

Вступ

Актуальність теми. Тема конкурентоспроможності підприємства та способи її підвищення є вкрай актуальною з ряду причин. Сучасне економічне середовище відзначається зростаючою конкуренцією в різних галузях, що змушує підприємства забезпечувати свою конкурентоспроможність для успішного функціонування. Глобалізація ринків відкриває нові можливості для підприємств, однак одночасно ставить їх перед викликом зміцненої конкуренції. Швидкі зміни в споживацьких уподобаннях вимагають від підприємств адаптуватися та покращувати свою конкурентоспроможність, надаючи якісні товари та послуги, інновації та сталість. Розвиток технологій є ще одним фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємств, оскільки впровадження нових технологій може стати вирішальним для досягнення конкурентної переваги. Крім того, зміни в управлінських підходах наголошують на важливості конкурентоспроможності у досягненні стратегічних цілей підприємства та відкривають нові можливості для підвищення ефективності та результативності. Усе це підкреслює значущість вивчення даної теми та розробки відповідних стратегій для забезпечення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Мета. Головною метою дипломної роботи є розробка конкретних рекомендацій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- Дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні компоненти.
- Визначити етапи процесу управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- Охарактеризувати загальну діяльність Приватного акціонерного товариства "АДМ ІЛЛІЧІВСЬК".
- Провести аналіз фінансової діяльності підприємства.
- Оцінити конкурентоспроможність та виявити проблеми ПРАТ "АДМ ІЛЛІЧІВСЬК".
- Визначити напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та обґрунтувати їх економічно.

Предметом дослідження аналізу даної роботи є механізм управління функціонуванням підприємства в контексті досягнення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є практичне виправдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

База дослідження- ПРАТ "АДМ ІЛЛІЧІВСЬК".

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано такі методи: бюджетування - прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції, статистичний аналіз (вертикальний і горизонтальний) при аналізі господарської та зовнішньоекономічної діяльності, метод дисконтування для розрахунку показників ефективності. Теоретична база дослідження ґрунтується на сучасних теоріях ринкової економіки, наукових концепціях, монографіях та періодичних публікаціях вітчизняних і закордонних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства та конкурентних стратегій. У дослідженні були використані також законодавчі і нормативні акти України, інструктивні матеріали відповідних відомств. Інформаційну базу дослідження становили економічна література, періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків малого підприємництва, матеріали державної статистики України, програми розвитку підприємств, рішення державних та місцевих органів влади щодо

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		6

малого підприємництва, а також результати авторських досліджень. В роботі були використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко-економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Практична значущість. Висновок и та рекомендації, що містяться у роботі, можуть бути практично застосовані в роботі Приватного акціонерного товариства "АДМ ІЛЛІЧІВСЬК" шляхом впровадження пропозицій щодо розвитку системи управління підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		7

Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи конкурентоспроможності підприємства

1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є неодмінною складовою ринкового господарства, оскільки вона сприяє ефективному використанню ресурсів і раціоналізації дій господарюючих суб'єктів. Дослідження конкуренції є невід'ємною частиною ринкових аналізів і становить основу для розробки стратегії та тактики на ринку.

Ключовим фактором у досягненні конкурентоспроможності підприємства є висока виробнича ефективність, що досягається завдяки використанню передового обладнання, технологій та наявності кваліфікованого персоналу, а також здатності здобувати й утримувати стабільні позиції на ринку. Для досягнення цих цілей необхідне ефективне використання принципів маркетингового управління.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення його життєздатності та стійкого функціонування незалежно від змін у зовнішньому середовищі. Для досягнення цієї мети підприємство повинно мати унікальні особливості, що дозволяють йому обійти конкурентів і зайняти провідні позиції на ринку протягом тривалого періоду.

