

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2022

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Управління конкурентоспроможністю ПП “Хімлайн” в умовах
невизначеності та ризику

Виконав: Недашківський Дмитро Павлович

Керівник: к.е.н., доцент Овсак Оксана Павлівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД):

_____ Овсак О.П.

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

" ____ " _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Недашківського Дмитра Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Управління конкурентоспроможністю ПП «Хімлайн» в умовах невизначеності та ризику**

затверджена наказом ректора від «12» **вересня 2022**, № **1399/ст**

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» вересня 2022 до «30» листопада 2022

3. Вихідні дані до проекту (роботи): **бухгалтерська звітність ПП «Хімлайн»: баланс форма форма №2, звіт про фінансові результати форма № 1-м, статут підприємства ПП «Хімлайн», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: визначити економічну сутність конкурентоспроможності, методів її оцінки, провести аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю, провести аналіз фінансово-господарської діяльності та аналіз конкурентоспроможності ПП «Хімлайн», охарактеризувати ризик та невизначеність як елементи управління конкурентоспроможністю та запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності ПП «Хімлайн»

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –3; рис. –4

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –19, рис –5, формули –2

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –6, рис. –6

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.09.2022-19.09.2022	виконано
2.	Проведення аналізу фінансової звітності ПП "Хімлайн"	19.09.2022-23.09.2022	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	23.09.2022-25.09.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу дипломної роботи	25.09.2022-09.10.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу	09.10.2022-02.05.2022	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення конкурентоспроможності ПП "Хімлайн"	02.05.2022-12.05.2022	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	12.05.2022-28.10.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	28.10.2022-07.11.2022	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	07.11.2022-17.11.2022	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	17.11.2022-30.11.2022	виконано

Студент _____ (Недашківський Д. П.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Овсак О. П.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПП – приватне підприємство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ВЕД – вид економічної діяльності;

НТП – науково-технічний прогрес;

НДДКР – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності;

ЄДРПОУ – єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати);

CRM – управління взаємодії з клієнтами;

КРІ – ключові показники ефективності.

АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене аналізу конкурентоспроможності вітчизняного підприємства, її оцінці та розробленню рекомендацій щодо покращення на базі приватного підприємства “Хімлайн”.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми кваліфікаційної роботи, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об’єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам конкурентоспроможності: розкрито сутність поняття, визначено фактори впливу, проаналізовано методи оцінки рівня конкурентоспроможності.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної діяльності, а також здійснена оцінка конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі визначено значення ризику та невизначеності як елементу конкурентоспроможності та запропоновано основні заходи щодо покращення рівня конкурентоспроможності для ефективного управління в умовах невизначеності та ризику.

У висновку зазначені основні результати виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, підприємство, стратегія, конкурентні переваги, оптова та роздрібна торгівля.

ABSTRACT

The study is devoted to the analysis of the competitiveness of the domestic enterprise, its assessment and the development of recommendations for improvement based on the private enterprise "Chemline".

The introduction defines the relevance and practical value of the chosen work topic, the main goal and task of the research, the subject and object of the research, and the scientific methods of the research.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of competitiveness: the essence of the concept is revealed, influencing factors are defined, methods of assessing the level of competitiveness are analyzed.

In the second chapter, the general characteristics of the investigated enterprise are given, an analysis of its financial and economic activity is carried out, and an assessment of the enterprise's competitiveness is carried out.

In the third section, the main measures to improve the level of competitiveness for effective management in conditions of uncertainty and risk are specified.

In the conclusion, the main results of the performed research are indicated and specific proposals are given regarding the implementation of the tasks of the qualification work. Key words: competition, competitiveness, enterprise, strategy, competitive advantages, wholesale and retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ	ОСНОВИ
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	10
1.1.	Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств	10
1.2.	Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
1.3.	Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	33
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ	ДІЯЛЬНОСТІ
	ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПП “ХІМЛАЙН”	44
2.1.	Загальні відомості про підприємство ПП “Хімлайн”	44
2.2.	Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП “Хімлайн” за 2019-2021рр.	47
2.3.	Оцінка конкурентоспроможності ПП “Хімлайн”	66
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ	ПОКРАЩЕННЯ
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП “ХІМЛАЙН” В УМОВАХ РИЗИКУ	ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
	78	
3.1.	Ризик та невизначеності як елементи впливу на конкурентоспроможність підприємства	77
3.2.	Покращення конкурентоспроможності шляхом удосконалення функціонування підприємства	88
3.3.	Напрями підвищення конкурентоспроможності ПП “Хімлайн”	95
ВИСНОВКИ		109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		111
ДОДАТКИ		122

ВСТУП

На сьогоднішньому етапі розвитку національної економіки питанням, що потребує нагального вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та стануть запорукою загального зміцнення економічних позицій України.

В сучасності проблема управління конкурентоспроможності в умовах невизначеності та ризиків є дуже актуальною як для підприємств України, так і у всьому світі, що стосується практично всіх сфер життя суспільства. Конкурентна боротьба загострюється між підприємствами за місце на ринку, саме це змушує їх постійно бути в пошуках нових можливостей, резервних ринків збуту продукції, постійно розвивати та удосконалювати технології виробництва з метою створення товарів, які б задовольнили потреби споживачів.

Характеризуючи ринок України, варто зауважити, що наявність конкурентних переваг у підприємств є передумовою його виживання. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства демонструє ефективність його функціонування, гнучкість в адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки компанії, високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

Основні підходи до вивчення конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як І. Ансофф, П. Хейне, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, та інших вчених.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах ситуації, що склалась в Україні та світі, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі.

Метою дослідження є систематизація складових управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємств та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Хімлайн».

Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінювання та вдосконалення конкурентоспроможності приватного підприємства “Хімлайн”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

В процесі дослідження поставлено виконання ряду завдань:

- надання характеристики сутності конкурентоспроможності підприємства;
- визначення сукупності факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємств;
- визначення методів оцінки конкурентоспроможності;
- визначення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність компанії ПП “Хімлайн”;
- розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП “Хімлайн”.

Методологічну основу даної роботи становлять методи: спостереження, теоретичного узагальнення; порівняння (при аналізі результатів господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства); систематизації (при зведенні досліджуваного матеріалу у єдину систему даних), статистичного аналізу (при дослідженні дослідження показників ефективності діяльності залізничних перевезень); графічний – для наочного зображення досліджуваних явищ, процесів і закономірностей.

Апробація результатів дослідження була проведена на V Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні” (2022), де було опубліковано доповідь на тему “Бенчмаркінг як інструмент розвитку потенціалу підприємства”.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою діяльність, що ґрунтується формуванні управлінських рішень, які повинні протистояти зовнішнім силам(впливам) заради досягнення визначених стратегічних цілей.

Для кращого розуміння терміну “управління конкурентоспроможністю” потрібно визначитись із поняттями “конкуренція” та “конкурентоспроможність”.

Рушійною силою розвитку ринкової економіки в умовах глобальних викликів на макро- і мікрорівнях є саме конкуренція. Держави з розвинутою ринковою системою довели, що лише за умови забезпечення добросовісної конкуренції можливе функціонування всіх систем господарювання механізму з максимальною соціально-економічною ефективністю. Посилення ринкових механізмів в управлінні ланками соціально-економічної системи супроводжується також і збільшення ступеню ринкової невизначеності, що є викликом, насамперед, для суб’єктів господарської діяльності, які, в свою чергу, мають відповідати на них максимальною інноваційністю, якістю та конкурентоспроможністю продукції, яку вони продукують.

Ринок, сам по собі, не здатний ефективно функціонувати без існування на ньому різних форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф. Гаєк, “суспільство, засноване на конкуренції, успішніше за інших досягає своєї мети, оскільки відбувається розосередження влади” [80, с. 3].

Термін “конкуренція” виник від латинського слова “concurrere”, яке перекладається як “зіштовхуюсь”. Класики політичної економіки А. Сміт та Д. Рікардо в своїх роботах зазначали, що конкуренція - це змагання заради прибутку [62].

М. Портер в своїх дослідженнях визначає конкуренцію як процес, що безперервно розвивається; який постійно змінюється, на якому виникають нові товари та послуги, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [61, с. 88].

Конкуренція має як позитивні, так і негативні ознаки. Серед негативних можна виділити наступні:

- потужні виробники, які мають значні капітали, витісняють дрібних виробників;
- збільшення капіталів одних компаній та розорення інших;
- зростання соціальної несправедливості;
- значний розподіл населення за достатком;
- зростання рівня безробіття;
- інфляційні процеси тощо.

Позитив конкуренції розкривається в сутності її функцій:

- чим більше конкуренція, тим більше поінформованість про товар. Коли конкуренція зростає, це настільки популяризує ідею, що вона сприймається, і продукт тоді отримує кращу оцінку на ринку;
- конкуренція сприяє виготовленні товарів вищої якості за однакових цін(висока якість – стабільна ціна);
- конкуренція надає споживачам вибір, що в свою чергу, збільшує споживання;
- конкуренція стимулює диференціацію продукції, гравці на ринку намагаються відрізнятись один від одного, що призводить до розробки нової продукції, оновлення існуючої, впровадження інновацій;
- конкуренція між підприємствами стимулює їх використовувати свої ресурси раціонально.

У наш час конкуренція на ринку можна визначити як суперництво між учасниками ринкового господарства за найекономічніші умови виробництва, продажу й купівлі товарів і послуг, для отримання найвищих прибутків. Даний вид

економічних відносин існує в тому випадку, коли виробники продукції виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти господарювання, їхня залежність характеризується лише кон'юктурою ринку, бажанням досягнення вищих позицій у виробництві та реалізації своєї продукції.

Саме від термінів "конкуренція" та "здатність" походить поняття "конкурентоспроможність". Даний термін є досить новим для світової економіки. Саме новизна, різне трактування та погляди на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підштовхнули до аналізу основних підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" і його змісту.

Поняття «конкурентоспроможність» було введено М. Портером, в своїй роботі він репрезентував теорію конкурентних переваг та зосередив увагу на мікроекономічних засадах конкурентних переваг, що лежать в основі продуктивності в країнах, регіонах та кластерах.

За визначенням В. Іванюти, конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [24].

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 [90].

Г.С. Бондаренко визначає конкурентоспроможність підприємства як систему взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в одне ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг [7].

І. Должанський та Т. Загорна стверджують, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [18].

Е. Цибульська вкладає у сенс поняття конкурентоспроможності здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [83].

Проаналізувавши дані погляди на сутність конкурентоспроможності, можна сказати, що питання та розбіжності позицій автора щодо визначення поняття "конкурентоспроможність" пов'язане з:

- обсягом конкурентоспроможності на регіональному, національному або глобальному ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною даної концепції іншими (конкурентний статус, рівень конкуренції та ін.);
- виявлення конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності послуг чи товарів;
- характеристикою будь-якої складової підприємства конкурентоспроможність, наприклад: конкурентоспроможність робочої сили, виробнича потужність [59, с. 53].

Конкурентоспроможність може проявлятися лише в конкурентних умовах та через саму конкуренцію. Ознайомившись із і зрізними підходами до визначення конкурентоспроможності, можна сказати, що не існує єдиного способу трактування. Проте, якщо узагальнити, то конкурентоспроможність розглядають як можливість раціонального використання потенціалу підприємства в господарській діяльності для того, щоб створювати нові конкурентні переваги, тим самим конкуруючи на ринку товарів та послуг. Конкурентоспроможність можна визначити як кінцевим показником стійкої роботи підприємства, що характеризує

результати роботи всіх його складових та демонструє відносні переваги над конкурентами.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має властивості, що представлені на рисунку 1.1.

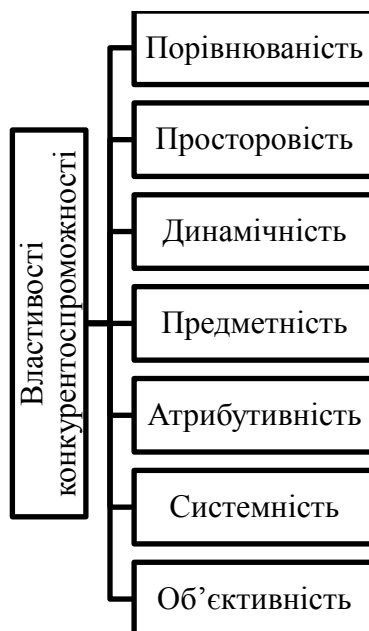


Рис. 1.1. Властивості конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [44]

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. [45, с. 279].

Об'єктивність показує нам, що дослідження конкурентоспроможності підприємства необхідно ґрунтувати на достовірній та перевірній інформації, вона має відображати об'єктивну дійсність, а результати повинні базуватися на точних аналітичних розрахунках .

Класифікують конкурентоспроможність за ознаками поданими в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікують конкурентоспроможність за наступними ознаками:

Ознака	Вид конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна сфера	<ul style="list-style-type: none"> – Міжнародна – Внутрішньо національна – Регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> – Галузі(комплексу галузей) – Підприємства – Товару
3. Фіксація у часі	<ul style="list-style-type: none"> – На визначену дату в минулому – Поточна – Прогнозна

Джерело: [32, с.7]

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва та збуту (з витратами не більші ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі – це здатність підприємств входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати та підвищувати досягнутий рівень ефективності виробництва й управління [32, с. 7].

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти та реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з процесом впровадженням змін, реструктуризацією.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується в забезпеченні:

- низьких витрат процесу виробництва;
- унікальності та особливості пропозиції;
- доступного та якісного сервісу;
- орієнтації продукції на екологічність;
- наданні якісних товарів/послуг;
- єдності розвитку техніки, технологій, економіки та управління;
- використання актуальних методів дослідження й розробок.

Конкурентоспроможність продукції – ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [87, с.26].

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства часто сприймають як одне ціле, адже організація не може конкурувати на ринку без власного товару/послуги. Але варто зазначити, що конкурентні переваги продукції також забезпечуються шляхом отримання дешевої сировини або ж продажу її за нижчою ринковою вартістю.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю. Необхідно зазначити, що така аналогія має під собою вагомні підстави, тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження [72, с. 39].

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Але наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища і т.п.). Порівняння даних понять пояснює активний інтерес до

дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки [31].

Ресурси і можливості отримують з різних джерел, головною задачею особи, що розробляє стратегію організації полягає у визначенні, які з них мають бути використані для того, щоб виділитися від конкурентів. Такими ресурсами є ті, завдяки яким забезпечують:

- підвищення конкурентоспроможності шляхом зменшення витрат компанії(скорочення виробничих витрат, пошук нових вигідніших постачальників тощо);
- диференціацію діяльності (досвід роботи на ринку, канали розподілу тощо);
- вплив на ринку (розміри фірми, фінансові можливості, ін.);
- зростання вхідних бар'єрів для вступу на ринок(патенти, доля ринку тощо).

Формування конкурентних переваг перетворюється в завдання адаптації системи управління до змін середовища на ринку, така система забезпечує швидке реагування на зміни та визначає шляхи зростання конкурентоспроможності.

Технології формування конкурентних переваг - це комплекс маркетингових процедур і способів їх використання, призначених для ефективного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. При цьому принциповими особливостями таких технологій є:

- систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища і необхідністю його постійного моніторингу;
- висока відповідальність їх розроблення і виконання зумовлена безпосереднім впливом розроблюваних рішень на найважливіші економічні показники;
- інерційність виявлення результатів підготовлюваних рішень і неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;
- складність організаційної підтримки реалізації технології через їх багатофункціональність і необхідність координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;

- інтерактивність, що зумовлюється великою кількістю процедур, що не можуть бути формалізовані, та необхідністю введення окремих коректив у результаті зміни кон'юнктури;
- необхідність могутньої інформаційної підтримки у виді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;
- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації зазначених технологій - широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох просторах: товарному, регіональному і функціональному [44, с. 162]. Функціональний аспект, якщо його розглянути з точки зору технологічності, є дуже важливим. Наявність технології в управлінському процесі є обов'язковим фактором будь-якої системи. Замкнутий управлінський цикл, в якому проводяться аналітична робота, розробляється стратегічна та тактична діяльність компанії, забезпечить розробку ефективної технології формування конкурентних переваг.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Необхідність оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена наступними взаємозв'язками:

- оскільки втрата конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, то в сучасних умовах невизначеності та високих ризиків конкурентоспроможність повинна стати одним з нових критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати барометром передкризового стану підприємства;

– бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати докладний аналіз і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції і підприємства.

– цінова політика підприємства повинна ґрунтуватися на оцінці конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному етапі розвитку ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе тільки з позиції привабливості для споживача.

– рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що буде реалізовувати проект.

На сьогодні в бізнес-планах інвестиційних проектів основний акцент робиться на показниках економічної ефективності і не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, а й збільшує асиметрію розподілу ефекту в бік менших значень [17, с. 173].

Управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без наявності системи оцінювання. Оцінка конкурентоспроможності дає уявлення про слабкі та сильні сторони функціонування підприємства, наявність потенційних можливостей та прихованих загроз, все це допомагає достеменно зрозуміти всі аспекти діяльності та спрямувати компанію в потрібне русло.

Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [66]:

– структурний, в основі якого є прийняття рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку. Таке рішення підприємство приймає, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, бар'єрів для нових підприємств, які вступають в галузевий ринок;

– ресурсний, згідно даного підходу конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою аналізу наявних ресурсів і ефективності їх використання;

- ситуативний характеризується оцінкою конкурентоспроможності підприємства розглядається як процес визначення оцінок результативності ринкових дій в конкретній ситуації, що склалася на ринку;

- цільовий, який дозволяє розглядати аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства як процес визначення оцінок, що відображають економічні результати роботи підприємства в порівнянні з відповідними цільовими показниками конкурентів;

- якісний, заснований на дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, що впливає на його загальну конкурентоспроможність;

- теорії конкурентних переваг, передбачає встановлення характеру переваги підприємства в порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня. Вона формує відносну характеристику здатності підприємства та його продукції вести конкурентну боротьбу на певному ринку. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до факторів мінливого макросередовища. На сьогоднішній день при оцінці конкурентоспроможності підприємства економісти-практики та науковці використовують цілий ряд аналітичних та діагностичних методів [34].

Сукупність методів оцінки конкурентоспроможності представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні або аналітичні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг

	Методи, що характеризують фінансовоекономічну діяльність	Методи фінансовоекономічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело : систематизовано автором на основі аналізу джерел [18, 38, 74]

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [64].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриць – таблиць, що впорядковані за рядками та стовпцями

елементів. Вони не дають оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак допомагають у здійсненні аналізу окремих елементів діяльності, середовища функціонування, ринкової позицію та визначення основних напрямів розвитку в майбутньому.

Індексні або аналітичні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів та коефіцієнтів за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції. До цього методи входять: інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність. До такого методу входять такі методи як: радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів [27].

Комплексні методи характеризуються комплексним дослідженням всього діапазону вагомих параметрів функціонування підприємства. Використання даних методів дає чітке розуміння про конкурентоспроможність підприємства, оскільки в основі лежить широкий перелік порівняльних переваг, що враховує параметри внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегічні методи надають розуміння, яку конкурентну позицію підприємство займає на ринку.

Тактичні методи пов'язані з оцінкою окремих елементів діяльності підприємства, а остаточні рішення, які ухвалюються за результатами, стосуються в основному короткострокового періоду.

Спеціальні методи оцінки характерні тим, що дозволяють провести оцінку конкурентоспроможність підприємства за різними аспектами його господарської діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим.

Комплексні методи орієнтовані на комплексний аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної та актуальної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та проблемні місця за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг [9, 13, 38].

Оцінка рівня конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю для кожного підприємства для успішної діяльності в умовах сьогодення, що дозволить компаніям виявити не лише сильні та слабкі сторони, а й потенційні можливості та дозволить провести грамотне удосконалення власної діяльності.

Для отримання достеменних даних компанії потрібно дотримуватись наступного алгоритму оцінки конкурентоспроможності [63]:

- вибір мети оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- вибір конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- вибір групи показників, що підлягають оцінюванню конкурентоспроможності продукції та фінансового стану підприємства;
- розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності компанії;
- висновок про конкурентоспроможність фірми.

Висновок може показати недостатню або високу конкурентоспроможність. Якщо вона недостатня, то компанія володіє недостатньою кількістю конкурентних переваг, необхідно вибудувати ефективну стратегію для подальшого розвитку компанії, а якщо високу, то підприємство характеризується як сильне, воно займає високі конкурентні позиції на ринку, розроблення стратегії повинно базуватись на утриманні поточного рівня конкурентоспроможності та його покращення в майбутньому.

Детальніше хотілося б зупинитись на окремих методах оцінки конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз – це інструмент, призначений для визначення стратегічної ситуації бізнес-структури, послідовність її реалізації передбачає виявлення та аналіз зовнішніх можливостей та загроз, аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства та розробку стратегічних рішень на основі цього [98, с. 550].

SWOT-аналіз дозволяє сформуванати оптимальну стратегію компанії, що буде відповідати умовам ринку, завдяки комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Схематичний процес проведення SWOT-аналізу представлений на Рис. 1.2.

