Березіна М. Л., Вараксіна О. В. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / АГРОСВІТ. 2021. С. 35– 42. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/6.pdf
9. Богацька Н.М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений, 2017. No 4. 599–603 с.
10. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення // Бізнес та банки. 2004. № 1-2. С. 2-5.
11. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні проблеми

сучасного періоду України. №1 (123), 2020. 42–45 с. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)_042_GoroshkoA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)_042_GoroshkoA.pdf).

12. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. Вип. 50. С. 297–301

13. Портер Майкл Е. Конкуренція [Пер. з англ.]. - К.: Видавничий дім "Вільямс", 2005. 608 с.

14. Шкардун У. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг. 2005. № 1 (80). С. 38–50.

15. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. – Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

16. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf

17. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент. - К.: ЗАТ "Бізнес-школа Інтел-Синтез", 1997. 312 с.

18. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2021. №6. С. 89 272 – 279. URL: <http://journals.khnu.km.ua/wp-content/2022/01/en-2021.pdf>.

19. Pinyak I. Competitiveness of enterprises and formation of their competitive advantages Iryna Pinyak. Ternopil, Ukraine. 2020. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35251/2/NFEPSEV_2021_Golda_NCompetitiveness_of_enterprises_79-84.pdf.

20. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. - Х.: РІО ХДЕУ, 1997. 246 с.

21. Фасхіїв Х. Оцінка конкурентоспроможності нової техніки // Маркетинг. 1998. № 6. С. 25-35.

22. Воронюк Т. А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 2016. Випуск 17. С.61-63.

23. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва // Регіональні перспективи. 1998. № 1(2). С. 37-39.

24. Азоєв Г.Л. Челенків А.П. Конкурентні переваги фірми. - К.: Новини, 2006. 267 с.

25. Маренич А. Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства // Бізнес-Інформ. 1996. № 5 С. 23-27.

26. Калашнікова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства та їхньої продукції // Машинобудівник. 2003. № 11. С. 15-18.

27. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції // Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 80-86.

28. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу // Економіка АПК. 2009. № 3. С. 141-144.

29 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник – Х. : УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

30. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності // Вісник НАН України. 2007. № 5. С. 9-18.

31. Шинкаренко В.Г. Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

32. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13923/1/40_270-275_Vis_727_Menegment.pdf.

33. Дикань В.Л., Шраменко О.В. Стратегія конкуренції: Конспект лекцій у 2 ч. – Х. : УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1 51 с.

34. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Чорнобровка І.В., О.М. Полякова Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій у 3 ч. – Х. : УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1 67 с.

35. Дідик С. М. Переваги та недоліки стратегії стабілізації як інструменту стратегічного управління підприємством. // ДНУ мені Олеся Гончара. URL: <http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment.htm>.
36. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. 204 с.
37. Гаркава Л.В. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства URL: http://www.confcontact.com/2012_11_29/4_garkava.htm.
38. Бондаренко М.В. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства URL: http://eprints.kname.edu.ua/545/1/11-31_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%.
39. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. // Ефективна економіка, 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf.
40. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств // Інвестиції практика та досвід. № 8, 2018. С. 14—18.
41. Жуковський М.О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств із виробництва органічної продукції тваринництва URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/viewFile/459/435>.
42. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?.
43. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2004. №11 (41). с. 48-58.
44. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. // Підприємництво та інновації, 2020. № 12. С. 135–141.

45. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. // Економічний вісник, 2019. № 3. С. 135—145.

46. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. // Вісник ХНАУ, 2019. № 4, Т.1. 75-81с.

47 Бурденюк Т. Г. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за даними бухгалтерського балансу // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2019. 661-667 с. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/13456789/2706/Burdeniuk.pdf>.

48. Дикань В.Л. Реформування економіки України та конкурентостійкість підприємств - Монографія. - Харків:Основа,1997.-345с.

49. Дикань В.Л. Розвиток промислового потенціалу українських підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №46. С. 136-142.

50. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>

51. Бобов Г.Б., Кузьменко І.В., Михайлишина Л.В. Формування конкурентоспроможності сільського господарства України // Економічний форум. 2011. № 2. С. 45—57.

52. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. // Наук. віс. Ужгор. нац. університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117

53. Ушкаренко Ю.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/>

54. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. // Економічний аналіз, 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.

55. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2018. № 99-100. С.44—48

56. Толстова А.В., Котельнікова А. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №59. С.177-185
57. Толстова А.В., Батіна О.М. Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №83
58. Довбуш Р.А. Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. – Х. : Вид-во «Основа», 2003. 250 с.
59. Дикань В.Л., Каличева Н.Є. Економіка і організація виробництва: Конспект лекцій – Х. : УкрДАЗТ, 2016. 50 с.
60. Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч. посібник. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.
61. Дикань В. Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с
62. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2 42 с.
63. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.3 44 с.
64. Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир В. Є. Діагностика фінансового стану підприємства: навчальний посібник. – Х. : УкрДАЗТ, 2007. 150 с.
65. Вибродіагностика, балансування, центровка URL: <http://www.vibrotek.ua>
66. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. Х. : УкрДАЗТ, 2013. 65 с.
67. Восемь главных этапов внедрения и продвижения новых услуг URL: <https://www.gd.ua/articles/8829-qqq-16-m9-23-09-2016-novaya-usluga?ustp=W>
68. Виды рекламы URL: <http://adindustry.ua/doc/1123>
69. Подготовка раздела бизнес-плана "Анализ рынка URL: <https://www.openbusiness.ua/bplan/step6.htm>

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного
підприємства»
автора: Батіна Оксана Миколаївна
(ПІБ автора повністю)

містить 18,68 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

08.01.2024 р.