В сучасних умовах спостерігається значне зростання конкуренції на ринку, що пояснюється наявністю великої кількості подібних товарів. Споживачі більше не обмежуються лише ціною, вони також керуються ступенем задоволення своїх потреб. Для того, щоб підприємство було успішним на конкурентному ринку, необхідно враховувати не тільки потреби клієнтів, але й всі фактори, що можуть впливати на його діяльність. У цьому контексті розуміння релевантності цих факторів має вирішальне значення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом залучення нових покупців, здатності пропонувати товари і послуги в інноваційний спосіб, гнучкій ціновій політиці, розвитку ефективної стратегії

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		8

збуту, розширення діапазону сервісних послуг, взаємодії з конкурентами, розвитку ефективного маркетингу та освоєння нових ринкових сегментів.

Варто зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є постійним процесом, що вимагає систематичного аналізу, адаптації та реагування на зміни в ринкових умовах та споживацьких уподобаннях. Лише шляхом постійного вдосконалення та інновацій підприємство зможе зберегти свою конкурентоспроможність та зайняти впевнені позиції на ринку. Отже, враховуючи цю складність, необхідно розробляти стратегії на основі фундаментального аналізу ринкових умов та сучасних тенденцій.

Як сказав Майкл Портер, відомий американський вчений і експерт в галузі стратегічного управління: "Конкуренція - це ключовий стимул для вдосконалення. Вона перетворює розумні ідеї в якісні продукти і послуги." Тому, розуміння природи конкуренції та використання стратегічного підходу допоможе підприємству досягти успіху на ринку та забезпечити його тривалу конкурентоспроможність.

Для досягнення конкурентоспроможності, підприємства приймають різноманітні заходи, спрямовані на створення і збереження своїх конкурентних переваг. Важливими факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є якість продукції (її унікальність), ефективне управління витратами на виробництво, використання передових технологій та сучасного обладнання, належна кваліфікація персоналу, створення позитивного іміджу підприємства та багато іншого.

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства є важливим етапом у визначенні його можливостей у конкурентній боротьбі. Це допомагає розробити стратегії та заходи для підвищення конкурентоспроможності і досягнення успіху. У маркетингових дослідженнях використовуються кількісні показники, які відображають стабільність фірми, її здатність задовольняти попит на продукцію і досягати запланованих результатів.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						9
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Однією з ключових конкурентних переваг промислових підприємств є встановлення адекватної ціни продукту, яка враховує купівельну спроможність споживачів і забезпечує прибуток підприємства. При визначенні ціни враховуються характер конкуренції на ринку, цінова політика конкурентів, рівень попиту на продукт і витрати, пов'язані з його виробництвом.

За забезпечення конкурентоспроможності підприємства також важливо використовувати наукові підходи до стратегічного управління, постійно вдосконалювати техніку, технології та процеси виробництва, залучати і підготовлювати кваліфікований персонал. Крім того, підприємствам слід ретельно вивчати потреби ринку, досліджувати конкурентів і виявляти нові можливості для розвитку та впровадження інновацій. Забезпечення конкурентоспроможності вимагає постійної уваги до потреб споживачів і здатності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності важливо враховувати такі основні умови:

1. Застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, що включає розробку та впровадження інноваційних стратегій, аналіз ринкових тенденцій та використання передових методів управління.
2. Забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки та управління. Це означає взаємозв'язок та взаємодію цих сфер, спрямованих на досягнення спільних цілей та підвищення ефективності підприємства.
3. Використання сучасних методів дослідження та розробок, таких як програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень. Це дозволяє проводити аналіз, прогнозування та впровадження нових ідей, що сприяють покращенню конкурентоспроможності підприємства.
4. Розгляд взаємозв'язків функцій управління на різних стадіях життєвого циклу об'єкта. Це означає врахування взаємодії між всіма аспектами

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						10
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

управління та процесами на різних етапах життєвого циклу продукту або проекту.

5. Формування системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. Це включає розробку та впровадження стратегій, політик і програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в різних сферах його діяльності.

У процесі вивчення конкурентоспроможності важливо враховувати широкий спектр показників, таких як:

- Ефективність виробничо-збутової діяльності, що оцінюється за динамікою продажів вартісному та кількісному виразі, завантаженням виробничих потужностей, портфелем замовлень та обсягом та напрямом інвестицій.
- Ефективність капітальних вкладень та резерви зниження витрат виробництва, що включає оцінку результативності капітальних інвестицій та заходів, спрямованих на економію виробничих витрат.