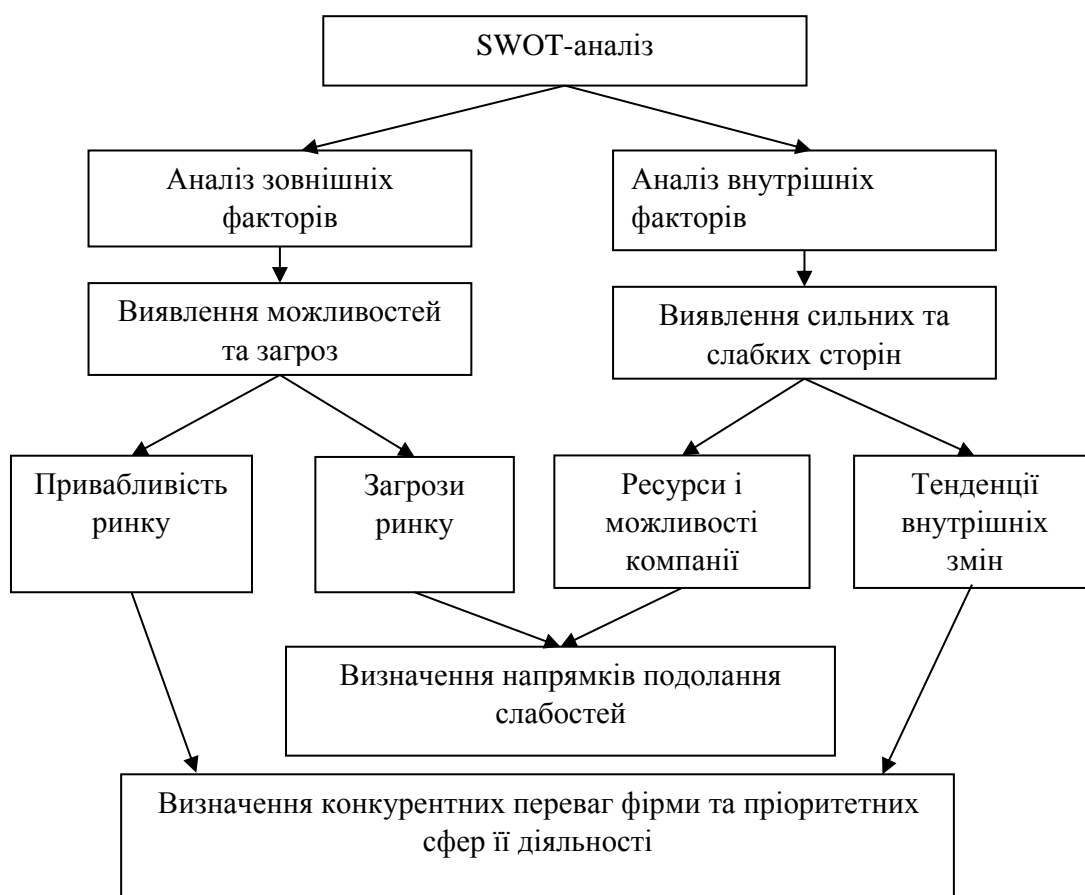


Рис. 1.2. Процес SWOT-аналізу

Джерело: [12]

Відповідно до матриці SWOT-аналізу можна виділити чотири базових різновидів стратегій:

- стратегія, що базується на сильних сторонах підприємства для впровадження можливостей, така стратегія є найбажанішою, найперспективнішою;
- стратегія, що базується на сильних сторонах підприємства для нейтралізації загроз;
- стратегія, що напрямлена на мінімізацію впливу слабкостей підприємства через використання можливостей;
- стратегія, що базується на мінімізації слабкостей та загроз компанії.

Використання концепції ланцюгів цінностей, SWOT-аналізу та інших інструментів стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно, але недостатньо. Більш глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили і конкурентної позиції компанії.

Ефективним також є SPACE-аналіз. Він являє собою аналітичний прийом, що використовується у стратегічному управлінні та плануванні. SPACE - це скорочення від Стратегічної позиції та оцінки дій. Аналіз дозволяє створити уявлення про відповідну бізнес-стратегію підприємства. Аналіз оцінює внутрішнє та зовнішнє середовище та дозволяє розробити відповідну стратегію. Аналіз описує зовнішнє середовище за двома критеріями:

стабільність навколишнього середовища - на неї впливають такі субфактори: технологічні зміни, рівень інфляції, волатильність попиту, ціновий діапазон конкурентної продукції, еластичність попиту на ціни, тиск із боку замінників

видова привабливість - на неї впливають такі підфактори: потенціал зростання, потенціал прибутку, фінансова стабільність, використання ресурсів, складність входження в галузь, продуктивність праці, використання потужності, переговорна сила виробників

Внутрішнє середовище також описується двома критеріями:

- конкурентна перевага - на неї впливають такі фактори: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл товару, інноваційний цикл, лояльність споживачів, вертикальна інтеграція
- фінансова міцність - на неї впливають такі показники: рентабельність інвестицій, ліквідність, коефіцієнт боргу, наявний і необхідний капітал, грошовий потік, оборот запасів.

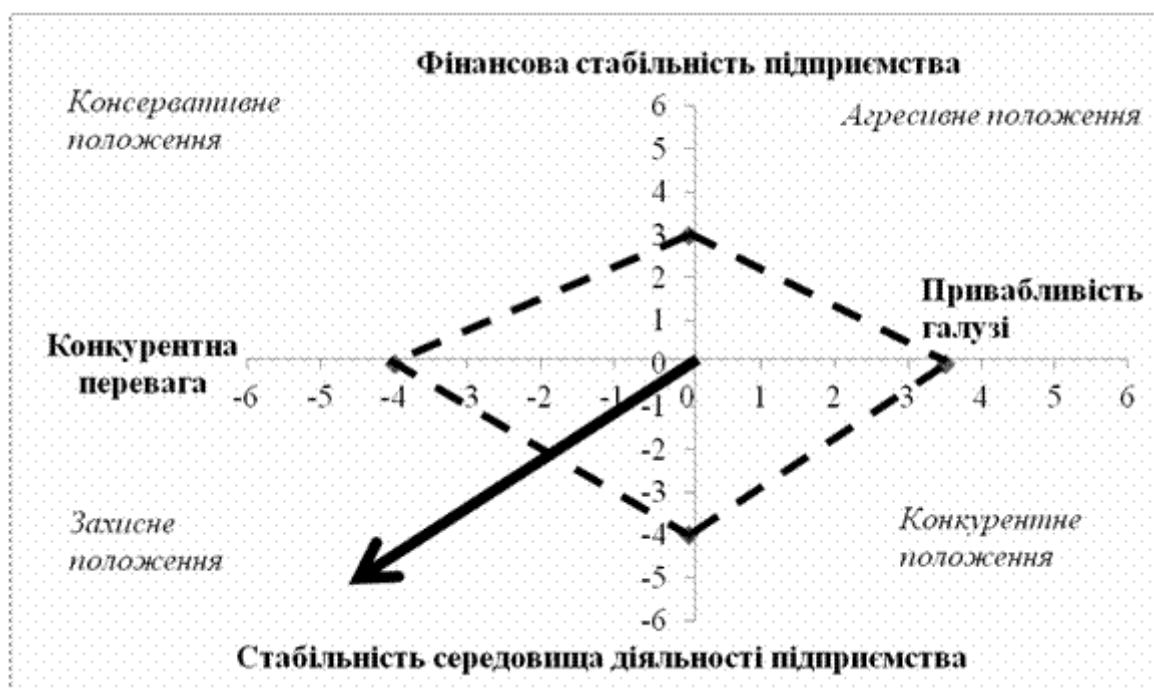


Рис. 1.3. SPACE-аналіз

Джерело: [37]

Аналіз SPACE стосується ключових рішень, прийнятих генеральним директором та вищим керівництвом організації. Процес оцінки такий:

- для кожного субфактора у кожному критерії присвоюється значення 0-6 (для CA та ES - від 0 до -6);
- для кожного критерію значення загального коефіцієнта виражається як середнє значення окремих факторів;
- значення факторів вводяться у відповідні осі матриці;
- у квадранті, де знаходиться найбільша частина поверхні утвореного чотирикутника, є відповідна альтернатива ділової поведінки.

Після цього аналізу можна сформулювати стратегічне конкурентне позиціонування компанії та наявні стратегічні альтернативи.

PEST-аналіз передбачає дослідження зовнішнього середовища: політико-правового, економічного, соціально-культурного та технологічного. PEST-аналіз – це стратегічний інструмент ведення бізнесу, який використовується організаціями для виявлення, оцінки, організації та відстеження макроекономічних факторів, які можуть вплинути на їхній бізнес зараз і в майбутньому. В основному, PEST-аналіз допомагає визначити, як ці фактори вплинуть на результативність та діяльність вашого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Визначення факторів PEST:

- Політико-правові: політична стабільність, податкові настанови, торговельні норми, норми безпеки та законодавство про працю.
- Економічні: інфляція, процентні ставки, економічне зростання, рівень безробіття та політика, а також діловий цикл, який дотримується в країні.
- Соціально-культурні: демографія, культурні обмеження, ставлення до життя та освіта. За допомогою них бізнес може зрозуміти, як формуються потреби споживачів і що призводить їх до ринку для покупки.
- Технологічні: технологічний прогрес, життєвий цикл технологій, роль Інтернету та витрати уряду на наукові дослідження технологій.

Мета PEST-аналізу – спостереження за змінами зовнішнього середовища, вони є невідконтрольними, проте значно впливають на управлінські рішення та діяльність підприємства.

Модель “4P” (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце, Promotion – просування на ринку) дозволяє порівняти власні дані показники з аналогічними показниками найбільш сильних конкурентів [92].

Найпоширенішими методами оцінки конкурентоспроможності є графічні методи. Вони ґрунтуються на побудові “багатокутника конкурентоспроможності” або “радіальної діаграми конкурентоспроможності”. Одним із найбільш

популярних графічних методів є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару».

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформулювати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку) [28].

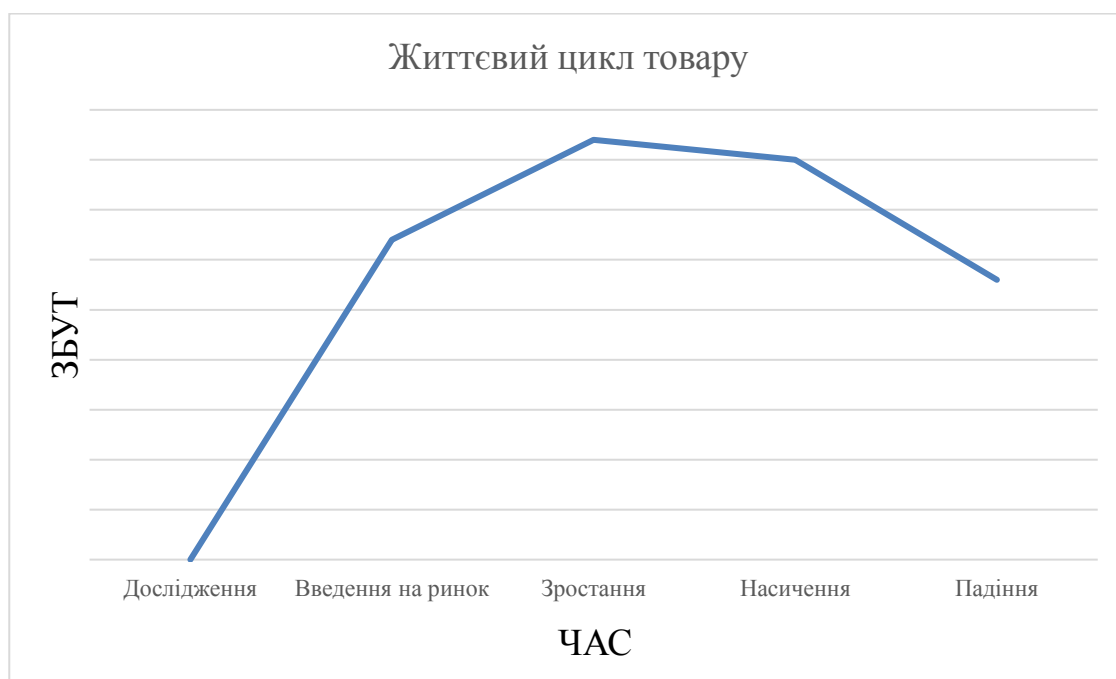


Рис. 1.4. Модель життєвого циклу товару

Джерело: [28]

Життєвий цикл товару корисний для моніторингу результатів продажів з часом та порівняння їх із продуктами з подібним життєвим циклом. Однак модель життєвого циклу товару аж ніяк не є ідеальним інструментом. Продукти часто не відповідають визначеному життєвому циклу, не всі продукти проходять кожну стадію, і не завжди легко визначити, на якій стадії знаходиться товар у будь-який

час. Отже, концепція життєвого циклу не дуже підходить для прогнозування збуту продукції.

Тривалість кожного етапу буде різнитися залежно від товару та маркетингових стратегій. Життєвий цикл продукту може тривати лише декілька місяців для моди, або століття або більше для такого продукту, як бензинові машини. На багатьох ринках життєвий цикл товару довший за цикл планування залучених організацій.

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва. Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг [28].

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства також належить метод, який засновується на побудові багатокутних профілів. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції).

Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогнозної інформації щодо яким чином та за рахунок яких параметрів досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

Загалом, перевагою використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності фірми є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів має і певні недоліки. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне

значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Використання індексних методів, як правило, здійснюється у декілька етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку або ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з урахуванням вхідних даних. При цьому, в залежності від обраної методики аналізу, застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки [38].

Одним із найсучасніших підходів, направлених на визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг - це процес вимірювання продуктивності продуктів, послуг або процесів компанії порівняно з продуктами іншого бізнесу, який вважається найкращим у галузі, він же "найкращий у своєму класі". Суть бенчмаркінгу полягає у визначенні внутрішніх можливостей для вдосконалення. Вивчаючи компанії з вищою ефективністю, розбираючи, що робить такі чудові показники можливими, а потім порівнюючи ці процеси з тим, як працює ваш бізнес, ви можете впровадити зміни, які дадуть значні покращення.

Це може означати доопрацювання характеристик продукту, щоб більш точно відповідати пропозиції конкурента, або зміну обсягу послуг, які ви пропонуєте, або встановлення нової системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб забезпечити більш персоналізований зв'язок із клієнтами.

Існує два основних види можливостей вдосконалення: безперервне та суттєве. Постійне вдосконалення поступове, включаючи лише незначні

коригування, щоб отримати значний прогрес. Суттєве покращення може відбутися лише шляхом реінжинірингу всього внутрішнього робочого процесу.

Окрім того, що допомагає компаніям стати більш ефективними та прибутковими, бенчмаркінг має і інші переваги, такі як:

- покращення розуміння працівниками структур витрат та внутрішніх процесів;
- заохочення створення команди та співпраці в інтересах підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення знайомства з ключовими показниками ефективності та можливостями для вдосконалення на рівні всієї компанії

По суті, порівняльний аналіз допомагає працівникам зрозуміти, як одна невелика частина процесів або продуктів компанії може бути запорукою великого успіху, так само, як внесок одного працівника може призвести до великих успіхів.

Бенчмаркінг є фундаментально важливим інструментом, особливо в ситуації, коли перегляданню підлягає ефективність внутрішньої діяльності компанії та необхідно визначити нові пріоритети діяльності. Зпівставлення показників ефективності допомагає зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це може дозволити дізнатися про нові ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній [18].

Такий аналіз може прискорити зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, підвищення рівня конкуренції та задоволення споживчих потреб.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, що базується на принципах комплексності та системності, забезпечує безперервне оновлення та розвитку конкурентних переваг, зважаючи на вплив

зовнішніх умов. Можна сказати, що під управлінням конкурентоспроможністю можна вважати управління конкурентними перевагами. А конкурентна перевага – це система якостей, яка дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління.

За своєю суттю управління конкурентоспроможності орієнтується на майбутнє підприємства, що обумовлене змінами та невизначеністю зовнішнього середовища, високими ризиками, важко передбачуваними економічними, фінансовими, політичними ситуаціями тощо.

Так, управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити як відкриту систему, що має власні входи та виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємозалежні.

Метою процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є створення умов для ефективної конкурентної діяльності підприємства та розвитку за мінливих умов зовнішнього середовища.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю прийнято вважати коло осіб (власників, менеджерів усіх рівнів управління, представників консалтингових фірм) які шляхом прийняття комплексу управлінських рішень сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства, а також підтриманню та покращенню конкурентних позицій фірми в поточному періоді та на перспективу. Сукупність суб'єктів управління утворює керуючу підсистему механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає сукупність внутрішніх бізнес-процесів на напрямів роботи організації, які забезпечують виробництво конкурентоспроможного продукту [57].

Предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Як і зазначалось, щодо методів, якими послуговуються керівники підприємств у процесі управління конкурентоспроможністю – то варто зазначити, що до таких прийнято відносити методи оцінки конкурентного становища підприємства серед суперників, методи бенчмаркінгу, які передбачають вивчення роботи конкурентів, методи стратегічного аналізу діяльності фірми тощо. В основному здійснюється поділ методів оцінки конкурентоспроможності на три групи за формою відображення результатів – матричні, графічні та розрахункові. Кожна з груп вміщує багато варіантів методів, які доцільно обирати у відповідності до сфери діяльності підприємства та, щоб результати оцінки максимально повно і достовірно відображали реальний стан конкурентоспроможності підприємства [16].

Сам процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [15, 54]:

- Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
- Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
- Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
- Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
- Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Заходи на які має бути спрямоване управління конкурентоспроможністю представлені на Рис 1.5. управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

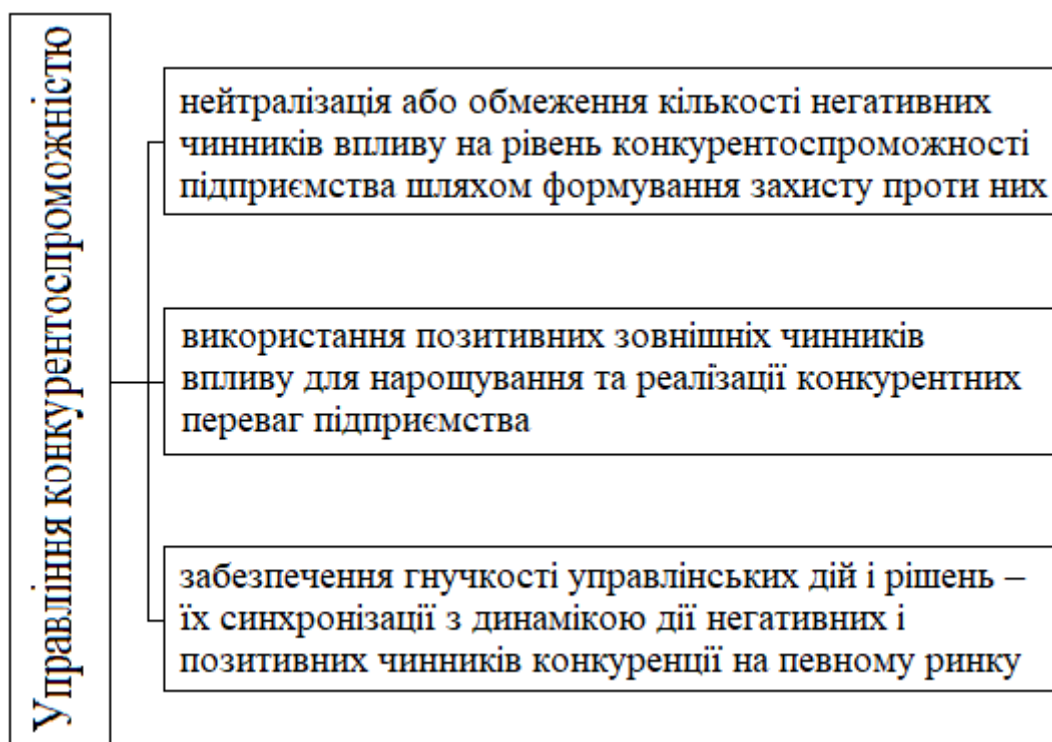


Рисунок 1.5. Спрямування управління конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі [68]

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства (принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань);

- принцип системності управління (передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей);

- принцип наукової обґрунтованості управління (передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема,

процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління);

– принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю (вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності);

– принцип багатоваріантності (передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій);

– принцип співставлення управлінських рішень при аналізі їх варіантів (принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставлення за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства);

– принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства (принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами);

– принцип ринкової орієнтації (принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема, розвитком попиту та потребами ринку);

– принцип цільової спрямованості (принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії);

– принцип комплексності (принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства);

– принцип гнучкості (принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства);

– принцип етапності (принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі) [33, с. 229-231].

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є визначення сукупності факторів, які безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності. Детальніше хотілося б розглянути найбільш поширену класифікацію факторів, зовнішні та внутрішні. Виокремлення таких факторів є логічним, тому що для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які безпосередньо відбуваються на підприємстві, але й динаміку змін, які пов'язані із зовнішнім середовищем. Детальний огляд факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).

Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження)
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків)	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Джерело : систематизовано автором на основі [36]

Також, можна виявити наступні фактори, що впливають на конкурентні переваги організації:

- Базові та похідні;
- Загальні та спеціалізовані;
- Матеріальні та нематеріальні;
- Стратегічні та тактичні;
- Технічні, економічні, організаційні тощо [13].

Базові фактори включають в себе: природні, демографічні умови, кваліфікованість працівників, наявність необхідних ресурсів тощо.

Ключові фактори підприємство отримує відразу після моменту виникнення, а також ці фактори потребують незначних вкладень. Конкурентні переваги, які базуються лише на цих факторах не є надійними для забезпечення високого рівня конкурентних переваг, через те, що значення факторів суттєво зменшується за рахунок вседоступності та скорочення потреби в них. Наприклад, сприятливі кліматичні умови, можливість залучення малокваліфікованої дешевої робочої сили не є достатньою сукупністю факторів для забезпечення конкурентоспроможності організації, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для конкурентоспроможності значну роль відіграють саме похідні фактори. До них відносять: сучасну інфраструктуру обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічне виробництво, дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, підприємстві.

Похідні фактори, на відміну від базових, не виникають з моменту створення підприємства, а набуваються, а для їх розвитку потрібні значні фінансові вкладення.

Загальні фактори (сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, система інформаційного забезпечення та інші) надають обмежений характер конкурентним перевагам, їх легко можуть отримати конкуренти та їх можна обійти, в той час як спеціалізовані – утворюють ґрунтовну і довгострокову базу для конкурентних переваг.

Спеціалізовані фактори (персонал з вузькою спеціалізацією, специфічна інфраструктура, бази даних у визначених галузях знань та інші) є не такими

розповсюдженими, вони потрібні для більш досконалих видів конкурентної боротьби, що робить їх невід'ємною умовою відновлення та потребує більш спрямованого і ризикованого фінансування [13].

Закордонні вчені стверджують, що вагомою рисою сучасного ринку стало: загальне зростання нестабільності, як головної причини виникнення і розвитку кризових явищ, що характеризуються появою небезпек встановленим високопріоритетним цілям та цінностям; а також дефіцит часу, необхідного для реагування на загрозу, що виникла [84, с. 57].

Тож, управління конкурентоспроможністю в умовах ризиків та невизначеності можна визначити як процес, метою якого є: передбачення виникнення кризових явищ; здійснення аналізу симптомів та побудова заходів для зниження негативних наслідків, спричинених кризою; застосувати управлінські дії для усунення чи пом'якшення впливу окремих негативних факторів на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Доречно зазначити, що здійснення антикризового управління на підприємстві перш за все залежить від людського фактора, адже саме за допомогою усвідомленої діяльності людини можна знаходити дієві шляхи виходу з кризових ситуацій, використовувати наявний досвід подолання загроз, сконцентрувати увагу на вирішенні найбільш важливих та складних проблем, а також пристосовуватися до ситуацій, що виникли. Тому головною метою здійснення антикризового управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка досягається завдяки добре організованого управління людьми та ресурсами [49, с. 283].

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності – це процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.

Висновки до Розділу 1

Термін “конкурентоспроможність” є відносно новим для світової економіки. Вперше дане поняття було введено наприкінці 1970-х рр. М. Портером.

Саме від термінів “конкуренція” та “здатність” походить поняття “конкурентоспроможність”.

На сьогоднішній день існує велика кількість трактувань даного поняття. Якщо їх узагальнити, то конкурентоспроможність розглядають як можливість раціонального використання потенціалу підприємства в господарській діяльності для того, щоб створювати нові конкурентні переваги, тим самим конкуруючи на ринку товарів та послуг.

Конкурентоспроможності характеризується наступними властивостями: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об’єктивність.

Класифікується конкурентоспроможність за різними ознаками, основною з яких є рівень конкуруючих об’єктів, що виділяє конкурентоспроможність виду економічної діяльності, підприємства та товару.

Управління конкурентоспроможністю ж являє собою цілеспрямований процес, що ґрунтується на принципах комплексності та системності, дає змогу керівництву підприємства здійснювати забезпечує безперервне оновлення та розвитку конкурентних переваг, беручи до уваги вплив різних факторів.

Загальною класифікацією факторів, що впливають на конкурентоспроможність є:

– зовнішні фактори (загальнополітична ситуація в країні; зовнішньополітичні та економічні зв’язки з іншими державами; експортно-імпортні відносини держави; наявність конкурентів у даному ВЕД, сфері діяльності; цивільне і трудове законодавство; наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства).

– внутрішні фактори (системи і методи управління організацією; наявний рівень техніки і технології на підприємстві; маркетингове забезпечення;

система розроблення і впровадження нововведень; система економічного стимулювання).

Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно попередньо оцінити її рівень, така оцінка допоможе сформувати розуміння можливості підприємства та його продукції ведення конкурентної боротьби на ринку.

Існує велика сукупність методів для оцінки конкурентоспроможності, зокрема: якісні, кількісні, матричні, графічні, спеціальні, експертні тощо. Найбільш відомими методами є: матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), SWOT-аналіз, консультаційних фірм McKinsey та Arthur D. Little, PIMS-аналіз, PEST-аналіз, модель “4P” тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПП “ХІМЛАЙН”

2.1. Загальні відомості про підприємство ПП “Хімлайн”

ПП “Хімлайн” – це одне із багатьох підприємств оптової торгівлі міста Києва. Включено до державного реєстру підприємств 31.08.2005 року на основі приватної власності його власника з правом найму працівників.

Місце знаходження підприємства відповідно до його установчих документів: 01042, м. Київ, Печерський район, вулиця Тверський тупик, будинок 5-А.

Діяльність приватного підприємства здійснюється у відповідності до Закону України “Про господарські товариства”, інших законодавчих актів України, установчого договору про створення, діяльність та статуту підприємства. Воно є юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий на інші рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, необхідні штампи та бланки.

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, що спрямовані на створення нових робочих місць, отримання прибутку на вкладений капітал, задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь в благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Місією підприємства є надання широкого асортименту продукції, реалізація за конкурентними цінами та задоволення потреб споживачів на найвищому рівні.

Загальні відомості про ПП “Хімлайн” представлені в Табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПП "Хімлайн"

Код за ЄДРПОУ/Ідентифікаційний номер	33598094
Назва/П.І.Б.	МОРДАНЬ ІГОР ВАЛЕРІЙОВИЧ - ЗАСНОВНИК
Частина в статутному фонді	1 000,00 грн.(100%)
Дата реєстрації	31.08.2005
Види діяльності	Основний: 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям Інші: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: складено автором на основі статуту ПП «Хімлайн»

Підприємство володіє значним інтелектуальним потенціалом, має дружні та тісні стосунки з партнерами, оснащене інформаційними засобами діяльності і управління, облік і управління діяльністю здійснюється за допомогою комп'ютерної мережі.

Приватне Підприємство "Хімлайн" засноване на приватній власності засновника Морданя Ігоря Валерійовича. Діяльністю підприємства управляє його засновник - генеральний директор (Рис.2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП “Хімлайн”

Джерело: складено автором на основі практики на досліджуваному підприємстві

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

Трудовий колектив підприємства складається з 11 осіб, зайнятих на основі трудового договору.

Лінійному керівнику працівники допомагають збирати та обробляти інформацію, розробляти управлінські рішення, програми та плани.

Головний бухгалтер відповідає за ведення обліку матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку, розрахунок і сплата податкових платежів і внесків у позабюджетні фонди, здача звітності в контролюючі органи.

Економіст здійснює економічний аналіз господарської діяльності організації, розробляє заходи щодо забезпечення режиму економії, підвищення ефективності робіт, виявлення резервів, попередження втрат і непродуктивних витрат, більш раціонального використання всіх видів ресурсів.

Менеджери закупівлі та збуту займаються зв'язками з партнерами, споживачами, логістичними операціями тощо.

Працівники складу слідкує за наявністю продукції підприємства, займається прийомом та відвантаженням товарів тощо.

Підприємство старається розвиватись, все більше пристосовуючись до ринкових умов господарювання, головним напрямком вдосконалення є кадрове розширення та перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

Конкурентами на ринку міста Києва є:

- ТОВ “Вікторія лайтінг”
- ТОВ “Лабораторія меблів”
- ТОВ “Торговий дім” “Оптима-світло”
- ТОВ “Каламусротан”
- Конкурентами в інших регіонах виступають:
- ПП “Вітрувій”
- ТОВ “Меблі бос Україна”
- Мале підприємство “Славута”
- ТОВ “Нуміна”.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПП “Хімлайн” за 2019-2021рр.

Для початку доцільно охарактеризувати фінансовий стан підприємства в загальному за 2021 рік, а потім розібрати показники детальніше. Проаналізувавши Таблицю 2.2, можна сказати, що підприємство здійснювала досить ефективну фінансову діяльність в 2021 році. Рівень зобов'язань в звітний період має тенденцію на ріст. В порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 5 572,2 тис. грн., але чистий прибуток, в свою чергу,

характеризується значним зменшенням, із 6 758,2 тис. грн., в 2020 році, до 2 733,3 тис. грн., в 2021 році.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ПП "Хімлайн" на кінець 2021 р., тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції	Всього активів	Всього зобов'язань	Чистий прибуток
69 980,1	42 413,1	20 322	2 733,3
▲ 8,65%	▲ 17,2%	▲ 20,8%	▼ 59,6%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності на досліджуваному підприємстві

Як більшість підприємств, як в Україні, так і світі, ПП "Хімлайн" зазнало зменшення показників при нестабільній та несприятливій ситуації в країні з 2020 року, далі в роботі буде проведено детальніший аналіз та оцінка фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ПП "Хімлайн", тис. грн.

Стаття	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	61 220	64407,9	69 980,1
Інші операційні доходи	2 636,7	3603,2	2003,1
Разом доходи	63 856,7	68 011,1	71 983,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(52 238,4)	(57 697,9)	(61 267,2)
Інші операційні витрати	(3 887,6)	(2071,5)	(7 382,7)
Разом витрати	(56 126)	(59 769,4)	(68 649,9)

Фінансовий результат до оподаткування	7 730,7	8241,7	3 333,3
Податок на прибуток	(1 391,5)	(1 210,6)	(600)
Чистий прибуток (збиток)	6 339,2	7 031,1	2 733,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Впродовж всього досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продуктів зростає, і в 2021 році становить 69980,1 тис.грн. Зростання інших показників відбувалось в період 2018-2020рр. а в 2021 році підприємство значно зменшило чистий прибуток, на 4 297,8 тис. грн., при тому, що чистий дохід від реалізації товарів зріс порівняно з аналогічним періодом попереднього року на 5 572,2 тис. грн.

Також скороченням інших операційних доходів до значення в 2003,1 тис.грн, що є негативними чинниками для розвитку підприємства в майбутньому. Через зміну цих показників підприємство не отримує додатковий дохід при зростанні чистого доходу від реалізації продукції, не може нарощувати свій резерв та інвестує коштів для ефективного розвитку своєї компанії (набір кадрів, розвиток маркетингової діяльності, підвищення кваліфікації працівників тощо).

Важливим також є аналіз активу та пасиву підприємства, оскільки саме з нього розпочинається аналіз фінансового стану підприємства. Актив балансу показує стан і розміщення засобів підприємства, а пасив – з яких джерел утворюються ці засоби.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз активів ПП “Хімлайн” у 2019-2021 рр.

№	Показники, тис.грн.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 рік до 2020 року	
					+/-	%

1	Основні засоби	287,6	261,1	263,6	2,5	0,95
2	Запаси	17 781	14 685,5	16 123,5	1 438	9,8
3	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8 216,4	7 103,5	10 513,1	3 409,6	48
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджету	713,8	125,3	77,5	- 47,8	-38,2
5	Інша поточна дебіторська заборгованість	2 929,8	49,8	2357,5	2 307,7	4 634
6	Гроші та їх еквіваленти	3 380,3	13 992,5	13 073,9	-918,6	-6,6
7	Баланс	32 672,9	36 220,4	42 413,1	6 192,7	17,1

Джерело: складено автором на основі балансової звітності досліджуваного підприємства

Як видно з таблиці 2.3 загальний баланс підприємства зріс на 16 210,5 тис. грн.. Основу активів складають гроші та їх еквіваленти, запаси, а також дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги.

Основні засоби підприємства зменшувались до 2020 року, а в 2021 році зросли на 0,95%, вони складають найменшу частину активів підприємства. Запаси підприємства в 2020 році склали 14 685,5 тис. грн, проте в 2021 році відбулося незначне зростання до 16 123,5 тис. грн., або 9,8%. Дебіторська заборгованість за товари також характеризується постійним зростанням, загалом заборгованість зросла на 4 631,3 тис. грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджету знизилась на 90,6%. Слід сказати, що 2019 та 2021 роки характеризуються зростанням іншої дебіторської заборгованості, так в 2021 році вона зросла на 2 307,7 тис. грн., або на 4 634%, а це свідчить про проблему з розрахунками зі сторони клієнтів. Негативним фактором потрібно вважати, хоч і незначним, зменшення грошових коштів в 2021 році на 918,6 тис. грн., оскільки саме гроші являють собою найліквіднішу частину активів підприємства.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства ПП “Хімлайн” за 2019-2021 рр.

Показники, тис.грн	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 рік до 2020 року	
				+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12 598,5	19 629,6	22 090	2 460,4	12,5
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	38,6	56,7	64,5	7,8	13,76
Поточні зобов'язання	20 034,8	16 533,1	20 257,5	3 724,4	22,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	19 080,2	16 447,3	19 723	3 275,7	19,92

Джерело: складено автором на основі балансової звітності досліджуваного підприємства

У структурі пасивів підприємства ПП “Хімлайн” власний капітал та поточні зобов'язання ділять між собою найбільшу питому вагу, так, власний капітал складає 22 091 тис.грн., що більше на 2 733,2 тис. грн. ніж в 2020 році, поточні зобов'язання, величина яких 20 257,5 тис. грн., це на 3 482,5 тис. грн. більше за аналогічний період в 2020 році. Основу поточних зобов'язань складають кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 19 723 тис. грн. в 2021 році. Найбільшу частку власного капіталу становить нерозподілений прибуток, який становить 22 090 тис. грн., що на 2 733,2 тис. грн. більше за попередній рік. Це Зареєстрований капітал є незмінним і становить всього 1 тис. грн., а

довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення збільшилися на 7,8 тис. грн.

Діагностика та оцінка фінансового стану підприємства, з точки зору фінансового менеджменту, найчастіше проводиться для своєчасного виявлення незадовільної структури балансу з метою здійснення превентивних заходів щодо запобігання банкрутства, або – здійснення аналізу фінансових ресурсів для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та забезпечення стабільності розвитку в довгостроковій перспективі. Аналізу підлягають всі сторони фінансово-господарської діяльності, які визначають умови діяльності підприємства, а також – чинники економічного, фінансового та технологічного характеру, що визначають особливості суб'єкта.

Фінансова стійкість відноситься до числа найбільш важливих і актуальних проблем сьогодення, оскільки недостатній рівень фінансової стійкості підприємств призводить до його неплатоспроможності підприємства, зниження можливостей фінансового маневрування, зменшення темпів економічного розвитку, руйнування стратегічного потенціалу та виникнення загрози його фінансовій безпеці [22, с.28]. Своєчасна і всебічна оцінка фінансової стійкості та виявлення факторів, що зумовлюють зміну її рівня, дозволяє виявити вразливі місця розвитку суб'єкта підприємництва.

Фінансова стійкість визначає достатність майна підприємства для погашення зобов'язань, тобто формує рівень забезпечення умов підприємству бути платоспроможним. Показники фінансової стійкості досліджуваних підприємств представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості підприємств

№	Показник	ПП "Хімлайн"		
		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	1,6	0,84	0,92
2	Коефіцієнт автономії	0,4	0,54	0,52

3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	1	1	1
4	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,61	0,46	0,48
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,003	0,0029	0,0029
6	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,003	0,0029	0,0029
7	Показник заборгованості кредиторам	0,6	0,45	0,47
8	Сума власних обігових коштів (В.О.К.)	12 350,5	19 426,2	21 891,9
9	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,38	0,54	0,52
10	Маневреність робочого капіталу	1,44	0,76	0,74
11	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,7	1,33	1,36
12	Коефіцієнт фінансової залежності	2,6	1,85	1,9
13	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,6	1,17	1,07
14	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,39	0,54	0,52

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

У фінансово стійкого підприємства вкладення окупаються за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів, тобто фінансова стійкість визначає рівень фінансової незалежності.

Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів, нормальне значення якого має бути менше 1, демонструє значне зниження впродовж досліджуваного періоду та зростає в 2021 році, проте знаходиться в межах допустимих значень. Отже, підприємство за три роки діяльності змогло сильно зменшити відношення позичених і власних коштів до оптимальних значень.

Сума власних обігових коштів підприємства показує позитивний результат впродовж всього періоду і вкінці становить 21 891,9 тис.грн. Коефіцієнт

забезпечення оборотних активів власними коштами теж знаходиться в допустимих межах. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами склав 0,52, що значно більше мінімального значення. Маневреність робочого капіталу зменшилось впродовж аналізованих років майже в 2 рази і склало 0,74. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів також показує значні темпи зростання порівняно і складає 1,36. Коефіцієнт фінансової автономії знаходиться в межах нормальних значень – 0,52, в 2021 році. Коефіцієнт фінансової залежності в 2019 році становив 2,6, що є негативним явищем, оскільки підприємство немало здатності до фінансування оборотного капіталу власними оборотними коштами, проте в 2020 році ситуація різко змінилась, показник збільшився до 1,9, а це максимально близько до нормального значення, що становить 2. В 2020 році коефіцієнт фінансової стабільності майже досяг норми, а в 2021 році становить більше норми на 0,07.

Показниками, що показують негативні результати є маневреність власних обігових коштів, в 2021 році вона зменшилась до 0,6. Наступним є коефіцієнт фінансової стійкості, в 2020 році він прямував до нормального значення, проте в 2021 році зупинився на позначці 0,52, так і не перетнувши позначку нормального значення.

Показники фінансової стійкості підприємства в 2020-2021 роках показують значне поліпшення фінансової стабільності підприємства, більшість показників мають позитивний характер. Інша частина, хоч і демонструє негативні зрушення, але все ж дані показники характеризуються не критичними значеннями, які в майбутньому можуть покращитись до нормальної межі, в загальному, підприємство показує досить чудові значення показників фінансової стійкості і якщо така тенденція продовжуватиметься, то й загальна фінансова стійкість буде далі поліпшуватися.

За даними показниками можна робити висновки про значне покращення стану фінансової стійкості підприємства, проте в 2021 році спостерігається

незначне погіршення, але в межах норми, коефіцієнту концентрації залученого капіталу, показнику заборгованості кредиторам та коефіцієнту автономії.

В умовах динамічного зовнішнього середовища, навіть наявність достатніх власних коштів на певний момент часу не забезпечує гарантії конкурентоспроможності у майбутньому, що призводить в подальшому до низької платоспроможності підприємств та спричинює проблеми збалансованості грошових потоків і забезпечення ліквідності. З метою вирішення цієї проблеми необхідно більше уваги приділяти методам оцінки, управління та внутрішнього контролю за формуванням, розміщенням та використанням оборотних активів підприємствами (з урахуванням їхньої ліквідності) на основі сформованої конкурентної стратегії для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію та реалізацію розробленої політики розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Ліквідність та платоспроможність показують можливість підприємства наявними ресурсами своєчасно погасити свої зобов'язання. Базовою характеристикою стабільного розвитку підприємства є його фінансова стабільність. Одним з напрямків вирішення цієї проблеми є пошук шляхів оптимізації управління грошовими потоками підприємства, що на пряму залежить від управління його оборотними активами (зокрема, оборотність товарних запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості), що формує ліквідність підприємства.

Система взаємовпливу ефективної діяльності та стабільного розвитку підприємства в умовах конкуренції полягає в збалансуванні його платоспроможності та фінансового стану зокрема (рисунок 2.2.).

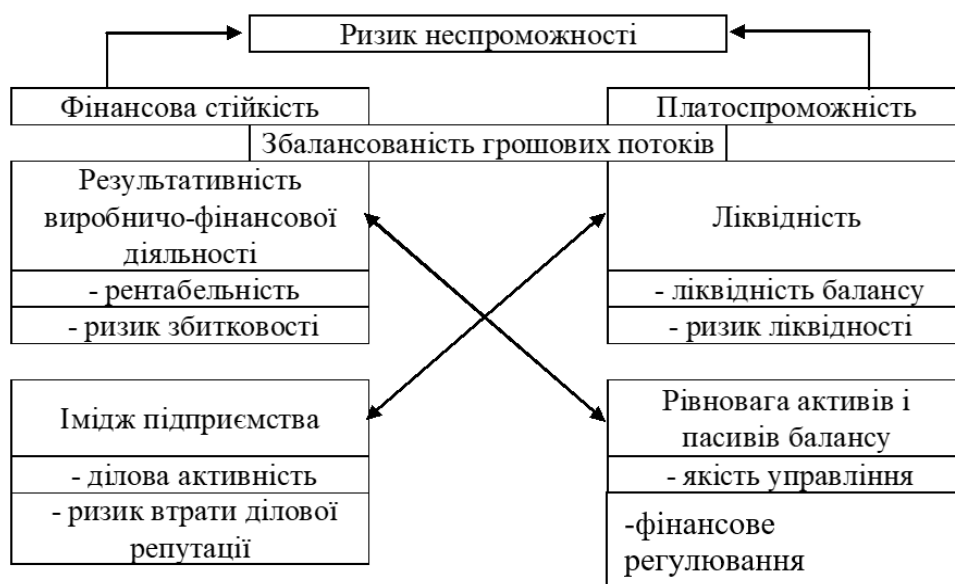


Рис. 2.2. Ліквідність в системі стабільного розвитку суб'єктів малого бізнесу

Джерело: [3]

Таким чином, з метою вироблення конкурентної стратегії підприємства в довгостроковій перспективі необхідно забезпечувати належний рівень ліквідності та платоспроможності. У контексті управління конкурентоспроможністю підприємства важливе значення має постійний моніторинг систем показників, що характеризують рівень ліквідності окремого суб'єкта господарювання. Важливість аналітичних досліджень у даному напрямку обумовлюється наявністю стійкого зв'язку між ліквідністю підприємства та його потенційною платоспроможністю. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємств наведено в табл. 2.7.

В 2019 році більшість показників перетнули межу нормальних значень, лише коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність), показник швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття балансу були невтішними.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності ПП “Хімлайн”

№	Показник	Нормальне значення	ПП “Хімлайн”		
			2019	2020	2021
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Більше 0,2	0,17	0,85	0,65
2	Показник швидкої ліквідності	> 1	0,73	1,3	1,3
3	Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Більше 0,7-0,8	0,73	1,29	1,29
4	Коефіцієнт покриття балансу	Більше 2-2,5	1,62	2,18	2,08
5	Частка оборотних коштів у активах	Збільшення	0,99	0,99	0,99
6	Частка запасів у поточних активах	–	0,55	0,41	0,38
7	Частка власних оборотних коштів у запасах	Більше 0,5	0,69	1,32	1,36
8	Чистий оборотний капітал(NWS)	-	12 350,5	19 426,2	21 891,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності на досліджуваному підприємстві

В 2020 році всі показники нормалізувались і в 2021 році теж мали допустимі значення, хоча частина показників і мала тенденцію до незначного пониження. Загалом, на кінець досліджуваного періоду показники ліквідності та платоспроможності знаходяться вище нормативного теоретичного значення і перевищують його в декілька разів. Після можливої загрози втрати платоспроможності підприємством, на кінець 2021 році вони є найбільш платоспроможними, адже на рахунках підприємства зосереджено достатньо коштів для того, щоб повністю розрахуватися з поточними зобов'язаннями.

Інформація про платоспроможність окремого суб'єкта господарювання є надзвичайно цінною як для самого підприємства, так і для його контрагентів (дозволяє оцінити ймовірність затримок платежів за реалізовану продукцію) та

банківських установ (дає змогу оцінити рівень ризиковості кредитування такого підприємства).

Крім оцінки коефіцієнтів ліквідності, в аналітичній практиці досить широко використовується аналіз ліквідності балансу, що дозволяє зробити висновок як між собою співвідносяться зобов'язання з відповідним строком погашення та активи, які можна буде за цей самий період перетворити на грошові кошти та використати для погашення таких боргів.

Таблиця 2.8

Групування активів та пасивів підприємства відповідно до рівня їх ліквідності в 2021р., тис.грн.