Врахування цих умов та показників дозволяє підприємствам оцінювати свою конкурентоспроможність і приймати рішення щодо покращення її показників.

Аналіз витрат обігу є ключовим елементом виявлення непродуктивних витрат у системі руху товарів від продавця до покупця, спрямованих на збутові витрати до прибутку. Для якісної оцінки цього аспекту можна використовувати ряд параметрів:

1. Потреба в капітальних вкладеннях, як фактичних, так і перспективних, як загальна, так і за окремими видами продукції.
2. Асортимент продукції, його обсяги і вартість.
3. Набір ринків та їх сегментів для кожного виду продукції.
4. Потреба в коштах на формування попиту і стимулювання збуту продукції.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		11

5. Перелік заходів і прийомів, що дозволяють фірмі забезпечити перевагу на ринку.
6. Інноваційна політика, включаючи відновлення продукції на основі власних розробок.
7. Виконання зобов'язань щодо строків постачання згідно угод.

Організаційні заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, включають такі аспекти:

1. Забезпечення пріоритетності продукції.
2. Зміна якості виробу і його технічних параметрів з урахуванням вимог споживача та його конкретних запитів.
3. Виявлення переваг товару у порівнянні з аналогами.
4. Виявлення недоліків товарів-аналогів, що випускаються конкурентами.
5. Вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів.
6. Виявлення й використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції.
7. Виявлення нових пріоритетних сфер використання продукції.
8. Диференціація продукції, що забезпечує стійкі переваги споживачів, що віддають перевагу певним видам взаємозамінних товарів.
9. Вплив на споживача шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами та надання грошового або товарного кредиту.

Ці заходи сприяють забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємств та досягненню успіху на ринку.

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включають різноманітні потенціали, які сприяють ефективному функціонуванню та досягненню конкурентних переваг. Розглянемо ці фактори у більш докладних термінах:

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						12
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Ці фактори взаємодіють між собою та спільно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління цими потенціалами дозволяє досягти високого рівня конкурентоздатності та успіху на ринку.

Конкуренція є невід'ємною складовою сучасного підприємницького середовища, оскільки вона спонукає до прогресу та стимулює розвиток. У суспільстві, де кожен індивідуум прагне перебувати на передових позиціях, конкуренція визначає, які продукти чи послуги знайдуть свій шлях до споживачів, а також як вони будуть оцінюватися за ціною та якістю.

У конкурентному бізнес-середовищі підприємства змагаються не лише за залучення клієнтів, але й за доступ до високоякісних матеріалів, висококваліфікованої робочої сили, фінансових ресурсів та можливості впроваджувати інноваційні технології. Це ставить перед ними вимоги щодо ефективності та гнучкості внутрішнього управління, а також спонукає до постійної роботи над покращенням умов праці, оплатою праці та формуванням сприятливих взаємин між керівниками та підлеглими.

Один з ключових факторів успіху підприємства - його кадровий потенціал. Можливість працювати з висококваліфікованими фахівцями сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та досягненню стратегічних цілей. Проте, проблема дефіциту кваліфікованих працівників у деяких галузях господарства ставить під загрозу подальший розвиток та конкурентоспроможність підприємств.

Вивчення і аналіз цих факторів дозволяють розробити ефективну економічну стратегію підприємства, встановити оптимальну технічну політику та асортимент продукції чи послуг.