№	Активи	Початок звітного періоду	Кінець звітного періоду
1	Високоліквідні А1	13992,5	13073,9
2	Швидколіквідні А2	7278,6	12948,1
3	Повільно-ліквідні А3	14688,2	16127,4
4	Важколіквідні А4	261,1	263,6
5	Всього	36220,4	42413
	Пасиви	Початок звітного періоду	Кінець звітного періоду
6	Найбільштермінові П1	16533,1	20257,5
7	Короткострокові П2	0	0
8	Довгострокові П3	0	0
9	Постійні (стійкі) П4	19630,6	22091
10	Всього	36163,7	42348,5
11	Показник ліквідності	0,704189303	0,665456785
12	Висновок про ліквідність балансу	Баланс неліквідний	Баланс неліквідний

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Дана методика передбачає порівняння окремих груп зобов'язань з різним рівнем терміновості оплати та груп активів з різним рівнем ліквідності (часом перетворення на грошові кошти). Проте, аналізуючи ліквідність балансу, платіжні можливості для покриття зобов'язань, слід визначати як суму активів з таким самим строком перетворення на грошові кошти та надлишок активів, що використовуються для погашення зобов'язань з вищим рівнем терміновості (таблиця 2.9). Загалом баланс підприємства є неліквідним. Актуальність визначення ліквідності балансу набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, бо постає питання: чи достатньо коштів у підприємства для покриття його заборгованості.

Провівши аналіз фінансового стану для цілей зміцнення конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки про діяльність підприємства:

- наявність чіткої торгівельної програми, послідовність і визначеність фінансово-операційного циклу;
- високий рівень розрахунково-платіжної дисципліни щодо реалізації продукції та надання послуг;
- значна частка високоліквідних активів в загальній сумі оборотного капіталу підприємства;
- спрямування прибутку підприємства на власний розвиток;
- незначні обсяги короткострокових зобов'язань.

За такого фінансового стану підприємства майже мінімізується ймовірність виникнення ситуації, коли господарюючий суб'єкт може виявитися або неконкурентоспроможним взагалі, або мати серйозні проблеми із поточною фінансово-господарською діяльністю.

Висока чутливість торгівельної діяльності до викликів сучасності зумовлює необхідність перманентного контролю за своїм фінансовим станом, показниками діяльності тощо. Навіть незначні коливання даних чинників можуть призвести не лише до зниження конкурентоспроможності підприємства, а й до його банкрутства.

Хоча на кінець періоду ознаки банкрутства виявлені не були, внутрішня нестабільність та кризові явища можуть викликати певні наслідки в майбутньому, тому для уникнення несприятливих явищ у підприємства, втрати його платоспроможності в майбутньому та впевненості необхідно мати ймовірність про ймовірність настання банкрутства.

Ділова активність в сучасних умовах господарювання є вирішальним фактором комерційного успіху, тому саме ділову активність слід розраховувати на етапі переходу до аналізу конкурентоспроможності. Ділова активність виступає визначальною характеристикою положення підприємства на ринку, а, враховуючи недостатню розвиненість фінансового ринку України та організаційно-правову форму підприємств, розрахунок ринкової активності не має необхідності.

Розвиток торгівлі в умовах сьогодення ставить завдання, перед власниками так керівниками сучасних підприємств щодо використання комплексу заходів, що забезпечать зростання рівня активності суб'єкта господарювання на ринках капіталу, сфери обігу, товарів та робочої сили і дадуть змогу підвищити їх конкурентоспроможність.

Ділову активність в найбільш загальному виразі можна розраховувати і оцінювати за допомогою "золотого правила економіки" [1], яке базується на характеристиці ділової активності як категорії, що визначає рівень ефективності використання вкладених ресурсів в динаміці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз дотримання «золотого правила» економіки ПП "Хімлайн"

Показник	ПП "Хімлайн"		
	2019	2020	2021
Темп зростання фінансового результату	172,7%	110,9%	43,1%
Темп зростання виручки від реалізації	132%	105,2%	108,5%
Темп зростання активів	124,7%	110,9%	117,1%

Золоте правило економіки підприємства	Виконується	Не виконується	Не виконується
---------------------------------------	-------------	----------------	----------------

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Виходячи з того, що щодо фінансів "золоте правило" диктує умови підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у засоби, фонди й оборотні кошти, підвищення конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що підприємство неефективно розміщувало свої фінансові ресурси в 2020 та 2021 роках, а у 2019 році у зв'язку із певною господарською стабілізацією ситуація значно покращилася.

Показники фінансових ресурсів в цілому та окремих його елементів, дохідності капіталу, авансованого у діяльність, дають змогу оцінити ділову активність підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ділової активності підприємства ПП "Хімлайн"

№	Показник	Теоретично достатнє значення	ПП "Хімлайн"		
			2019	2020	2021
1	Загальна оборотність капіталу	Збільшення	1,87	1,78	1,65
2	Оборотність дебіторської заборгованості	Збільшення	5,5	8,8	5,4
3	Строк обороту дебіторської заборгованості	Зменшення	66	40,9	66,6
4	Оборотність кредиторської заборгованості	Збільшення	3,2	3,9	3,6
5	Строк обороту кредиторської заборгованості	Зменшення	112,2	91,9	101,5

6	Фондовіддача необоротних активів	Збільшення	212,8	246,8	265,5
7	Оборотність власного капіталу	Збільшення	4,9	3,3	3,2
8	Оборотність запасів	Збільшення	3,4	4,4	4,3
9	Продуктивність праці	Збільшення	12 244	12 881,58	13 996,02

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

У 2019 р. найбільш швидко зростали в досліджуваному періоді активи підприємства, разом з темпом зростання виручки від реалізації, поряд з значним зростанням фінансового результату, тому можна стверджувати, що найбільш близькою до ідеальної була ситуація у 2019 р., коли співвідношення темпів зростання усіх показників майже дотримувалося і спостерігався найбільший темп зростання чистого прибутку. В цілому можна сказати, що в сфері оптової та роздрібною торгівлі підвищення ділової активності можна досягти шляхом ефективного управління витратами. Це дасть змогу не лише нарощувати темпи приросту виручки від реалізації, але й вивільнити певну частину коштів з обороту, а отже, забезпечити зростання чистого прибутку.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості свідчить про своєчасність проведення розрахунків покупців за придбану продукцію і з даних в таблиці видно, що показник кожен рік коливається, а оборотність кредиторської заборгованості, що характеризує досліджувані підприємства як такі, що мають високий рівень розрахунково-платіжної дисципліни демонструє зростання впродовж 2019-2021 років, хоча і з невеликим зменшенням в 2021 році.

Теоретично достатнє значення строку обороту заборгованості має зменшуватись, проте ми знову бачимо нестабільні коливання показника дебіторської заборгованості та послаблення строку обороту кредиторської заборгованості до 2021 року.

Фондовіддача відображає результативність використання основних засобів у комерційній діяльності і вважається найважливішим індикатором їх ефективності: впродовж всього періоду показник зростає, так у 2021 році 1 гривня основних засобів у ПП «Хімлайн» створювала 265,5 грн продукції.

Продуктивність праці на підприємстві також тільки зростала і в 2021 році становила 13 996,02, що на 4 718,82 більше за звітний період, що говорить про стримування темпів діяльності для формування спроможності стабільно розвиватися у стратегічній перспективі.

Коефіцієнт оборотності запасів визначає кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси, за досліджуваний період і вказує на те, що цей процес протікає стабільно у ПП «Хімлайн», але знову ж потрібно підмітити незначне зменшення в 2021 році.

Оборотність власного капіталу показує несприятливу тенденцію до постійного зниження, а це означає, що знижується швидкість обороту власного капіталу.

Проаналізувавши показники оборотності та ефективності господарської діяльності підприємства, можна дійти до висновку, що підприємство характеризується нестабільними показниками ділової активності, частина показників демонструє коливання впродовж всього періоду, якщо в майбутньому ці показники не стабілізуються, то фінансовий стан підприємства буде під загрозою, а конкурентоспроможність – втраченою.

Таким чином, можна стверджувати про неідеальний фінансовий стан підприємства за останній період діяльності: воно не є абсолютно стійким до факторів впливу зовнішнього середовища, хоча й має потенційні можливості до підтримки належного рівня конкурентоспроможності та ефективної реалізації політики управління активами. Нестабільність в економіці світу у період пандемії змінили динаміку сфери оптової та роздрібної торгівлі, що призвело до недоотримання прибутку, зростання собівартості товарів, зниження конкурентоспроможності та гальмування грошових надходжень на підприємствах.

Наявність власних фінансових ресурсів створює передумови для стабільного конкурентного розвитку всіх підприємств, тому для підвищення ефективності не лише формування та розміщення, а й використання фінансових ресурсів в процесі покращення фінансового стану для забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів керівникам постійно контролювати операційну діяльність, визначати пріоритетні напрямки розвитку та раціоналізації підприємницької діяльності.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України діяльність суб'єктів господарювання будь-якого виду економічної діяльності спрямована на отримання максимального фінансового результату для забезпечення стабільності процесів відтворення в довгостроковій перспективі. Фінансовий результат діяльності відображає всі сторони функціонування підприємства – рівень розвитку інноваційного виробництва, сучасність або застарілість технологій, рівень організації виробництва, ефективність системи управління, зокрема управління фінансовим капіталом, контроль за рівнем витрат тощо.

Фінансовий результат господарської діяльності підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної (виробничої), фінансової (комерційної), інвестиційної діяльності та виступає основним критерієм визначення успішності функціонування системи господарювання. Фінансові результати, виражені у формі прибутку, є джерелом погашення зобов'язань підприємства, в тому числі перед бюджетом та слугують слугує фінансовою основою розширеного відтворення та стабільного розвитку за рахунок фінансового супроводу всіх управлінських рішень.

У рамках управління фінансами підприємств забезпечення позитивного фінансового результату (прибутку) складає одну з ключових позицій. Збільшення прибутку підприємницьких структур в значній мірі впливає на темпи економічного розвитку країни, її адміністративно-територіальних одиниць, зростання суспільного багатства та підвищення життєвого рівня населення.

Забезпечуючи виробничі, матеріальні та соціальні потреби за рахунок чистого прибутку, підприємство повинно намагатися встановити оптимальне

співвідношення між фондом нагромадження і фондом споживання, враховуючи умови ринкової кон'юнктури і, разом з тим, стимулювати і заохочувати результати праці робітників підприємства. Отже, чистий прибуток створює стимулюючі умови господарського розвитку підприємства в умовах переходу до ринку, що є важливим фактором подальшого зміцнення і розширення підприємницької діяльності.

За досліджуваний період 2019-2021 рр. підприємства характеризувалися відносною стабільністю у формуванні фінансових результатів. Основним джерелом надходжень грошових коштів для підприємства є виручка від реалізації.

Чистий дохід підприємства за досліджувані роки мав помірну тенденцію до зростання за рахунок зростання обсягів реалізації продукції та операційного доходу.

Аналіз фінансових результатів є необхідним етапом для розроблення заходів підтримки стабільного фінансового здоров'я підприємств, підвищення конкурентоспроможності продукції. Найважливішими показниками оцінки фінансових результатів є відносні показники, які визначають рівень прибутковості, тобто рентабельність (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності підприємства

Показники	ПП "Хімлайн"		
	2019	2020	2021
Рентабельність сукупного капіталу (активів)	0,19	0,19	0,065
Рентабельність власного капіталу	0,5	0,36	0,12
Рентабельність реалізованої продукції	0,1	0,11	0,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства

Проаналізувавши розраховані показники, можна сказати, що рентабельність власного капіталу і загальний рівень рентабельності характеризується негативними зрушеннями. Негативні тенденції в рентабельності супроводжували підприємство

впродовж 2019-2021 рр., що було викликано низкою господарських факторів. Проаналізувавши основні економічні показники, було визначено що саме знизило рівень чистого прибутку підприємства. В загальному на прибуток вплинуло зростання операційних витрат та собівартості продукції, робіт та послуг. Зростання операційних витрат відбулось за рахунок зростання амортизаційних відрахувань, витрат на інновації, збільшення матеріальних затрат та витрат на оплату праці. Собівартість продукції, в свою чергу, зросла через збільшення цін на продукцію у виробників та зростанням проблем з транспортуванням до місця призначення.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП “Хімлайн”

Основним питанням, яке виникає в процесі функціонування багатьох вітчизняних підприємств різних видів економічної діяльності, є підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Оскільки важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств не підлягає сумнівам, необхідно якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є життєво необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та ефективність адаптації компанії до умов в існуючому конкурентному середовищі.

Як зазначалося раніше, для визначення конкурентоспроможності зазвичай використовують SWOT-аналіз.

Використання концепції ланцюгів цінностей, SWOT-аналізу та інших інструментів стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно, але недостатньо. Більш глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили і конкурентної позиції компанії.

Елементами такої оцінки є дослідження наступних аспектів:

- наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію;
- які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції за умови збереження стратегії, яка застосовується на даний момент;
- яке місце займає компанія серед основних конкурентів;
- чи має компанія на даний момент часу конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від головних конкурентів;
- яка спроможність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних дій конкурентів.

Керівникам недостатньо лише визначити напрям зміцнення або послаблення конкурентної позиції.

Необхідно з'ясувати, має фірма чисту конкурентну перевагу (або навпаки) по відношенню до основних конкурентів чи ні, а також чи є можливість зміцнення ринкової позиції компанії і підвищення ефективності її діяльності в рамках застосовуваної в нинішній час стратегії. Недостатньо лише визначити рівень витрат компанії, необхідно провести ще й комплексний порівняльний аналіз всіх стратегічно важливих аспектів бізнесу фірми [72, с. 29].

Перспективи конкурентоспроможності будуть визначатися за рахунок її комплексного аналізу, що буде включати в себе наступні методи: класичний PEST-аналіз, SPACE-аналіз та SWOT-аналіз.

Нестабільна ситуація в країні, різкі зміни, що впливають на бізнес, потребують проведення оцінки зовнішнього середовища. PEST-аналіз може виокремити важливі фактори для підприємства. Для ПП “Хімлайн” було виокремлено фактори представлені в Таблиці 2.12.

PEST-аналіз ПП “Хімлайн”

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
Урядова стабільність	Темп зростання
Фіскальна політика	Рівень інфляції
Рівень корупції	Обмінний курс валют
Державне регулювання конкуренції в ВЕД	Тенденція безробіття
Втрата перспективних ринків у зв'язку з вірогідністю розвитку військових дій	Загальна характеристика економічної ситуації
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Демографічна ситуація	НДДКР
Середній дохід	Рівень інновацій
Імідж підприємства	Доступ до нових технологій
Активність споживачів на ринку	Технологічні зміни
Ставлення до якості продукції	Рівень автоматизації бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором

Наступним етапом є оцінка кожного виду факторів. Кожен показник отримує свою вагу, від 0 до 1, загальна сума яких складає 1. Далі всі фактори отримують свою оцінку, від 1 до 5, після чого визначається зважена оцінка, все це наведено в табл 3.2, 3.3, 3.4, 3.5.

Таблиця 2.13

Оцінка політичного фактору

№	Назва фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	Урядова стабільність	0,3	4	1,2
2	Фіскальна політика	0,2	4	0,8
3	Рівень корупції	0,15	3	0,45
4	Державне регулювання конкуренції в ЗЕД	0,1	3	0,3
5	Втрата перспективних ринків у зв'язку з вірогідністю розвитку військових дій	0,25	4	1
Всього	-	1	-	3,75

Джерело: складено автором

Оцінка політичних факторів показала, що вплив даних показників складає 3,75, що являє собою достатній рівень впливу.

Таблиця 2.14

Оцінка економічного фактору

№	Назва фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	Темп зростання	0,2	4	0,8
2	Рівень інфляції	0,25	4	1
3	Обмінний курс валют	0,2	4	0,8
4	Тенденція безробіття	0,1	2	0,2
5	Загальна характеристика економічної ситуації	0,25	5	1,25
Всього	-	1	-	4,05

Джерело: складено автором

Оцінка економічних факторів показала, що вплив даних показників складає 4,05, що являє собою досить великий рівень впливу.

Таблиця 2.15

Оцінка соціального фактору

№	Назва фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	Демографічна ситуація	0,1	3	0,3
2	Середній наявний дохід	0,2	4	0,8
3	Імідж підприємства	0,3	5	1,5
4	Активність споживачів на ринку	0,2	4	0,8
5	Рівень автоматизації бізнес-процесів підприємства	0,2	4	0,8
Всього	-	1	-	4,2

Джерело: складено автором

Оцінка соціальних факторів показала, що вплив даних показників складає 4,2, що являє собою значний рівень впливу.

Таблиця 2.16

Оцінка технологічного фактору

№	Назва фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	НДДКР	0,15	3	0,45
2	Рівень інновацій	0,2	3	0,6
3	Доступ до нових технологій	0,25	3	0,75
4	Технологічні зміни	0,15	2	0,3
5	Автоматизація	0,25	4	1
Всього	-	1	-	3,2

Джерело: складено автором

Оцінка технологічних факторів показала, що вплив даних показників складає 3,2, що являє собою достатній рівень впливу.

Оцінка кожного з факторів та динаміка їх важливості представлена на рисунку 2.3.

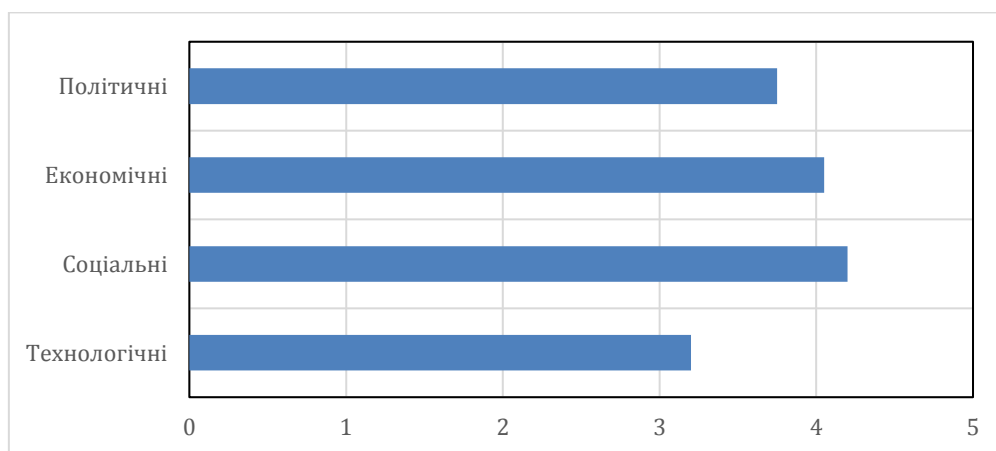


Рис. 2.3. Оцінка та динаміка важливості окремих факторів

Джерело: складено автором

Після оцінювання усіх факторів, можна підсумувати, що на розвиток ПП “Хімлайн” найбільше впливають соціальні та економічні фактори із відповідними значеннями 4,2 та 4,05. Третє місце займають політичні фактори із значенням 3,75. На останньому місці технологічні фактори із значенням 3,2. На основі цього, можна запропонувати подальші стратегії представлені на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Запропоновані дії для ПП “Хімлайн” на основі PEST-аналізу

Джерело: складено автором

Другим етапом комплексного аналізу конкурентоспроможності на рівні підприємства є використання SPACE метод, з його допомогою можна розширити можливості кількісної оцінки факторів тиску на підприємство та визначити необхідний вектор на використання певних стратегічних дій.

Даний метод, для початку, передбачає визначення групи критеріїв, що обрані як чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства (таблиця 3.6). Далі здійснюється оцінка визначених факторів та прораховується, на основі ваги кожного з критеріїв, зважена оцінка кожної групи (таблиця 3.7). Базуючись на отриманій оцінці здійснюється вибір рекомендованого виду стратегії.

Потім отримані результати подаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рисунок 3.2) та визначається вектор стратегії.

Таблиця 2.17

Критерії для проведення SPACE-аналізу

Група критеріїв	Назва критерію
1	2
Фінансовий стан підприємства (ФС)	Рентабельність підприємства
	Фінансова стабільність
	Ліквідність та платоспроможність

Конкурентні переваги (КП)	Частка підприємства на ринку
	Цінова політику
	Рівень розвитку маркетингу
	Рівень якості (конкурентоспроможності) продукції
Привабливість ВЕД (ПВ)	Кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції
	Загальну привабливість ВЕД
	Рівень розвитку ВЕД
Стабільність середовища (СС)	Темпи зростання (занепаду) економіки країни
	Тривалість життєвого циклу ВЕД
	Ступінь впливу держави на економіку суб'єкта
	Ступінь залежності від іноземних ринків сировини

Джерело: складено автором

Таблиця 2.18

Обчислення зваженої оцінки критеріїв

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фінансовий стан підприємства (ФС)			3,2
Фінансова стабільність	4	0,3	1,2
Рентабельність підприємства	2	0,4	0,8
Ліквідність та платоспроможність	4	0,3	1,2
Конкурентні переваги (КП)			2,7
Частка підприємства на ринку	2	0,2	0,4
Цінова політику	3	0,3	0,9
Рівень розвитку маркетингу	1	0,2	0,2
Рівень якості (конкурентоспроможності) продукції	4	0,3	1,2
Привабливість ВЕД (ПВ)			3,7
Кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції	3	0,3	0,9
Загальну привабливість ВЕД	4	0,3	1,2
Рівень розвитку ВЕД	4	0,4	1,6
Стабільність середовища (СС)			3,5
Темпи зростання (занепаду) економіки країни	3	0,3	0,9
Тривалість життєвого циклу ВЕД	4	0,2	0,8
Ступінь впливу держави на економіку суб'єкта	3	0,2	0,6
Ступінь залежності від іноземних ринків сировини	4	0,3	1,2

Джерело: складено автором

Так, зважена оцінка фінансової сили (ФС) ПП “Хімлайн” оцінена в 3,2 бали. Конкурентні переваги (КП) підприємства показують найменше значення 2,7. Стабільність середовища (СС) показує вищий результат і становить 3,5. Позитивне значення має показник привабливості ВЕД (ПВ), який дорівнює 3,7 балів.

Далі необхідно відобразити результати зважених оцінок через систему координат, кожна з половин осей позначає відповідну сукупність критеріїв.

Для визначення рекомендованої стратегії потрібно з’ясувати координати точки Р (Х;У) за наступними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,7 - 2,7 = 1;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,2 - 3,5 = -0,3.$$

Будується вектор пропонованої стратегії за двома точками: О (0;0) та Р (1;-0,3). З’єднавши ці дві точки, ми отримуємо вектор, котрий вказує на рекомендований вид стратегії.



Рис. 2.5. Система координат SPACE-аналізу

Джерело: складено автором

Отже, згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, ПП “Хімлайн” має дотримуватися конкурентної стратегії, тобто зосередити свої

зусилля на збереження конкурентоспроможності, а також використання свого фінансового потенціалу. Фінансовий стан підприємства та певні показники його діяльності можна назвати стабільними та позитивними, хоча, звісно, зрушення до покращення відбулись, проте стан підприємства неможливо назвати відмінним. Конкурентна стратегія являє собою поведінку суб'єкта ринку, який досліджує якнайбільшу кількість альтернатив для ухвалення правильного рішення та не завжди може повністю розкрити свій потенціал.

Останнім буде проведено SWOT-аналіз. SWOT-аналіз припускає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх погроз і сприятливих можливостей, з подальшим його дослідженням. Класичним представленням інформації такого аналізу було складання таблиць сильних сторін у діяльності фірми, її слабких сторін, потенційних сприятливих можливостей і зовнішніх погроз.

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз ПП “Хімлайн”

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Відносна стійкість попиту на товари – Збільшення рівнів доходів населення дозволить збільшити потенційне коло споживачів – Зниження цін виробниками – Перехід до більш ефективних стратегій – Залучення позикового капіталу – Використання Інтернет ресурсів для розширення ринків збуту – Невдала поведінка конкурентів – Зростання впливу в сфері електронної комерції 	<ul style="list-style-type: none"> – Позитивний імідж – Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності – Диференційованість продукції – Висока якість товару – Оптові ціни – Стабільна клієнтська база – Довгострокові договори з партнерами

Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Загроза високих темпів інфляції – Спад реалізації продукції – Нестабільність політичної та економічної ситуація в країні – Зростання закупівельних цін продукції підприємства та накладних витрат – Посилення діяльності конкурентів – Зміна потреб споживачів – Зростання рівня податків та мит – Зростання рівня безробіття 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежена присутність на ринку – Недостатньо розвинена система оплати та стимулювання – Залежність від постачальників – Недостатньо часті дослідження попиту споживачів – Недостатня присутність в інтернет-середовищі – Недостатньо розвинена маркетингова діяльність – Обмежена присутність на ринку – Зростання дебіторської заборгованості та інших операційних витрат

Джерело: складено автором на основі практики на досліджуваному підприємстві

Висновки до Розділу 2

В даному розділі було представлено загальні відомості про ПП “Хімлайн”, проведено діагностику його фінансово-господарську діяльність, оцінка загального стану підприємства та його показників. В загальному, баланс підприємства зростає та показники самого підприємства не є критичними, хоча неможливо не відмітити, що фінансовий стан компанії характеризується спадом показників рентабельності: рентабельність сукупного капіталу – 0,065 в 2020 році, рентабельність власного капіталу – 0,12. Більшість відносних показників ділової активності також демонструють значення нижче норми. Проте є показники, що зростають або тримаються в нормальних значеннях, серед них: показник покриття, показник швидкої ліквідності, NWS та більша частина показників фінансової стійкості.

Для виявлення конкурентних переваг підприємства було використано декілька методів.

PEST-аналіз виявив важливі фактори для підприємства, найбільший вплив на нього мають соціальні та економічні фактори із відповідними значеннями 4,2 та 4,05. На передостанньому місці знаходяться політичні фактори із значенням 3,75, а на останньому місці технологічні фактори із значенням 3,2. Також це дозволило

здійснити оцінку ключових ринкових тенденцій, а самі результати сприяли виявленню сукупності загроз та можливостей для SWOT-аналізу.

SPACE-аналіз дозволив визначитись з найважливішими характеристиками внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та вибрати варіант подальшої стратегії для розвитку. Такою стратегією є конкурентна стратегія. Підприємство досі не має необхідного набору конкурентних переваг, тому йому необхідно далі поліпшувати своє становище на ринку, завойовуючи нових клієнтів, збільшувати свою частку на ринку, впроваджувати інновації тощо.

За результатами проведеного SWOT-аналізу, можна сказати, що компанія має достатній потенціал для розвитку і нарощування власних потужностей. Але для цього необхідно проводити систематичне покращення не лише фінансових показників, а й систем комунікації з споживачами, системи мотивування, системи електронної комерції, заходи щодо збільшення присутності компанії на ринку тощо. При правильно розробленій системі заходів поліпшення конкурентоспроможності підприємства має всі шанси на досягнення оптимальної позиції на ринку.

Шляхи покращення конкурентоспроможності підприємства, в основному, мають базуватись на можливостях та сильних сторонах, визначеними за допомогою SWOT-аналізу, при підтримці реалізації конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП “ХІМЛАЙН” В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

3.1. Ризик та невизначеності як елементи впливу на конкурентоспроможність підприємства

Підприємницька діяльність на ринку завжди пов'язана з ризиком і з ситуацією невизначеності, що у результаті характеризує випадкову складову у функціонуванні підприємств, їх конкурентоспроможність. І щоб досягти досить високого рівня конкурентоспроможності підприємства, ризики необхідно раціонально враховувати в управлінні.

Різницю між невизначеністю та ризиком складає те, що невизначеність не піддається виміру, тоді як ризик же ж навпаки. Ризик характеризується керованістю, на відміну від невизначеності. Таким чином, невизначеність варто визначати як складову умову виникнення та розвитку ризику. Чим вищий рівень невизначеності, тим вищий рівень ризику.

Повністю позбутись ризиків в діяльності організації нереально, тому для того, щоб досягти необхідного рівня конкурентоспроможності та ефективно управляти нею підприємство мусить вчасно виявляти та оцінювати ризики, з метою мінімізації негативного впливу.

Існують різні тлумачення ризику, у підприємницькій сфері це насамперед ситуація над ринком, що відбиває невизначеність її результату. Результат може бути як позитивним (прибутковим), і негативним (збитковим). Крім того, під ризиком розуміється низький рівень передбачуваності потенційного результату будь-яких дій суб'єктів ринку, що здійснюються зараз. І нарешті, ризик – неможливість передбачення зі 100% ймовірністю, чи станеться ця економічна, організаційно-правова подія на ринку і чи реалізується ймовірність втрат (вигод), що впливає з цього. Звідси ризик у підприємницькій сфері виявляється у

ймовірності зниження можливих доходів, втрати прибутку та виникнення збитків внаслідок тих чи інших причин, включаючи невірні дії чи відсутність дій. Ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, у зв'язку з цим має виключно важливе ставлення до управління конкурентоспроможністю, виступаючи його складовою.

Ризик можна розглядати як характеристику, що є властивою для будь-якої діяльності людини, що втілюється в умовах обмеженості ресурсів та вибору методу досягнення цілей. В такому разі не є можливим повністю позбутись самого ризику, проте цілком реально мінімізувати його наслідки.

Таким чином ризики характеризують ймовірність подій, що призводять до зміни рівноваги соціально-економічних систем. Особлива увага приділяється вивченню властивостей ризику, таких як систематичність, загальність та динамічна ймовірність. Ці ризики оцінюються за допомогою системи якісних та кількісних показників, які характеризують ситуацію з кращої чи гіршої сторони[71].

Також ризик розглядати як додавання потенціалу регресії. Такі дослідження зосереджені на негативних особливостях ризику:

- втрата матеріальних цінностей, які мають різні властивості та якості, що мали користь в минулому, проте втратили її сьогодні;
- виникнення матеріальних цінностей, якостей та властивостей, які у майбутньому невизначені;
- зростання екологічних загроз, причиною яких є розвиток промисловості;
- зниження безпеки в результаті створення та поширення нових технологій[71].

В підприємницькій діяльності ризик визначають як невизначеність результату щодо здійснюваної діяльності.

Як і будь-яка економічна категорія “ризик” характеризується певними ознаками, серед основних це: присутність невизначеності, альтернативні рішення,

можливість оцінити ймовірність очікуваних результатів, допустимі втрати або отримання додаткового прибутку.

Визначення класифікації ризиків допоможе зрозуміти сутність ризику та його ідентифікації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Визначенню сутності ризику та його ідентифікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства може сприяти детальне вивчення класифікацій ризиків. В економічній літературі наявна велика кількість різних підходів до класифікації ризиків, але досі не складено єдиної класифікації системи ризиків.

Класифікація ризиків представлена в Табл. 3.1

Таблиця 3.1

Класифікація ризиків

№	Класифікаційна ознака	Вид ризику
1	Зв'язок з підприємницькою діяльністю	Підприємницькі
		Непідприємницькі
2	Сфера походження	Соціально-політичні
		Адміністративно-законодавчі
		Виробничі
		Комерційні
		Фінансові
		Природно-екологічні
		Демографічні
		Геополітичні
		Інноваційні
		Страхові
3	Причини виникнення	Невизначеності майбутнього
		Брак інформації
		Суб'єктивний вплив
4	Можливість прогнозування	Прогнозовані
		Непрогнозовані
5	Тип обліку	Внутрішні

		Зовнішні
6	Вид небезпек	Антропогенні
		Природні
		Змішані
7	Вид витрат	Матеріальні
		Трудові
		Фінансові
		Втрати часу
		Спеціальні

Джерело: створено автором на основі [67]

Представлену класифікацію неможна вважати повною, оскільки принцип класифікації ризиків характеризується різними елементами та залежить від багатьох факторів, такими як: завдання, характеристика суб'єкта, що здійснює завдання та конкретною ситуацією, в якій він знаходиться. Для кожного випадку класифікація ризику може мати незалежне рішення, оскільки характер ризику, що супроводжує певний вид діяльності, має свою специфіку, яка визначає можливість наявності в системі класифікації певних характеристик.

Ключовим елементом прийняття рішення щодо невизначеності та ризику є ставлення особи, що це рішення приймає, чи проявить вона схильність, чи байдужість до ситуації, що склалась. Абсолютно всі фактори невизначеності та ризику характеризуються суб'єктивністю або об'єктивністю. Ризик формується в ситуаціях, коли рішення приймаються в умовах невизначеності і особа, що приймає рішення, особисто зацікавлена в цьому процесі. Все це робить ризик діалектичною єдністю суб'єктивного та об'єктивного.

Об'єкт ризику – економічна система, ефективність та умови діяльності якої невідомі.

Суб'єкт ризику – фізична особа (група осіб), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має право приймати рішення щодо об'єкта ризику [71].

Конкуентоспроможність та безпека економічна підприємства тісно пов'язані із питанням ризиків, їх оцінкою, прогнозуванням та їх управлінням, все це є ключовими елементами для кожного підприємства. Так, банкрутство підприємств часто пов'язують із суттєвими помилками та проблемами у менеджменті. Тому особливу увагу підприємці мають приділяти систематичному вдосконаленню управління ризиком – ризик-менеджменту.

Загальні етапи виявлення та протидії ризикам для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю представлені на Рис. 3.1

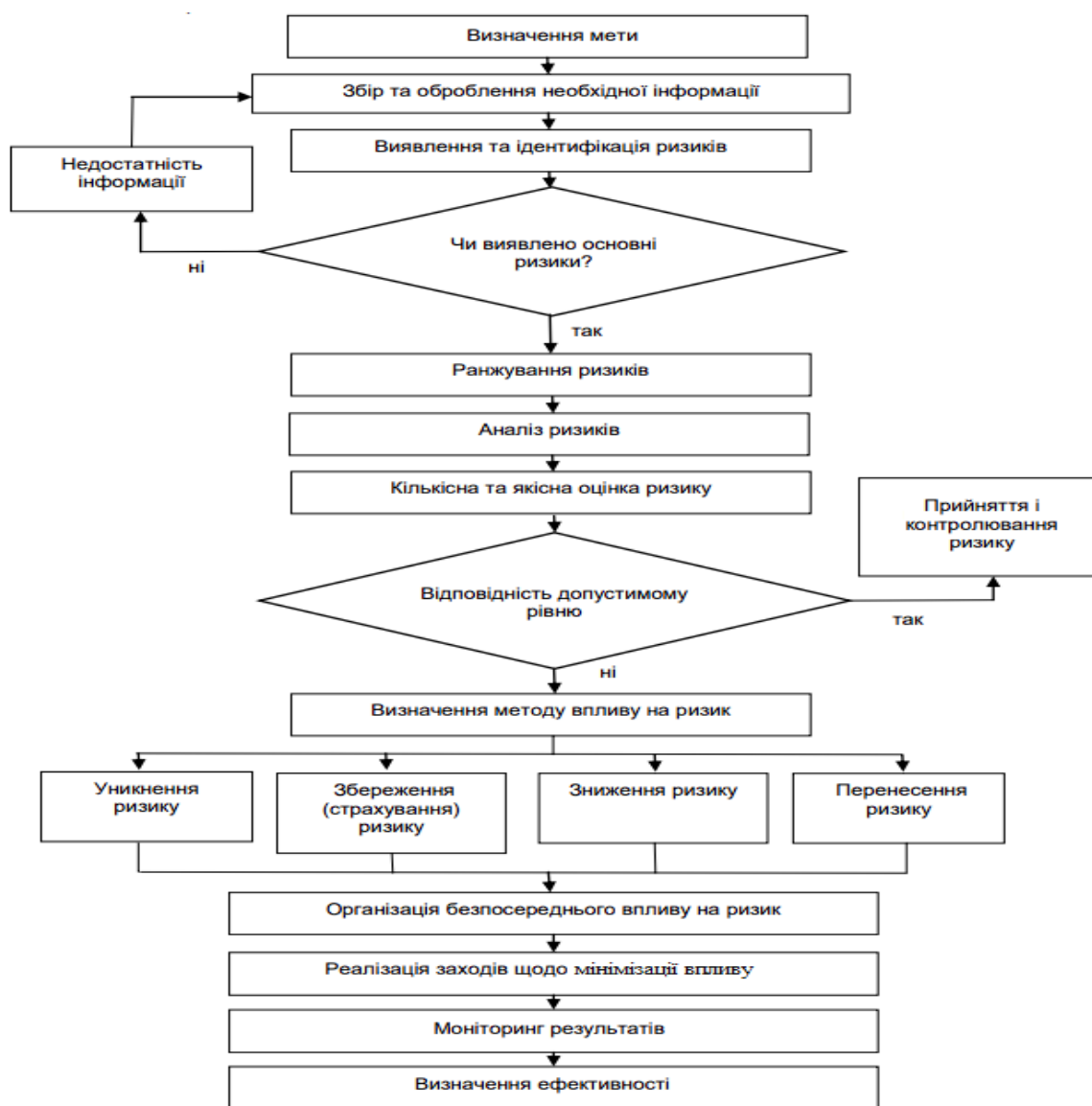


Рис.3.1. Етапи виявлення та протидії ризикам

Джерело: [8]

Для з'ясування сутності показників ризику рекомендують виділяти певні зони ризику залежно від величини. Область, в якій втрати не очікуються, називають безризиковою зоною. Їй відповідають нульові чи негативні втрати (перевищення прибутку).

Під зоною допустимого ризику слід розуміти область, у межах якої цей вид діяльності зберігає свою економічну доцільність. Межа її відповідає рівню втрат, що дорівнює розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Наступна зона є небезпечнішою і має назву зона критичного ризику. Це область, що характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку, до величини повної розрахункового доходу від підприємництва, що становить суму витрат і прибутку. Інакше висловлюючись, зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток й у максимумі можуть призвести до втрати коштів, вкладених підприємством (фірмою) у справу. В останньому випадку воно не тільки не отримує від угоди ніякого доходу, а й зазнає збитків у сумі всіх безплідних витрат.

І нарешті, зона катастрофічного ризику є область втрат, які за своєю величиною перевищують критичний рівень і в максимумі можуть досягти величини, що дорівнює майновому стану підприємства (фірми). Катастрофічний ризик здатний призвести до краху, банкрутства підприємства, його закриття та розпродажу майна. До категорії катастрофічного слід відносити незалежно від майнових чи грошових збитків ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей або виникнення екологічних катастроф [10].

Поява певних рівнів втрат є ключовим елементом, що дає можливість стверджувати про очікуваний ризик

Імовірності певних рівнів втрат є важливими показниками, що дозволяють висловити судження про очікуваний ризик та ступеня його допустимості. При

побудові кривої ймовірності виникнення рівня втрат застосовуються наступні методи:

– статистичний метод представляє собою аналіз статистики збитків та доходів, що були властиві даному чи подібному підприємстві та подальшим визначенням ймовірності події, для оцінки величини ризику;

– метод експертних оцінок відрізняється від статистичного, він передбачає збір інформації для побудови кривої ризику та подальше вивчення оцінок, зроблених різними фахівцями щодо ймовірності різного рівня втрат.

– аналітичний метод представляє собою найскладніший спосіб побудови кривої ризику, оскільки основою його реалізації складають елементи теорії ігор.

Процес аналізу складається із наступних етапів:

- вибір ключового показника, за яким оцінюється чутливість (внутрішня норма прибутку, чистий поточний прибуток тощо);
- вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки тощо);
- розрахунок значень ключового показника на різних етапах реалізації проекту.

В світовій практиці використовується велика кількість інших способів зниження рівня ризику. Класифікація таких способів представлена на рисунку 3.2.

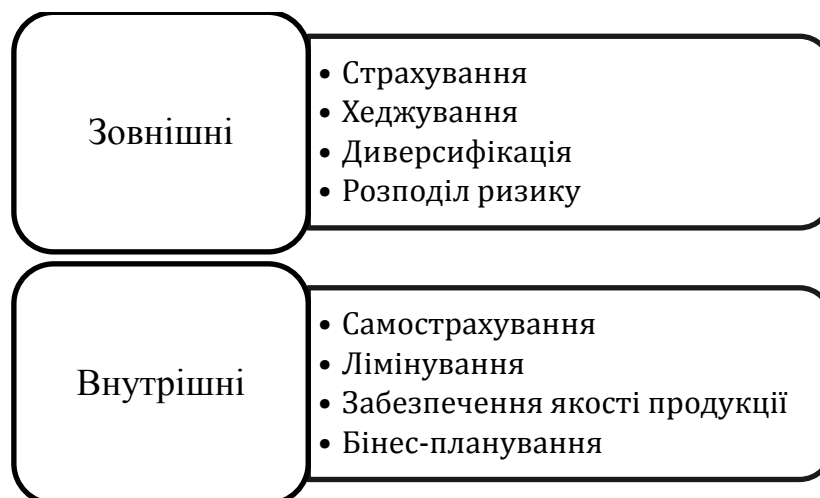


Рисунок 3.2. Класифікація способів зниження ризику

Джерело: створено автором на основі [70]

Здійснення SWOT-аналізу в попередньому розділі дало можливість виокремити фактори, які становлять ризик для підприємства. В таблиці 3.2 представлено їх обґрунтування, що надалі дозволить виокремити напрями для підвищення рівня конкурентоспроможності ПП “Хімлайн”.

Таблиця 3.2.

Ситуації, які становлять ризик для підприємства

	Становище	Обґрунтування
С л а б кі с т о р о н и	Обмежена присутність в інтернет-середовищі	ПП “Хімлайн” хоч і має значну клієнтську базу, але це не надає достатньої присутності на ринку. Великі конкуренти все ж мають значний вплив на малі підприємства, тому фірмі потрібно посилювати свої позиції на ринку.
	Недостатній розвиток системи стимулювання	Не можна стверджувати, що це значний недолік компанії, проте не згадати про нього не можна. Система стимулювання базується здебільшого на матеріальних заохоченнях, а в компанії недостатньо розвинена мотивація
	Погіршення показників балансу	Зростання дебіторської заборгованості демонструє неспроможність покупців розрахуватись за товари, це несе за собою великі збитки для підприємства та може спричинити кризу неплатоспроможності
З а г р о з и	Зростання закупівельних цін продукції та накладних витрат	Підприємство може втратити позицію на ринку через зростання витрат на заробітну плату, здорожчання витрат на утримання офісу та складів тощо. Разом із зростанням закупівельних цін цей фактор зменшить прибуток компанії або вплине на відпускні ціни на продукцію, що в свою чергу, зменшить привабливість для покупців.
	Зростання конкуренції на переповненому ринку	Конкуренція також зростає. Збільшення кількості нових підприємств на ринку та витіснення великими компаніями дрібних не дає змогу для розширення

		діяльності ПП “Хімлайн” на сучасному етапі розвитку.
	Нестабільна ситуація в країні та світі загалом	Будь-які несприятливі зміни, що відбуваються в країні та світі загрожує ефективній діяльності ПП “Хімлайн”. Посилення інфляційних процесів, зростання податків та митних платежів, економічна та політична нестабільність в країні, все це накладає відбиток на діяльність будь-якої компанії.

Джерело: створено автором

На більшість загроз підприємство не має можливості вплинути напряму, лише завдяки викорененню слабких сторін та впровадженням можливостей, що, в свою чергу, зміцнить позицій ПП “Хімлайн” на ринку та допоможе обмежити вплив ризикової ситуації.

Надалі будуть запропоновані напрями щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Загальними ж рекомендаціями ж є:

- підприємство має ефективніше використовувати прибуток;
- стимулювати маркетингову діяльність;
- застосування заходів для покращення рівня лояльності клієнтів;
- впровадження інновацій в процес діяльності.

Першочерговими для виконання є перші дві рекомендації на даному етапі розвитку компанії. Підвищення ефективності використання прибутку допоможе згенерувати додаткові вільні кошти, що дозволить використати їх для розвитку персоналу, застосувати сучасні технології, провести додаткові маркетингові заходів для збільшення кількості клієнтів, що також, в свою чергу, збільшить дохід підприємства. В подальшому підприємство буде розширюватись, збільшувати свою клієнтську базу, а його частка на ринку збільшуватиметься, саме тоді з’явиться необхідність в покращенні лояльності споживачів та впровадженню інновацій.

В теперішніх економічних умовах доцільно наголошувати на створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю, під цим розуміється таке управління, яке зосереджене на запобіганні можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільної та ефективної господарської діяльності з орієнтацією на подальший розвиток та отримання максимального прибутку.