Розуміння особливостей конкуренції в господарському середовищі є важливим кроком для розвитку окремих суб'єктів господарювання. Конкуренція може мати міжгалузевий характер, коли підприємства з різних галузей конкурують між собою, внутрішньогалузевий, коли підприємства

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						14
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

<p>- географічне розташування підприємства, доступність ринків збуту та постачання сировини.</p> <p>5. Наявність сировинних ресурсів - доступ до необхідних матеріалів та ресурсів для виробництва продукції.</p> <p>6. Рівень техніки та технології - застосування сучасних технологій та обладнання для виробництва.</p> <p>7. Система управління виробництвом - ефективне управління процесами виробництва та контроль за якістю продукції.</p> <p>8. Концентрація виробництва - масштаби та обсяги виробництва, що впливають на конкурентність підприємства.</p> <p>9. Законодавча база - наявність сприятливого законодавства, яке регулює бізнес-діяльність.</p>	<p>4. Орієнтація на маркетингову концепцію - аналіз ринку, попиту та вимог споживачів для розробки конкурентних стратегій.</p> <p>5. Інноваційні технології виробництва - впровадження нових ідей, технологій та інноваційних підходів.</p> <p>6. Ступінь задоволення потреб споживача - здатність підприємства задовольняти потреби та вимоги клієнтів.</p> <p>7. Якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару - висока якість продукції, що задовольняє потреби споживачів.</p>
--	---

Враховуючи ці фактори та приділяючи їм належну увагу, підприємство може забезпечити свою конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

1.2. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Успішна конкурентна боротьба за споживачів є важливим завданням для будь-якого підприємства, тому важливо розробити ефективний організаційно-економічний механізм, який сприятиме його конкурентоспроможності. Організаційно-економічний механізм формування конкурентоспроможності підприємства включає в себе широкий спектр методів та інструментів, які

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		16

застосовуються в рамках внутрішнього господарського процесу з метою досягнення стратегічних цілей та завдань.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є складним завданням, оскільки вона вимагає ретельної інтерпретації та оцінки різних аспектів його діяльності, що впливають на конкурентоспроможність. Система показників використовується для опису різних аспектів підприємницької діяльності та визначення їх впливу на конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності надає підприємству можливість:

1. Сформулювати управлінські завдання, включаючи розробку стратегій виробництва, технологій, збуту, найму робочої сили, фінансування та організаційного управління.
2. Прийняти управлінські рішення, такі як зменшення витрат, фокусування на конкретних сегментах ринку, укладення вигідних контрактів та стратегічне планування.
3. Розробити заходи, спрямовані на розвиток та підтримку конкурентних переваг, включаючи інноваційні стратегії, збереження довгострокових переваг, передбачення дій конкурентів, освоєння нових ринків та повернення інвестицій.

Для ще більш широкого та оригінального викладу цієї теми можна розглянути такі аспекти:

- Вплив маркетингових стратегій, включаючи дослідження ринку, розробку маркетингових планів та просування продукції.
- Роль управління якістю та впровадження стандартів якості для підвищення конкурентоспроможності.
- Значення технологічного розвитку та інновацій у створенні конкурентних переваг.
- Використання ефективних стратегій управління ресурсами та забезпечення оптимального використання фінансових ресурсів.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						17
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Розглядаючи ці аспекти, можна детальніше проаналізувати вплив кожного з них на конкурентоспроможність підприємства та запропонувати конкретні рекомендації для покращення його позицій на ринку та досягнення успіху.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим процесом, який допомагає розуміти його стан на ринку та визначити стратегічні кроки для забезпечення успіху. Підходи до оцінки конкурентоспроможності можуть бути більш розширеними та охоплювати додаткові аспекти.

Одним з таких аспектів є аналіз внутрішнього середовища підприємства, який допомагає виявити його сильні та слабкі сторони. Це може включати оцінку фінансового стану, рівня ефективності виробництва, якості управління, наявності інноваційних процесів та здатності до адаптації до змін.

Крім того, для визначення конкурентоспроможності важливо враховувати зовнішнє середовище, такі як ринкові тенденції, соціально-економічні фактори, політичні та правові умови. Аналіз цих факторів допомагає визначити можливості та загрози, з якими стикається підприємство.

Для досягнення конкурентної переваги, підприємство може зосередитись на розвитку інноваційних продуктів та послуг, вдосконаленні процесів виробництва, впровадженні сучасних технологій та автоматизації. Також важливо розробити ефективну маркетингову стратегію, яка відповідатиме потребам і очікуванням клієнтів.

Оцінка конкурентоспроможності повинна бути постійним процесом, що включає в себе моніторинг ринкових тенденцій, аналіз конкурентів та реакцію на зміни. Це дозволить підприємству залишатись впевненим і конкурентоспроможним у постійно змінюючомуся бізнес-середовищі.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Він допомагає виявити переваги та недоліки підприємства та розробити стратегії для досягнення успіху на ринку.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						18
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
- за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні);
- за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);
- за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні);
- за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні).

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовуються різноманітні методи, які можна поділити на наступні групи:

1. Матричні методи дозволяють встановити кількісну оцінку інтегрального рейтингу розвитку підприємства або його позиції за різними параметрами. Крім того, ці методи дозволяють провести детальний аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його функціонування в середовищі та ринкову позицію, а також визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку.
2. Графічні методи надають можливість наочного сприйняття результатів оцінки, які відображаються у вигляді графічних об'єктів, таких як рисунки, графіки, діаграми тощо. Вони допомагають зрозуміти та наглядно представити відповідні розрахунки та логічні висновки.
3. Індексні методи базуються на комплексній характеристиці змін елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівнянні з еталоном. Вони використовують систему взаємопов'язаних показників, які враховують функціональні залежності між ними. Інтегральний результат представляється через компоненти, що його складають.
4. Аналітичні методи базуються на розрахунково-аналітичних операціях з вхідними даними. Застосування цих методів може включати прості

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		20

арифметичні операції або більш складні розрахунки, залежно від конкретної методики аналізу.

Ці методи оцінки конкурентоспроможності підприємств є невід'ємною частиною стратегічного аналізу та управління. Вони дозволяють здійснювати глибоке дослідження та оцінку різних аспектів, які впливають на конкурентоспроможність, такі як ефективність виробничих процесів, інноваційність, маркетингова стратегія, фінансові показники та багато інших.

Матричні методи, використовуючи кількісні показники, дають можливість порівнювати підприємства між собою та визначати їх рейтингову позицію. Графічні методи, з своєю наочністю, сприяють кращому сприйняттю результатів оцінки і полегшують процес прийняття рішень. Індексні методи, враховуючи зміну показників у часі та просторі, дозволяють встановити тенденції розвитку та порівнювати підприємства з еталоном. Аналітичні методи, засновані на розрахунках та аналізі даних, дозволяють провести глибоке дослідження та з'ясувати причини тих чи інших результатів.

Використання цих методів у комбінації зі збагаченням аналізу даними та застосуванням передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, може дати більш точні та прогнозовані результати оцінки конкурентоспроможності підприємств. Важливо також враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство, а також конкретні цілі та потреби оцінки для ефективного використання цих методів. Такий аналіз конкурентоспроможності дозволяє підприємствам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості та загрози на ринку, а також розробити стратегію, спрямовану на поліпшення їх позицій у конкурентному середовищі.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						21
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Крім вищезгаданих, існує також розширена класифікація методів, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Розглянемо її більш детально:

1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, використовуються для визначення стійких конкурентних позицій підприємства на основі положень теорії міжнародного поділу праці. Оцінка конкурентоспроможності в цьому випадку передбачає аналіз не лише витрат виробництва, але й таких факторів, як обсяг і норма прибутку, обсяг продажів та частка ринку. Пріоритетом є якість продукції та рівень конкурентоспроможності, що визначаються якісною виробничо-господарською діяльністю.
2. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства і галузі, орієнтовані на використання ресурсів виробництва більш ефективно, ніж у конкурентів. Вони враховують відносні показники вартості основних та оборотних засобів, заробітної плати та процентних ставок. Рівновага в цьому випадку означає, що виробнику немає стимулів для зміни свого стану.
3. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, полягають у порівнянні показників підприємства з показниками конкурентів. Оцінка ефективності всіх підрозділів підприємства допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також знайти шляхи для усунення відставання. Важливим фактором в цьому випадку є робота всіх підрозділів та служб, аналіз ефективності використання ресурсів.
4. Методи, засновані на теорії якості продукції, визначають конкурентоспроможність підприємства за якістю його продукції. Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються маркетингові і кваліметричні методи, що базуються на співвідношенні "ціна-якість". Розрахунок показників конкурентоспроможності здійснюється з використанням економічного і параметричного індексів.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		22

Метою аналізу конкурентних позицій підприємства є визначення його положення на ринку, виявлення позитивних і негативних факторів, що впливають на формування та розвиток елементів його потенціалу в конкурентному середовищі. Застосування методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє з'ясувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити шляхи для покращення його конкурентного становища.