Управління конкурентоспроможністю, особливо в умовах ризику та невизначеності, суттєво відрізняється від стандартних прийомів, форм та технік менеджменту. Це пояснюється наступним:

- головною метою є забезпечення міцного становища на ринку, стабільності доходів підприємства не залежно від економічних, політичних або соціальних змін у зовнішньому середовищі:

- для усунення поточних проблем та викликів підприємства застосовуються ті управлінські інструменти, які проявлять себе найефективніше;

- основою управління конкурентоспроможністю є миттєва та дієва реакція на визначні зміни середовища, така реакція ґрунтується на попередньо розроблених альтернативах, що розглядають різні трансформації тієї чи іншої ситуації в майбутньому;

- здійснюється систематичні та послідовні інновації у всіх ланках та сферах діяльності;

- управління конкурентоспроможністю має передбачати навіть ситуацію можливого банкрутства та введення в дію всіх наявних управлінських та фінансових механізмів, які б допомогли вибратися з труднощів та забезпечили найменші втрати для підприємства.

Тому побудова ефективної системи управління конкурентоспроможністю є важливою сферою для будь-якого підприємства. Створення належного рівня конкурентоспроможності потребує визначення необхідних напрямів його підвищення, що дозволять забезпечити організації стійке місце на ринку та розвиток діяльності в майбутньому.

3.2. Покращення конкурентоспроможності шляхом удосконалення функціонування підприємства

Ефективна діяльність ПП “Хімлайн” можлива завдяки конкурентним перевагам підприємства. А підвищення конкурентоспроможності важливе для всіх елементів системи: товар, послуга, підприємство, галузь, регіон, держава. Як вже відомо, на конкурентоспроможність підприємства впливає величезна сукупність факторів, проте значущим лишається можливість виробляти якісний продукт чи послугу, а також формувати підходящі умови для реалізації на ринку.

Ринок оптової та роздрібною торгівлі є досить відкритим та конкурентним, підприємствам не важко зайти на нього та почати ефективну діяльність, що сильно впливає на інших гравців та примушує їх постійно вдосконалювати свою діяльність в різних сферах.

Зниження купівельної спроможності споживачів, сьогодні, змушує їх ретельніше обирати до якого підприємства звернутись, звісно вони обирають компанію, яка запропонує адекватну ціну та відповідний рівень обслуговування.

Конкурентоспроможність підприємства включає в себе ефективну та досконалу роботу на ринку, а також репутацію підприємства. ПП “Хімлайн” працює вже досить тривалий період на ринку, тому має достатні конкурентні переваги над підприємствами, що здійснюють свою діяльність нетривалий період часу або тільки хочуть увійти на даний ринок.

Основні зусилля в управлінні конкурентоспроможністю ПП “Хімлайн” мають зосередитись на зниженні витрат (збільшенню прибутку), покращенні економічних показників та вдосконаленні сервісної складової.

Процес підвищення конкурентоспроможності ПП “Хімлайн” має базуватись на впровадженні ряду дій (Рис. 3.3.).

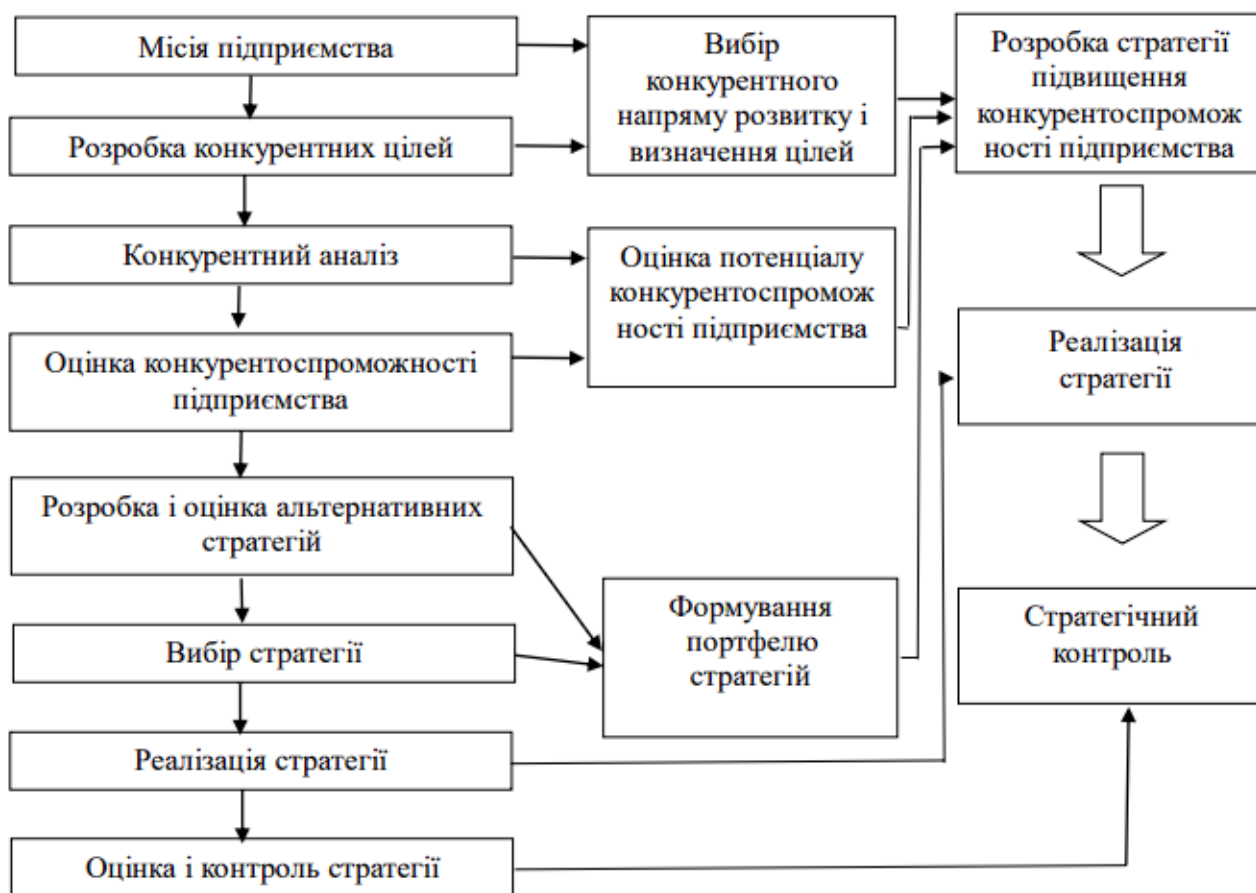


Рис. 3.3. Модель стратегічного управління ПП “Хімлайн”

Джерело: створено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Одним із основних засобів отримання конкурентних переваг є пошук шляхів підвищення ефективності власної діяльності та удосконалення фінансового стану як основи формування конкурентної стратегії.

Фінансовий стан підприємства – це сутнісна характеристика діяльності підприємства у певний період, що визначає реальну та потенційну можливість підприємства забезпечувати достатній рівень фінансування фінансово-господарської діяльності, формувати конкурентну позицію та здатність ефективно здійснювати її в майбутньому.

Вирішення проблеми підвищення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, збільшення наявності власних коштів є реальним і можливим, перш за все, за рахунок подальшого збільшення обсягу

реалізації продукції, розмірів прибутку та підвищення рівня прибутковості [37, с. 205].

Аналіз конкурентоспроможності ПП “Хімлайн” виявив як сильні так і слабкі сторони в діяльності підприємства.

При аналізі фінансової стійкості було виявлено, що всі показники знаходяться в межах норми та перевищують її. Тому підприємству і надалі необхідно підпримувати показники фінансової стійкості та прагнути у майбутньому підвищувати їх для зміцнення конкурентних переваг.

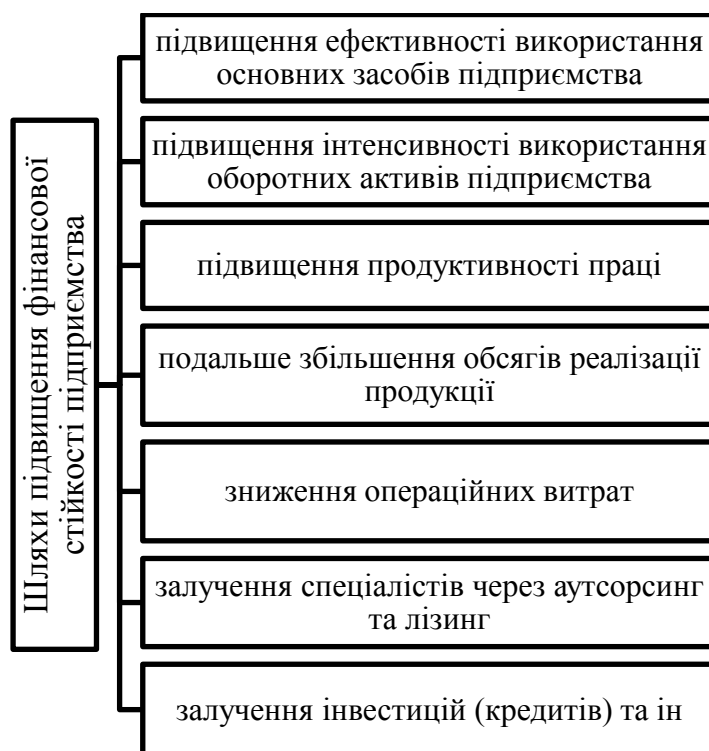


Рис. 3.4. Шляхи підвищення фінансової стійкості ПП “Хімлайн”

Джерело: створено автором на основі аналізу діяльності підприємства

У результаті фінансового аналізу для цілей побудови конкурентоспроможності необхідно визначати й аналізувати прогнольні значення прибутку і збитків, розробляти прогноз руху наявних коштів. Потім доцільно складати прогноз балансу активів і пасивів за формою балансового звіту, що є перевіркою прогнозу прибутків і збитків та руху наявних коштів. За даними цих прогнозів варто розраховувати фінансові коефіцієнти, що дозволять оцінити

платоспроможність, фінансове положення, фінансову стабільність і стійкість на ринку.

Для розробки ефективної управлінської політики на підприємстві рекомендується регулярно проводити аналіз структури пасиву балансу і рівень співвідношення власних і позикових коштів. На підставі цих даних підприємство вирішує питання про достатність власних оборотних коштів або про їхню нестачу.

В останньому випадку приймається рішення про залучення позикових коштів, прораховується ефективність різних варіантів. В окремих випадках ПП “Хімлайн” доцільно брати кредити і при достатності власних коштів, тому що рентабельність власного капіталу підвищується в результаті того, що ефект від вкладення коштів може бути значно вище, ніж процентна ставка. Залучення додаткових джерел ціноутворення дає можливість значно розширити асортимент продукції та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Не менш важливим для підприємства при здійсненні своєї діяльності є вихід на нові ринки, при цьому необхідно проводити комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту, вивчення можливостей та наслідків проведення наступальної (агресивної) маркетингової політики на них. Одним із найважливіших шляхів є реалізація нових конкурентноспроможних видів продукції, які б зацікавили та пробудили інтерес споживачів, що дозволить стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства, за умов, що НТП вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяги продажу, але одночасно вимагає додаткових витрат на закупівлю обладнання та впровадження ноу-хау.

Аналіз показників ділової активності показав, що у ПП “Хімлайн” відбулось зменшення деяких показників. Зокрема, знизилась загальна оборотність капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотність власного капіталу. Це вказує на зменшення швидкості погашення дебіторами своїх зобов'язань та зниження ефективності управління власним капіталом підприємства. Зменшення коефіцієнту оборотності власного

капіталу говорить про зниження ефективності використання підприємством наявних ресурсів, тобто, відповідно усіх активів, власного капіталу та кредиторської заборгованості. Певна частина показників характеризувалась покращенням до 2021 року, а вкінці досліджуваного періоду мала незначні тенденції до погіршення.

Що стосується ефективності формування та використання кредиторської заборгованості підприємства, то вона полягає у забезпеченні своєчасного нарахування і виплати коштів, які входять до її складу. Важливим напрямом також є визначення джерел погашення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства. Варто зазначити, що сповільнення кредиторської заборгованості для зменшення фінансового циклу підприємства є допустимим до того рівня, що не чинить негативний вплив на фінансову стійкість підприємства

Стійке економічне зростання підприємства також є важливою складовою ділової активності. Основним фактором, який забезпечує стійке економічне зростання підприємства, є величина його прибутку. Тому менеджмент підприємства повинен ставити перед собою завдання щодо його максимізації. Основні шляхи максимізації фінансових результатів підприємства полягають у нарощенні темпів реалізації продукції з відповідним рівнем якості, зниженні собівартості реалізованої продукції, та диверсифікації ринків збуту продукції.

Для забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства необхідні гнучкість та швидкість реакції на зміни кон'юнктури ринку, висока інвестиційна активність, ліквідність та фінансова стабільність

Аналіз показників рентабельності діяльності ПП "Хімлайн" показав, що в 2021 році показники все ж показують негативну динаміку. Різке падіння рентабельності сукупного капіталу показує неефективність використання підприємством своїх активів. Постійне зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу вказує на зниження ефективності використання майна, яке перебуває у власності підприємства. ПП "Хімлайн" необхідно звернути особливу увагу на цей показник та розробити алгоритм його підвищення, адже

рентабельність власного капіталу - найбільш значимий показник діяльності підприємства. На основі цього показника власник активів може вибрати місце їх вкладення.

Для того, щоб ліквідувати виявлену проблеми, необхідно: прискорити оборотність капіталу, запровадити систему фінансового планування, оптимізувати структуру капіталу, покращити процеси управління майном, здійснити заходи щодо покращення контролю фінансової діяльності.

Основні напрями прискорення оборотності капіталу:

- Скорочення часу знаходження коштів в дебіторській заборгованості;
- Підвищення рівня маркетингових досліджень, направлених на прискорення просування товарів до споживача (включаючи вивчення ринку, вдосконалення товару і форм його просування до споживача, формування правильної цінової політики, організацію ефективної реклами тощо).

Перелічені заходи дадуть змогу отримувати більше коштів від реалізації продукції за рахунок зменшення періоду оборотності капіталу.

Головним стримуючим фактором розвитку для будь-якого підприємства є зниження платоспроможності підприємства.

Хоча показники ліквідності та платоспроможності мають позитивні значення, проте зниження платоспроможності підприємства може відбутися за рахунок поступового зростання дебіторської заборгованості, яку вже можна спостерігати в балансі підприємства. У зв'язку з цим необхідно запровадити покращення механізму управління дебіторською заборгованістю, а саме: контроль за відвантаженням продукції, використання сучасних форм рефінансування та зниження цін, що сприяє збільшенню реалізації готової продукції.

Щоб поліпшити загальні фінансові результати ПП “Хімлайн” та сприяти покращенню загального рівня конкурентоспроможності можна застосувати як в короткостроковому і середньостроковому, так і в довгостроковому періоді заходи представлені на рисунку 3.5.

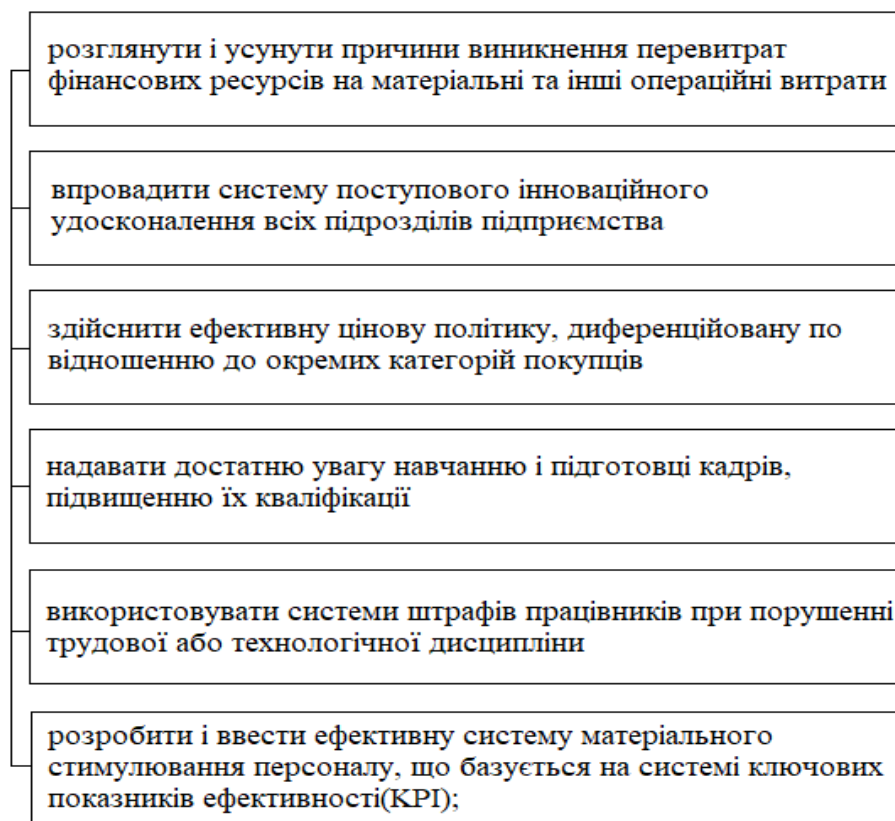


Рис. 3.5. Заходи щодо поліпшення фінансових результатів ПП “Хімлайн”
Джерело: створено автором

Значною мірою має змінитися ідеологія формування стимулів за раціональне здійснення витрат діяльності на рівні підприємства.

Пропонуємо такі основні вимоги до розроблення підсистеми стимулювання працівників ПП “Хімлайн” за зниження витрат:

- основою стимулювання працівників за раціональне управління витратами малого підприємства мають бути такі показники, як: наявність прибутку та зниження витрат порівняно із запланованим рівнем.

- звіт про виконання бюджету (кошторису) витрат по підприємству мають складати працівники, що його розробили.

- основою рішення про надання винагороди працівникам за зниження витрат приймається керівництвом малого підприємства, відповідно до виконання бюджетів витрат.

3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ПП “Хімлайн”

У сучасній економічній ситуації важливим методом здійснення конкурентної стратегії є нецінова конкуренція. Нецінова конкуренція являє собою підхід, що впливає на мінімізацію вартість продукції, а вплив ринкових факторів, таких як: дизайн, гарантійне обслуговування і тощо підвищується шляхом надання особливих, індивідуальних якостей.

Методами нецінової конкуренції, що підвищують цінність продукції в очах споживача є: міжнародні стандарти, якість, доступність, безпека, престиж тощо.

Наступна група методів нецінової конкуренції має вплив на свідомість споживача. Серед таких методів визначають наступні:

- дизайн. Підбір правильної кольорової гамми, створення креативного та функціонального дизайну вплинуть на вибір покупця.
- зв'язки з громадськістю (Public relations). Створюється позитивне враження про підприємство, бренд в суспільстві або окремій цільовій групі покупців.
- реклама. Наразі найпоширеніший метод нецінової конкуренції.
- імідж.

Завдяки рекламі товари отримують додаткові якості, як-от престиж та популярність. Існує значна кількість способів просування продукції: реклама в газетах, зовнішня реклама, реклама на телебаченні, в мережі Інтернет тощо. І саме Інтернет є найвідомішим джерелом розміщення рекламних оголошень.

Так, для ефективної діяльності на ринку та протистояння конкурентам, підприємству потрібно слідкувати за змінами ззовні: потребами споживачів, цінами, конкурентами, постачальниками. Для підвищення конкурентоспроможності компанія має розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Отже, маркетингова діяльність в сучасному світі складає невід'ємну частину діяльності будь-якого за розміром підприємства. Завдяки маркетинговій підготовці керівник отримує знання про ситуацію, що відбувається в зовнішньому середовищі та може оперативно реагувати на зміни та небезпеки(розробляти план дій для досягнення тієї чи іншої цілі, контролювати вже прийняті рішення тощо).

Як відомо, маркетинг характеризується наступними основними чотирма елементами(4P): продукт (product), місце (place), ціна (price), просування (promotion). В наш час, при високій насиченості ринку, після вибору продукту, ринку збуту та ціни потрібно ретельно обміркувати стратегію просування продукції. Саме цей елемент маркетингу відповідає за комунікацію зі споживачами, інформування їх, переконання, нагадування про продукт чи послугу, підтримку реалізація товару і за створення позитивного іміджу підприємства.

До системи маркетингових комунікацій належать:

- реклама;
- персональний продаж;
- стимулювання збуту.

Оскільки маркетингова діяльність підприємства не можна назвати достатньо ефективною в мережі Інтернет, то пропонується введення наступних дій:

1. покращення власного веб-сайту компанії, а саме створення повноцінного інтернет-магазину, замість каталогу, який лише займається ознайомлення споживачів з діяльністю підприємства;
2. Визначення потенційної групи споживачів;
3. Створення системи розповсюдження реклами в мережі Інтернет.

Для реалізації даних рішень необхідно розрахувати бюджет таких маркетингових заходів.

Створення інтернет-магазину – це досить індивідуальний процес, вартість якого залежить від бажань клієнта, але приблизні витрати на його створення під ключ та подальшу підтримку представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Витрати на створення інтернет-магазину

Складові вартості сайту	Вартість, грн
Дизайн	16 000
Верстання (створення структури)	20 000
Програмування та Тестування	14 000
Всього	50 000

Джерело: складено автором

Додатковими витратами після створення сайту є підтримка його роботи. До неї входять оплата домену(ім'я) сайту, хостинг та безпосереднє обслуговування. Вартість домену складає 3 100грн/рік, а хостингу – 3 500грн/рік. Обслуговування ж може здійснюватись двома шляхами: використання послуг компанії з аутсорсингу або ж прийняття на роботу працівника, що буде здійснювати обслуговування. Витрати на аутсорсинг складають приблизно 14 000грн/міс., а витрати на утримання нового працівника – 20 000грн./міс. Також, можливе навчання одного із працівників процесу обслуговування, проте, такий варіант не є реальним для ПП “Хімлайн”, оскільки таке навчання одного із них може виявитись неефективним та довготривалим, тому цей варіант не бажано враховувати. Остаточна вартість створення та підтримки інтернет-магазину приблизно становить 50 000 грн, а щорічна підтримка його діяльності варіюється в межах 181 200-246 000 грн .

Також, для зменшення витрат на створення інтернет-магазину можна замовити створення на основі шаблоні, такий шаблон може бути не настільки дорогим як проектування з нуля.

Додатковими методом стимулювання збутової системи підприємства є розміщення рекламних оголошень в мережі Інтернет та соціальних мережах різними можливими способами. Приблизні витрати на рекламу розраховані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Витрати на рекламні заходи

Засоби розміщення реклами	Вартість, грн/міс
Таргетована реклама в соціальних мережах	13 000
Контекстна реклама	15 000
SEO-просування в пошукових системах	18 000
Всього	46 0000

Джерело: складено автором

Витрати розраховані з використанням послуг аутсорсингового підприємства та складатимуть 552 000грн/рік. Використання аутсорсингу є оптимальним та тимчасовим варіантом для нинішнього стану підприємства.

Витрати є приблизними, остаточна вартість залежить від багатьох факторів:

- тематика;
- регіон розміщення;
- вибір соціальної мережі для просування товарів;
- особливість цільової аудиторії;
- якість оголошення;
- наявність різних механізмів та інструментів аналізу та редагування оголошень;
- частота появи оголошень в мережі тощо.

Отже, наявність простого веб-сайту для звичайного інформування споживачів не є достатнім для підприємства, що займається оптовою торгівлею, важливим елементом для кожного клієнта є зручність і саме створення повноцінного інтернет-магазину допоможе цю зручність реалізувати. А впровадження додаткових рекламних звернень допоможе в привертанні уваги нових клієнтів.

Це означає, що створення інтернет-магазину та впровадження комплексу рекламних заходів змогло б розширити клієнтську базу, що, в свою чергу,

збільшило б частку підприємства на ринку, прибуток компанії та покращило конкурентоспроможність.

Застосування всіх засобів розміщення реклами не є обов'язковим. Керівнику підприємства потрібно вирішити, який комплекс дій буде найефективнішим. Здійснення рекламних заходів повинно відбуватися на постійній основі з відповідним вдосконаленням.

Отже, запровадження таких маркетингових заходів допоможе покращити позиції підприємства на ринку, розширити коло цільової аудиторії, краще розуміти потреби клієнтів, оперативніше реагувати на них, покращити фінансовий стан, зокрема, покращить показники дебіторської заборгованості, за рахунок залучення нових клієнтів, що в свою чергу покращить конкурентоспроможність.

Стимулювання онлайн-активності допоможе привернути увагу споживачів, наступним кроком є зв'язок компанії з клієнтом.

Так, досвідчена компанія поєднує технології та дизайн для організації пам'ятних подій для кожного, хто взаємодіє з їхнім брендом - від клієнтів та потенційних клієнтів до співробітників та партнерів - на кожному етапі своєї подорожі. Ці події та спогади, що виникають, є продуктом: досвідом.



Рис. 3.6. Процес створення досвіду

Джерело: створено автором

Сьогодні лише невелика кількість компаній адекватно ставлять пріоритети досвіду. Але це швидко змінюється. В наш час підприємствам, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, недостатньо просто продавати якісний товар, їм потрібно створити позитивні враження для споживача при здійсненні покупки.

Покупці готові переплатити за товар та бути лояльними, якщо вони отримають позитивні враження, розуміння та підтримку від компанії.

Тому, для початку ПП “Хімлайн” потрібно змінити мислення компанії. Зміна мислення полягає в тому, що компанії часто розробляють стратегію щодо того, як продати більше своєї продукції чи послуг. Досвідчені компанії йдуть від зворотнього, спочатку вони враховують потреби клієнтів, а потім нарощують обсяги продажів своєї продукції. Необхідно розуміти, що необхідно споживачам, а не просто старатись продати те, що є на складі.

Для цього потрібні співпереживання та відмова від упереджених уявлень. Не потрібно припускати, що ви знаєте, чого хочуть ваші клієнти. Підприємства повинні інвестувати в якісні та кількісні дослідження, щоб по-справжньому зрозуміти мислення та потреби клієнтів. Крім того, потрібно розуміти чого чекають від вашого бренду. Відштовхуючись від вищесказаного підприємство буде “досвід”, який може створитись для задоволення цієї потреби.

Starbucks розуміє, що його клієнти приїжджають не лише за кавою. Їм подобається атмосфера та відчуття. Схожим прикладом є компанія Airbnb. Клієнти не просто шукають помешкання, вони шукають досвід, який би був одночасно унікальним та справжнім. Тому вони вибирають Airbnb, а не бронюють номер у готелі. Вони можуть спланувати свої подорожі та жити як місцеві жителі, без стресу чи фінансового тягара при купівлі чи оренді нерухомості.

Так, підприємству ПП “Хімлайн” необхідно більше приділяти уваги на дослідження потреб споживачів та створення ефективної взаємодії з клієнтом. Дослідження потреб споживачів можна здійснити шляхом проведення опитувань та анкетувань, а також вищезазначеним маркетинговим заходам. Зібравши достатню кількість даних, підприємство зможе визначити, які саме товари необхідні покупцям. Завдяки цим даним зменшиться кількість неліквідного товару на складі та зросте об’єм продажів необхідних споживачам товарів.

Досвід споживача будується за допомогою взаємодії з підприємством. Ця взаємодія в основному включає в себе спілкування з працівниками підприємства.

Працівників, в наш час, можна назвати важливим “активом” для підприємства. Вони також володіють та створюють власний досвід, що впливає на їх діяльність. Вони є послами бренду, і створення бездоганного досвіду співробітників є невід’ємною частиною діяльності компанії, яка керується цим досвідом.

Спілкування клієнта з працівником підприємства хоч і не складний процес, проте дуже важливий. Від того, як довго хтось перебуває в режимі очікування, якщо він зателефонує в службу обслуговування клієнтів, скільки часу потрібно для обробки замовлення в Інтернеті, скільки часу потрібно для отримання підтвердження замовлення після здійснення покупки - це все точки дотику, які впливають на сприйняття бренду та можливості створення сприятливого досвіду.

На підприємстві ПП “Хімлайн” працюють досвідчені та кваліфіковані кадри, а, отже, обслуговування клієнта відбувається швидко на даному етапі розвитку підприємства. Проте, після створення сайту та впровадження маркетингових заходів кількість клієнтів збільшуватиметься, а це означає, що об’єм роботи працівників теж зростатиме. І оскільки підприємство бажає й далі розвиватись та хоче підвищити свої шанси на успіх, то майбутнє залучення потрібного персоналу – це одна з областей, на якій варто зосередитися.

І для того, щоб залучити та отримати найкращих працівників потрібно запропонувати їм найкращі умови. Приклади таких пропозицій представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи з покращення управління персоналу

Пропозиція	Пояснення
Тімбілдинг	На благо компанії співробітники повинні добре працювати разом як у команді, так і окремо. Гарне спілкування та довіра серед колективу є важливими елементом цього, тому інвестиції в налагодження відносин в колективі є визначальним фактором для ефективної діяльності підприємства.

<p>Забезпечення комфорту працівників на робочому місці</p>	<p>Оскільки офіс – це місце, де працівники будуть проводити більшу частину свого часу, то гарний простір допоможе їм почуватися щасливими та мотивованими. Живі рослини, живі рослини, якісне обладнання, таке як потужні комп'ютери, створить сприятливі умови та дозволить працівникам виконувати свою роботу швидко та ефективно, не затримуючись і не сповільнюючи роботу.</p>
<p>Контроль за соціально-психологічним кліматом</p>	<p>Знуцання та переслідування можуть призвести до зниження морального духу, уповільнення продуктивності та високої плинності кадрів. Співробітники навряд чи залишаться, якщо вони стикаються з неприйнятною поведінкою інших членів команди. Керівники підприємств мають відповідати за здоров'я та безпеку своїх співробітників, тому потрібно, щоб протилежного не відбувалось</p>
<p>Прислуховуватись до працівників</p>	<p>Потрібно прислуховуватись до своїх працівників, це зміцнить довіру між керівником та ними, а це означає, що дозволить дізнаватись про проблеми на ранніх стадіях та вирішувати їх. Суворе ставлення до співробітників і суворий керівник не призведе до підвищення продуктивності</p>
<p>Створення сприятливих умов для нових працівників</p>	<p>Бути новим працівником на робочому місці може бути важко і новим працівникам може знадобитися деякий час, щоб увійти в робочий ритм. Щоб підвищити продуктивність і допомогти їм швидше освоїтися, можна створити продуманий вітальний пакет. Це може включати такі речі, як кухоль, деякі канцелярські приналежності тощо – це легко та недорого зробити, а найголовніше, це може допомогти їм швидко освоїтися та відчувати, що їх цінують як нового члена команди.</p>

<p>Бонусна програма для працівників</p>	<p>Кожне підприємство пропонує конкурентоспроможну зарплату для своїх працівників, оскільки це перше й головне, на що люди звертають увагу, коли розглядають вакансії. Проте додаткові нагороди працівникам на додачу до заробітної плати зроблять підприємство ще привабливішим місцем для роботи та можуть допомогти виділити його серед конкурентів, таким чином залучаючи найкращих потенційних працівників. Бонусні програми працівникам – це такі речі, як медичне страхування та страхування життя, інвалідності, пенсійні пакети тощо. Також гарним варіантом є надання додаткових матеріальних речей, таких як корпоративний смартфон, ноутбук або автомобіль, залежно від того, які речі знадобляться співробітникам, щоб найкраще виконувати свою роботу.</p>
---	--

Джерело: створено автором

Отже, аналіз досвіду має бути наскрізним і охоплювати всю діяльність. Як неможливо здійснити ефективну діяльність лише на дослідженнях, так і впровадження лише ефекту “досвіду” не забезпечить високої конкурентоспроможності, необхідно поєднати внутрішні аспекти діяльності компанії, технології та працівників.

Створити попит на товар чи послугу непросто. Протягом багатьох років компанії намагалися інвестувати в функції, переваги, брендинг, обслуговування клієнтів і жодної з цих речей недостатньо. Планка постійно піднімається. Очікування споживачів змінилися. Вони хочуть - і очікують - унікальних, цілісних вражень.

Завдяки впровадженню вищезазначених маркетингових заходів ПП “Хімлайн” збільшить рівень впізнаваності на ринку. А формування сприятливого клімату в колективі забезпечить гарну комунікацію з клієнтами. Тому наступним кроком для формування необхідного рівня конкурентоспроможності є формування

позитивного іміджу підприємства, адже імідж може стати важливим фактором в часи ризику та невизначеності для підприємства.

З початком розвитку ринкової економіки компанії почали турбуватися про те, як їх сприймає громадськість. В організаціях почали активно створюватися підрозділи зв'язків з громадськістю, однією з головних цілей яких було формування іміджу, яким є образ організації в поданні громадських груп.

Зв'язки з громадськістю - самостійна функція управління для встановлення та підтримки комунікацій між організацією та її громадськими групами. Крім того, до сфери їх повноважень входять особи, які займаються рекламою, маркетинговими комунікаціями, корпоративними комунікаціями, відносинами зі ЗМІ, організаційною поведінкою, людськими ресурсами організації, журналістикою.

Імідж - це сприйняття клієнта, що створюється на основі взаємодії клієнта з підприємством ще до того, як вони вперше чують назву компанії і до останньої покупки. Подібно до того, як перше враження має значення під час знайомства з новими людьми, перше враження від бренду також грає важливу роль. Створення високоякісного досвіду з самого початку встановить високу планку та дасть вашим клієнтам хороше перше враження про бренд, щоб вони краще сприйняли вашу компанію на ранньому етапі.

Сильний імідж створює довіру та лояльність клієнтів. Коли підприємство відомий тим, що виконує те, що обіцяє, клієнти почнуть йому довіряти. Це може збільшити утримання клієнтів і частоту їх повернення. Також можливе залучення нових клієнтів, зберігаючи позитивний імідж та постійно відповідаючи або перевищуючи очікування клієнтів. Це може бути особливо важливо під час запуску нового продукту. Маючи базу лояльних клієнтів, буде легше представити новий продукт громадськості, і лояльні клієнти будуть першими, хто випробує продукт. Крім того, постійні клієнти розповідатимуть про свої улюблені компанії та бренди, створюючи ланцюжок маркетингу, який продовжить зміцнювати відносини компанії з поточними та новими клієнтами.

У результаті ведення бізнесу протягом багатьох років підприємці прагнуть використовувати традиційні канали комунікації для збільшення продажів своїх продуктів або послуг. Вони наполягають на прямому контакті з клієнтом, рекламі на радіо, телебаченні тощо. У той же час багато компаній все ще недооцінюють можливості мережі Інтернет.

Мережа асоціюється в основному зі світом соціальних медіа і зазвичай не сприймається як місце, де міцно сформований імідж підприємства перетворюється на фінансові результати. Проте, чим менша присутність підприємства в Інтернеті, тим більша втрата конкурентних переваг.

Хороший імідж дозволяє витратити менше на залучення нових клієнтів завдяки впізнаваності компанії.

Стратегія з формування позитивного іміджу ПП “Хімлайн” має формуватись на основі діяльності підприємства в мережі Інтернет. ПП “Хімлайн” може створити бездоганний досвід для своїх клієнтів і тим самим, зміцнивши власні конкурентні переваги. Елементами, які є важливими для надання послідовного повідомлення для підвищення іміджу є:

- Соціальні медіа: соціальні медіа можуть бути цінним інструментом, коли ви намагаєтесь донести своє повідомлення до цільової аудиторії. Потужна присутність у соціальних мережах може підвищити впізнаваність вашого бренду, а також сприяти покращенню іміджу бренду завдяки легкості розповсюдження, лайкати та коментувати.

- Пошукова реклама: пошукова реклама може бути корисним інструментом, коли ви намагаєтесь охопити своїх клієнтів, коли вони в Інтернеті шукають теми, пов’язані з вашим брендом. Пошукова оптимізація може збільшити шанси клієнтів побачити ваш сайт першим у результатах пошуку.

- Вміст самого повідомлення: вміст – це те, що бачать клієнти, і те, як доноситься ваше повідомлення. Створюючи вміст, який буде приємним для ваших клієнтів, ви зможете мати тривалий вплив на своїх клієнтів, що, у свою чергу,

створює сильний імідж бренду. Створення цінного вмісту є критичним фактором для донесення вашого повідомлення.

Створення аккаунту в соціальних мережах, написання публікацій, створення коротких пізнавальних відео – все це допомагає підприємствам спілкуватись та вивчати своїх споживачів.

Так, для формування правильного повідомлення спочатку потрібно визначити потреби аудиторії. Немає сенсу створювати контент, який не цікавить її. Це можна зробити, переглянувши дані та відгуки клієнтів. Також важливо, щоб вміст повідомлення був якомога ефективнішим, щоб справді принести користь клієнтам. Це не тільки позитивно вплине на оптимізацію пошукових систем, але й створить щасливу та лояльну аудиторію.

Ймовірно, одна з найважливіших частин щодо формування повідомлення — це правильна назва, що впадає в око. Заголовок повинен відображати вміст звернення, а також бути креативним та простим.

У формуванні позитивного іміджу в Інтернет-середовищі необхідно використовувати наступні рекомендації:

- Бути проактивним;
- Забезпечити появу нових відгуків;
- Проведення перевірки відгуків;
- Використання відгуків для покращення діяльності;
- Обов'язкова участь в обговореннях в соціальних мережах, форумах тощо.

Важливою частиною для формування позитивного іміджу є корпоративна соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність – відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, що включає здоров'я та добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки [47].

В нас час підприємства мають брати на себе відповідальність перед працівниками та споживачами, забезпечувати екологічність власної продукції та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, це має стати визначальним фактором для діяльності.

Соціальна свідомість дозволяє підприємствам бути більш прозорими щодо того, що відбувається всередині підприємства, що йому немає чого приховувати, соціально відповідальні компанії також повинні висувати свої ідеї щодо просування корпоративної відповідальності. Це може збільшити залучення клієнтів, які хочуть бути пов'язаними з компанією, що має сильний імідж, заснований на хороших цінностях і етиці.

Корпоративна соціальна діяльність ПП "Хімлайн" має включати в себе елементи представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Формування корпоративної соціальної діяльності

1. Ділова практику для працівників	Забезпечення конкурентної заробітної плати, наявність системи її перегляду та вчасні виплати
	Допомога при непередбачуваних обставинах(хвороба, травма тощо);
	Мотивація персоналу та надання належних умов праці
	Гідне ставлення керівництва, система розвитку та підвищення кваліфікації
2. Беззаперечні чесні ділові стосунки	Відповідальність перед конкурентами: добросовісна конкуренція, етика в веденні справ, відсутність таємних угод
	Відповідальність перед партнерами: етична поведінка, наявність ефективної логістичної складової
	Відповідальність перед споживачами: екологічність та безпека продукції, етичний маркетинг

3. Збереження навколишнього середовища	Збереження природних ресурсів та дотримання екологічних стандартів
	Впровадження енергозберігаючих технологій в діяльність підприємства
	Дотримання концепції “зелений офіс”.

Джерело: створено автором

Для розуміння на якому рівні знаходиться імідж підприємства потрібно його виміряти. Хоча це і є досить складним процесом, оскільки це стосується суб’єктивного сприйняття кожної окремої людини, однак це залишається важливим, оскільки дозволяє менеджерам визначати позитивні та негативні асоціації до свого підприємства, які вони потім можуть вирішити та узгодити зі своїми основними цінностями та місією.

Найоптимальнішим методом оцінки іміджу для ПП “Хімлайн” є опитування. Для вибору ефективного методу опитування потрібно визначитись з цільовою аудиторією, можливостями розповсюдження та запитаннями, на які необхідно отримати відповідь.

Висновки до Розділу 3

Отже, діяльність будь-якої компанії пов’язана із ризиками та невизначеністю. Відмінністю між цими поняттями є те, що невизначеність не піддається оцінці, тоді як ризик навпаки, що дозволяє впливати на нього. Тому невизначеність можна охарактеризувати як передумову виникнення ризику, який визначається як ситуація на ринку, що впливає на підприємство певною сукупністю чинників, які призведуть до зниження його прибутку або до банкрутства.

Ризик тісно пов’язаний із управлінням конкурентоспроможності, оскільки саме воно спрямоване на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

Аналіз конкурентоспроможності ПП “Хімлайн” дозволив сформулювати напрями щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Так, покращити рівень конкурентоспроможності та забезпечити ефективне управління підвищення дозволить удосконалення діяльності підприємства за певними напрямками. Для цього потрібно: поліпшити фінансову стійкість підприємства (підвищення ефективності використання основних засобів підприємства; підвищення продуктивності праці, залучення інвестицій, залучення спеціалістів через аутсорсинг та лізинг); поліпшення рентабельності; вдосконалення системи мотивування.

Наступною рекомендацією є стимулювання маркетингової діяльності шляхом створення інтернет-магазину підприємства та розширення рекламних заходів компанії. Витрати на створення є одноразовими і складають 50 000 грн. Підтримка та обслуговування, в свою чергу, процес постійний, остаточною вартістю якого варіюється в межах 181 200-246 000 грн.

Вартість впровадження рекламних заходів – 432 000 грн/рік. Витрати є приблизними, оскільки все залежить від багатьох чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Також було запропоновано заходи щодо підтримки сприятливого клімату в колективі, дії для формування ефективної корпоративної соціальної діяльності підприємства та підтримку позитивного іміджу.

ВИСНОВКИ

Завдяки проведеному дослідженню було визначено, що така категорія як “конкурентоспроможність” є ключовим показником в теорії та практиці економічних наук, який демонструє життєздатність підприємства.

Було встановлено, що не існує єдиного способу трактування конкурентоспроможності, проте, узагальнивши, конкурентоспроможність можна трактувати як можливість раціонального використання потенціалу підприємства в господарській діяльності для того, щоб створювати нові конкурентні переваги, тим самим конкуруючи на ринку товарів та послуг.

Досліджено внутрішні та зовнішні факторів, що впливають на конкурентоспроможність, її класифікація. Також визначено сукупність методів її оцінки, серед яких: якісні, кількісні, матричні, графічні, індексні, методи, що характеризують ринкові позиції, комплексні тощо.

Управління конкурентоспроможністю являє собою дуже трудомісткий процес, який допомагає керівникам підприємства проробляти продуктивну систему взаємозалежних дій для прийняття необхідних управлінських рішень, які б могли зменшити негативний вплив, особливо в умовах ризику та нестабільності середовища.

Було представлено загальні відомості про ПП “Хімлайн”, проведено діагностику його фінансово-господарську діяльність, оцінка загального стану підприємства та його показників. В загальному, баланс підприємства зростає та показники самого підприємства не є критичними, хоча неможливо не відмітити, що фінансовий стан компанії характеризується спадом показників рентабельності: рентабельність сукупного капіталу – 0,065 в 2021 році, рентабельність власного капіталу – 0,12. Більшість відносних показників ділової активності також демонструють значення нижче норми. Проте є показники, що зростають або тримаються в нормальних значеннях, серед них: показник покриття, показник швидкої ліквідності, NWS та більша частина показників фінансової стійкості.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства допоміг виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства, на основі яких і було розроблено шляхи покращення конкурентних переваг організації. Звісно є ряд факторів на, які компанія не має впливу і для мінімізації негативного ефекту в майбутньому, зараз необхідно зайнятися поліпшенням конкурентних переваг.

Так, покращити рівень конкурентоспроможності та забезпечити ефективне управління дозволить реалізація системи заходів. Першою рекомендацією є удосконалення функціонування підприємством. Для цього потрібно: поліпшити фінансову стійкість підприємства (підвищення ефективності використання основних засобів підприємства; підвищення продуктивності праці, залучення інвестицій, залучення спеціалістів через аутсорсинг та лізинг); поліпшення рентабельності; вдосконалення системи мотивування.

Наступною рекомендацією є стимулювання маркетингової діяльності, що передбачає: створення інтернет-магазину, застосування сучасних засобів розміщення реклами (таргетована, контекстна реклама, SEO-просування в пошукових системах). Витрати на створення є одноразовими і складають 50 000 грн. Підтримка та обслуговування, в свою чергу, процес постійний, остаточна вартість якого варіюється в межах 181 200-246 000 грн. Вартість впровадження рекламних заходів – 432 000 грн/рік.

Формування корпоративної соціальної відповідальності має включати в себе: забезпечення конкурентної заробітної плати працівникам, допомогу при непередбачуваних обставинах, наявність системи мотивування, гідне ставлення керівництва, здійснення беззаперечних ділових стосунків та зосередження на збереженні навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андриющенко І. Є. Фінансовий менеджмент: конспект лекцій, частина 3. Запоріжжя ЗНТУ, 2014. – 74 с.
2. Антипов Ю. Л., Інноваційна діяльність як фактор конкурентоспроможності фірми // Маркетинг і маркетингові дослідження. - 2009. - № 3 (89). - С. 212-221.
3. Апостолова Т. В. Забезпечення конкурентоспроможності і економічного зростання регіонального АПК: монографія / Т. В. Апостолова, І. Д. Бурковський, О. В. Шибаніна та ін. за ред. І. І. Червена, Л. А. Євчук. – Миколаїв.: МДАУ, 2005. – 440 с.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с. // 2 с,88 -
6. Безверхий, К. В. Особливості удосконалення фінансової звітності щодо відображення непрямих витрат у частині інших витрат операційної діяльності підприємства [Текст] / К.В. Безверхий // Вісник ЖДТУ. – 2010. –№3 (53). –С. 40-41.
7. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н.— Харків: ХДЕУ, 2001. — 20 с.
8. Боровик М. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку. Сталый розвиток економіки. 2016. № 2 (31). С. 81–87
9. Виноградова О. В., Куценко О. В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Випуск №2 (12), 2015. – С. 97 – 101.

10. Гонтарева І.В. Підприємництво та комерціалізація інновацій: конспект лекцій, 2016. – 119 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/kons.pdf> (дата звернення: 10.09.2022).
11. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
12. Данніков О. В. Формування збутової системи підприємства та сучасні тенденції в управлінні продажем // Вчені записки. Науковий збірник. — К.: КНЕУ, 2007., № 6. — С. 112—127
13. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій: У 5 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. - Ч.2 – 42 с.
14. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105
15. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища / Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // Технології та дизайн. – К. : КНУТД, 2014. – № 4 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pdf (дата звернення: 05.09.2022).
16. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 09.09.2022).
17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
19. Дюков І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Навчальний посібник. Київ. 2011. – 100 с.

20. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; Мво освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь, 2016. – 462 с.
21. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
22. Захарова Н.Ю. Оцінка фінансової стійкості аграрних підприємств/Н.Ю.Захарова// Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції - 2012 - №3.-с.28-32.
23. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Вип. 213: Том І. – С. 75- 81.
24. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2008. № 1-2. С. 97–101
25. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають : [текст] . / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. - №5. – С. 12-16.
26. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2016. – №3 С. 79–85.
27. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки. – 2017. – № 1 (54). – С. 111–118.
28. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка 2017.
29. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К.: Знання, 2010. - 406 с.

- 30.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. - К. : КНЕУ, 2006. - 527 с.
- 31.Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / [Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова]. – Х.: ВД «ДЖЕК», 2008. – 352 с.
- 32.Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. Ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013- 470с.
- 33.Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 34.Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. – Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30;
- 35.Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім “Слово”, 2009. – 168 с.
- 36.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 (дата звернення: 30.08.2022).
- 37.Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с
- 38.Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.

- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19 (дата звернення: 30.08.2022).
39. Левшина О.Н., Сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві. : - Видавництво Юриспруденція, 2011р., 171 с.
40. Леонов Я.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. Леонов, Ю. Герасименко // бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1. Том 2. – С.175-183.
41. Лишиленко О. В. Бухгалтерський облік : підручник / О. В. Лишиленко. – 3-тє вид., перероб. і доповн. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 669 с.
42. Майгун А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства як складова маркетингового дослідження. – 2015. – С. 22-24.
URL: <http://eprints.zu.edu.ua/18250/> (дата звернення: 01.09.2022).
43. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: <https://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1> (дата звернення: 12.09.2022).
44. Мандич О.В., Романюк І.А., Нікітіна О.М. PR-маркетинг як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНТУСГ : економічні науки. Вип. 177. 2016. С. 160-165.
45. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 274-282.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28 (дата звернення: 08.09.2022).
46. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.
URL: http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75462&cat_id=38738 (дата звернення: 13.09.2022).

47. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf. (дата звернення)]
48. Мних С. В. Економічний аналіз: Підручник. — 2-е вид., перер. і доп. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 472 с.
49. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві / Л. В. Назарова // Економіка та управління підприємствами. — 2018. — № 23. — С. 281-286.
50. Оберемчук В. Конкурентоспроможність підприємства і екологія // Бізнес інформ, 1998. Економіка. Фінанси. Право №4. - С.57-58.
51. Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Савицька І.А. Складники антикризового управління підприємницькою структурою. Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. — К.: НАУ, 2019. — Вип.5(73). Частина 1. С.99-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5(1)_17) (дата звернення: 29.08.2022).
52. Овсак О.П., Назаренко О.П., Примаченко О.В. Етапи та складові управління ризиками господарської діяльності підприємства. Електроний ресурс] / Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №1 (18). С. 155-161. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/27.pdf (дата звернення: 29.08.2022).
53. Овсак О.П., Петриченко А.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка, фінанси, право. №1/1. 2018. С.39-41.
54. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науководослідну роботу / Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. — Одеса, 2013. — 172 с.
55. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. № 6. С. 8–13.

- 56.Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
- 57.Пекна Г.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Г.Б. Пекна, І.І. Костенко // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали III Міжнародної конференції (м. Київ, 2-3 грудня 2021 р.). - К.: Університет "КРОК", 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/797> (дата звернення: 12.09.2022).
- 58.Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. - 264с.
- 59.Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1. - С. 50-53.
- 60.Полулях А. О. Оцінка конкурентоспроможності продукції на прикладі морозива // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. :НТУ «ХПИ». – 2020. - № 1(4). – С. 52-56
- 61.Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
- 62.Пуцентейло П.Р. Конкуренція як економічна категорія//Економіка АПК. — 2007. — № 4. — С.122-126
- 63.Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.
- 64.Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
- 65.Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій / Тетяна Василівна Сак. – Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 132 с.

- 66.Салоїд С. В. Аріков, В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки – 2019р.
- 67.Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – С. 337-352.
- 68.Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. Ю. Пастухова. // Ефективна економіка. - 2012. - № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38 (дата звернення 20.09.2020)
- 69.Сміт, А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй [Текст] / А. Сміт. — К.: Port-Royal, 2001. — 596 с.
70. Сосновська, Ольга Олександрівна та Деденко, Людмила Валеріївна (2019) Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності *European Economic Journal* (1(3)). с. 70-79.
- 71.Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства – 2020. – с. 159-162. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-27.pdf> (дата звернення: 11.09.2022).
- 72.Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020 – 196 с.
- 73.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: моногр., 2008. – 570 с.

74. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
75. Усова Г. В. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. – Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – С. 147–151
76. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації [Текст]: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. — К.: «Кондор», 2009. — 470 с.
77. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: підручник/ О.С.Філімоненков О.С., І.Д.Дема.-К.:Алерта,2009.-496 с.
78. Фінанси підприємств/ За заг.ред. О.Д.Данілова.-К.:Видавничий дім «Комп'ютерпрес»,2005.-312 с.
79. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та допов. – К.:КНЕУ, 2004. – 546с.
80. Фрідріх А. Гаск. Скорочена версія для журналу "Читацький оглядач" книги Шлях до кріпацтва, Переклад з англійської: ГО "Ціна держави". Київ: ГО "Ціна держави", 2016. 66 стор.
81. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства//Економіка & держава. - 2007. - №8. с.53-56.
82. Цахарал Р.К., Муртузалієва Т.В., Алієв С.А. Основи маркетингу: Підручник / М.: Видавництво «Іспит», 2005 - 448 с.
83. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

- 84.Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. – 234 с
- 85.Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
- 86.Шафранова Г.К., Аналіз фінансової звітності // Баланс. - 2003. - 13 травня. - С. 12-21.
- 87.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
- 88.Шульженко А.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Экономика предприятия. - 2000. - №4. - С. 12-19.
- 89.Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.
- 90.Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39 - 19
- 91.Яцкевич І.В. Економічна діагностика [Текст]: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів] / Яцкевич І.В. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 292 с.
- 92.Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2.
- 93.Офіційний сайт AIRBNB URL: <https://www.airbnb.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2022)
- 94.Офіційний сайт Starbucks URL: <https://www.starbucks.com/> (дата звернення: 03.10.2022)

- 95.Ovsak O.P. , Liskovych N., Nazarenko O.Assessment of the competitive positions of national airlines of Ukraine. TEM Journal, Vol.10, issue 1, P.318-326.
- 96.Ovsak O.P. Directions of strengthening of the competitiveness of Ukraine's economy. Монографія. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія / В. Левицький, С. Радинський, І. Кошкалда, А. Ряснянська, О. Овсак та ін.; за заг. ред. О. Панухник / ФОП Паляниця В.А. Тернопіль, 2021. 209 с. С.28-39.
- 97.Ovsak O.P. Directions of strengthening of the competitiveness of Ukraine's economy. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня – 01 квітня 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. С.119-122.
- 98.Ovsak O.P. Liskovych N., Methodical components of estimation and provision of strategic positioning of air transport enterprises of Ukraine. Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. – Poland: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 600 p. ISBN 978-9934-588-61-7. P. 546-562
- 99.Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Додаток 1
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий
звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	за ЄДРПОУ	2020	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	за КОАТУУ			
Вид економічної діяльності	за КОПФГ			
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:				

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
			4	01
1	2	3	4	01
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби:	1010	300,5		287,6
первісна вартість	1011	582,6		584,0
знос	1012	(282,1)		(287,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		-
Інші необоротні активи	1090	-		-
Усього за розділом I	1095	300,5		287,6
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	16 064,4		17 781,0
у тому числі готова продукція	1103	16 060,4		17 775,9
Поточні біологічні активи	1110	-		-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	5881,8		8216,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	822,8		713,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	6,0		-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13,6		292,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 117,6		3 380,3
Витрати майбутніх періодів	1170	1,8		0,9
Інші оборотні активи	1190	0,1		0,1
Усього за розділом II	1195	25 902,1		32 385,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	26 202,6		32 672,9

Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 260,4	12 599,5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	6 260,4	12 599,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	0
товари, роботи, послуги	1615	19 607,5	19 080,2
розрахунками з бюджетом	1620	-	431,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	431,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	300,5	523,4
Усього за розділом III	1695	19 908,6	20 034,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	26 202,6	32 672,9

**2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 220,0	46 386,0
Інші операційні доходи	2120	2636,7	1 222,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63 856,6	47 608,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52238,4)	40 341,7
Інші операційні витрати	2180	(3887,6)	3 087,4
Інші витрати	2270	(-)	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(56 126,0)	43 429,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 730,7	4 179,6
Податок на прибуток	2300	(1 391,5)	509,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 339,2	3 670,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Продовження додатка А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	за КОАТУУ			
Вид економічної діяльності	за КОПФГ			
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:				

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	1,1	1,1
накопичена амортизація	1002	(1,1)	(1,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	287,6	261,1
первісна вартість	1011	583,0	581,3
знос	1012	(295,4)	(320,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	287,6	261,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	17 781,0	14 685,5
у тому числі готова продукція	1103	17 775,9	14 684,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	8 216,4	7 103,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	713,8	125,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 292,8	49,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 380,3	13 992,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0,9	2,6
Інші оборотні активи	1190	0,1	0,1
Усього за розділом II	1195	32 385,3	35 959,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	32 672,9	36 220,4

Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 598,5	19 629,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	12 599,5	19 630,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	19 080,2	16 447,3
розрахунками з бюджетом	1620	431,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	431,2	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	523,4	85,8
Усього за розділом III	1695	20 034,8	16 533,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	32 672,9	36 220,4

2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 407,9	61 220,0
Інші операційні доходи	2120	3 603,2	2 636,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	68 011,1	63 856,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(57 697,9)	(52 238,4)
Інші операційні витрати	2180	(2 071,5)	(3 887,6)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(59 769,4)	(56 126,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8 241,7	7 730,7
Податок на прибуток	2300	(1 210,6)	(1 391,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 031,1	6 339,1

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Продовження додатка А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство				
Територія				
Організаційно-правова форма господарювання				
Вид економічної діяльності				
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:				

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
			4	1
1	2	3	4	1
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
первісна вартість	1001	1,1	1,1	1,1
накопичена амортизація	1002	(1,1)	(1,1)	(1,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби:	1010	261,1	263,6	263,6
первісна вартість	1011	581,3	612,1	612,1
знос	1012	(320,2)	(348,5)	(348,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	261,1	263,6	263,6
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	14 685,5	16 123,5	16 123,5
у тому числі готова продукція	1103	14 684,7	16 122,4	16 122,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	7 103,5	10 513,1	10 513,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	125,3	77,5	77,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	30,9	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49,8	2 357,5	2 357,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 992,5	13 073,9	13 073,9
Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	0,7	0,7
Інші оборотні активи	1190	0,1	3,3	3,3
Усього за розділом II	1195	35 959,3	42 149,4	42 149,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	-	-	-
	1300	36 220,4	42 413,0	42 413,0

Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року		На кінець звітного періоду	
		3	4	3	4
1	2				
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0		1,0	
Додатковий капітал	1410	-		-	
Резервний капітал	1415	-		-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 629,6		22 090,0	
Неоплачений капітал	1425	-		-	
Усього за розділом I	1495	19 630,6		22 091,0	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	-		-	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-		-	
довгостроковими зобов'язаннями					
товари, роботи, послуги	1615	16 447,3		19 723,0	
розрахунками з бюджетом	1620	-		255,8	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-		255,8	
розрахунками зі страхування	1625	-		-	
розрахунками з оплати праці	1630	-		-	
Доходи майбутніх періодів	1665	-		-	
Інші поточні зобов'язання	1690	85,8		278,7	
Усього за розділом III	1695	16 533,1		20 257,5	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	1700	-		-	
	1900	36 220,4		42 413,0	

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За аналогічний період попереднього року	
		3	4
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 980,1	64 407,9
Інші операційні доходи	2120	2 003,1	3 603,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	71 983,2	68 011,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61 267,2)	(57 697,9)
Інші операційні витрати	2180	(7 382,7)	(2 071,5)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(68 649,9)	(59 769,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 333,3	8 241,7
Податок на прибуток	2300	(600,0)	(1 210,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 733,3	7 031,1

Керівник

(підпис)

Мордань І.В.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Зозуля О.Є.

(ініціали, прізвище)

Методика розрахунку показників майнового стану підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	За формами звітності 1999 року	За формами звітності 2013 року	Теоретично достатнє значення
1. Вартість всього майна	Підсумок балансу по активу або пасиву	Ф.№1, р.280 або р.640	Ф.№1, р.1300 або р.1900	Вартість майна повинна зростати порівняно з попередніми періодами
2. Вартість власних коштів підприємства	Вартість власного капіталу підприємства	Ф.№1, р.380	Ф.№1, р.1495	Вартість власного капіталу повинна зростати порівняно з попередніми періодами
3. Вартість власних оборотних коштів	Різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства	Ф.№1, р.260 – р.620	Ф.№1, р.1195 – р.1695	Вартість власних оборотних коштів повинна зростати порівняно з попередніми роками
4. Коефіцієнт зносу	Відношення суми зносу до первісної вартості ОВФ	Ф.№1, р.032 : р.031	Ф.№1, р.1012 : р.1011	Зменшуватись і бути меншим 0,5
5. Коефіцієнт придатності	1 – коефіцієнт зносу	Ф.№1, 1 - р.032 : р.031	Ф.№1, 1 - р.1012 : р.1011	Збільшуватись і бути більшим 0,5
6. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	Відношення залишкової вартості основних засобів до вартості активів	Ф. №1 р 030: р.280	Ф.№1, 1 - р.1010 : р.1300	> 0,2

Джерело: [46, 48, 77, 78, 79]

Продовження додатка

Методика розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	За формами звітності 1999 року	За формами звітності 2013 року	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Відношення суми зобов'язань по залученим і позиченим коштам до суми власних коштів	Ф.№1, (р.480 + р.620) : р.380	Ф.№1, (р.1595 +р.1695+ р.1700) : р.1495	Менше 1
2. Коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів до підсумку по балансу	Ф.№1, р.380 : р.280 (640)	Ф.№1, р.1495 : р.1300 (1900)	Більше 0,5
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	Відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів	Ф.№1, (р.260 – р.620) : р.380	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : р.1495	Якомога більший
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу	Ф.№1, (р.480 + р.620) : р.280	Ф.№1, (р.1595 + р.1695+ р.1700) : р.1300	Менше 0,5
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Відношення суми довгострокових зобов'язань до суми довгострокових зобов'язань і власного капіталу	Ф.№1, р.480 : (р.480 + р.380)	Ф.№1, р.1595: (р.1595 + р.1495)	Зменшення коефіцієнта
6. Коефіцієнт фінансового левериджу	Відношення суми довгострокових зобов'язань до суми власного капіталу	Ф.№1, р.480 : р.380	Ф.№1, р.1595 : р.1495	Менше 0,1

Джерело: [46, 48, 77, 78, 79]

Методика розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

7. Коефіцієнт обслуговування боргу	Відношення суми зобов'язань до грошового потоку від операційної діяльності	$(p.480 + p.620)/p.170$ ф.3	$(p.1595 + p.1695)/p.3195$	Максимальний
8. Показник заборгованості кредиторам	Відношення суми кредиторської заборгованості до суми активів	Ф. №1, р.530 : р.280 (640)	Ф. №1, $(p.1610+p.1615+p.1620 + p.1625+p.1630):p.1300$	Якогомога менший

Джерело: [46, 48, 77, 78, 79]

Розрахунок показників ліквідності і платоспроможності

Назва показника	Алгоритм розрахунку	За формами звітності 1999 року	За формами звітності 2013 року	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань	Ф.№1, (р.220 + р.230 + р.240) : р.620	Ф.№1, (р.1160 + р.1165) : р.1695	Більше 0,2
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів, дебіторської за боргованості, векселів одержаних, інших оборотних активів до поточних зобов'язань	Ф.№1, [р.260 – (р.100 +...+ р.140)] : р.620	Ф.№1, (р.1125 +...+ р.1165) : р.1695	Більше 0,7-0,8
3. Коефіцієнт покриття балансу	Відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань	Ф.№1, р.260 : р.620	Ф.№1, р.1195 : р.1695	Більше 2-2,5
4. Частка оборотних коштів у активах	Відношення суми оборотних коштів до підсумку по балансу	Ф.№1, р.260 : р.280	Ф.№1, р.1195 : р.1300	Збільшення
5. Частка запасів у поточних активах	Відношення суми запасів до поточних активів	Ф.№1, (р.100 +...+ р.140)] : р.260	Ф.№1, (р.1100+1110) : р.1195	–
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	Відношення суми власних оборотних коштів до вартості запасів	Ф.№1, (р.260 – р.620) : (р.100 + ...+ р.140)	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : (р.1100+1110)	Більше 0,5

Джерело: [46, 48, 77, 78, 79]

Продовження додатка

Методика розрахунку показників прибутковості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	За формами звітності 1999 року	За формами звітності 2013 року	Теоретично достатнє значення
1. Рентабельність продаж	Відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації, помножене на 100%	Ф.№2, р.100 : р.035 x 100%	Ф.№2, р.2190 : р.2000 x 100%	Більше 20%
2. Рентабельність операційної діяльності	Відношення прибутку від операційної діяльності до повної собівартості, помножене на 100%	Ф.№2, р.100 : (р.040 + р.070 + + р.080 + р.090) x 100%	Ф.№2, р.2190 : (р.2050+ р.2130 + р.2150 + р.2180) x 100%	Більше 20%
3. Рентабельність до оподаткування	Відношення прибутку до оподаткування до повної собівартості, помножене на 100%	Ф.№2, р.190 : (р.040 + р.070 + + р.080 + р.090) x 100%	Ф.№2, р.2290 : (р.2050+ р.2130 + р.2150 + р.2180+ р.2250+ р.2255+ р.2270) x 100%	Більше 20%
4. Рентабельність власного капіталу (ROE)	Відношення прибутку до оподаткування до власного капіталу, помножене на 100%	Ф.№2. (р.190 + р.200 – р.205, ф.№2) : : р.380, ф.№1 x 100%	Ф.№2 р.2290 : р.1495, ф.№ 1 x 100%	Більше 20%
5. Рентабельність діяльності підприємства	Відношення прибутку до оподаткування до середньої величини суми всіх активів, помножене на 100%	Ф.№2. (р.190 + р.200 – р.205, ф.№2) : (р.280 гр.3+р.280 гр.4)/2, ф.№1 x 100%	Ф.№2 р.2290 : (р.1300 гр.3+р.1300 гр.4)/2, ф.№ 1 x 100%	Більше 20%

Методика розрахунку показників ділової активності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	За формами звітності 1999 року	За формами звітності 2013 року	Теоретично достатнє значення
1. Загальна оборотність капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до підсумку по балансу	p.035 (ф.№2) : p.280 (ф.№1)	p.2000 (ф.№2) : p.1300 (ф.№1)	Збільшення
2. Оборотність готової продукції	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості готової продукції	p.035 (ф.№2) : p.130 (ф.№1)	p.2000 (ф.№2) : p.1103 (ф.№1)	Збільшення
3. Оборотність дебіторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості дебіторської заборгованості	p.035 (ф.№2) : p.160 + p.170 + + ... + p.200 (ф.№1)	p.2000(ф.№2) : p.1125 + p.1130 + ... + p.1155 (ф.№1)	Збільшення
4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості	Відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360	p.160 + p.170 + ... + p.200 (ф.№1) : p.035 (ф.№2) x 360	p.1125 + p.1130 + ... + p.1155(ф.№1) : p.2000 (ф.№2) x 360	Зменшення
5. Оборотність кредиторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості кредиторської заборгованості	p.035 (ф.№2) : p.530 (ф.№1)	p.2000 (ф.№2) : p.1615(ф.№1)	Збільшення
6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості	Відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг), помножене на 360	p.530 (ф.№1) : p.035 (ф.№2) x 360	p.1615 (ф.№1) : p.2000 (ф.№2) x 360	Зменшення
7. Фондовіддача необоротних активів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості необоротних активів	p.035 (ф.№2) : p.080 (ф.№1)	p.2000 (ф.№2) : p.1095 (ф.№1)	Збільшення

Продовження додатка

Методика розрахунку показників ділової активності підприємства

8. Оборотність власного капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості власного капіталу	p.035 (ф.№2) : p.380 (ф.№1)	p.2000(ф.№2) : p.1495 (ф.№1)	Збільшенн я
9. Оборотність запасів	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості запасів	p.035 (ф.№2) : p.100+p.120+...+ p.140 (ф.№1)	p.2000 (ф.№2) : p.1100 (ф.№1)	Збільшенн я
10.Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації продукції до чисельності персоналу	p.035 (ф.№2) : Чсс	p.2000 (ф.№2) : Чсс	Збільшенн я

Джерело: [46, 48, 77, 78, 79]