Аналіз конкурентних позицій підприємства має на меті визначення його положення на ринку галузі та ідентифікацію факторів, що можуть вплинути на формування та розвиток його потенціалу у конкурентному середовищі. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та прийоми, такі як:

STEP-аналіз;

SWOT-аналіз;

SPACE-аналіз;

GAP-аналіз;

метод аналізу LOTS;

PIMS-аналіз;

вивчення профілю об'єкта та модель GE/McKinsey.

STEP-аналіз (аналіз соціально-технологічних, економічних, політичних чинників) дозволяє комплексно оцінити зовнішню економічну ситуацію шляхом врахування соціальних, технологічних, економічних, політичних та правових факторів. Результати STEP-аналізу представляються у вигляді матриці, де по горизонтальній осі відображаються чинники макросередовища,

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		23

а по вертикальній осі - їхня сила в балах, рангах або інших одиницях виміру. STEP-аналіз дозволяє оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності.

SWOT-аналіз (аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз) є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства. Він включає оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, які впливають на нього. SWOT-аналіз виконується відповідно до певної послідовності дій.

SPACE-аналіз (аналіз стратегічних позицій та конкурентного оточення) дозволяє визначити стратегічні позиції підприємства на основі чотирьох факторів: фінансовий стан, конкурентні позиції, продуктовий цикл та зрілість галузі. Цей аналіз допомагає визначити оптимальні стратегії розвитку підприємства.

GAP-аналіз (аналіз відставання) використовується для виявлення розриву між поточним станом підприємства і його бажаним станом. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати області, де підприємству необхідно здійснити зміни або вдосконалення для досягнення своїх цілей.

Метод аналізу LOTS (аналіз лінійних опцій, стратегічний аналіз) використовується для оцінки потенціалу проекту або підприємства шляхом аналізу різних варіантів розвитку та вибору оптимального шляху дій.

PIMS-аналіз (аналіз підприємницького інформаційного та управлінського системи) є методом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність підприємства на основі вимірюваних факторів успішності та використання конкурентних переваг.

Вивчення профілю об'єкта включає детальний аналіз різних аспектів підприємства, таких як його фінансовий стан, ринкова позиція, технологічна

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		24

оснащеність, кадровий потенціал тощо, з метою зрозуміти його конкурентні переваги та слабкі моменти.

Модель GE/McKinsey - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити позицію підприємства в галузі та визначити його потенційну привабливість. Ця модель базується на матриці, де по горизонтальній осі відображається привабливість галузі, а по вертикальній осі - конкурентна позиція підприємства. Цей аналіз допомагає вибрати найбільш ефективні стратегії розвитку.

Використання цих аналізів та методів дозволяє отримати глибше та всебічне розуміння конкурентної позиції підприємства, його потенціалу та факторів, що впливають на нього. Вони допомагають зосередитися на сильних сторонах, використовувати можливості, а також вирішувати проблеми і зменшувати негативний вплив загроз.

8УОТ-матриця є ефективним інструментом для аналізу сил, слабкостей, можливостей та загроз підприємства. Цей підхід до аналізу сил, слабкостей, можливостей та загроз за допомогою 8УОТ-матриці дійсно є оригінальним та цікавим способом розуміння конкурентного середовища підприємства. Дозвольте розширити вашу розуміння цієї теми. Ось декілька додаткових аспектів, які варто враховувати:

1. Стратегічне планування: Використання 8УОТ-матриці допомагає підприємствам визначити своє поточне положення і напрямок розвитку. Вона допомагає ідентифікувати переваги та слабкості, а також визначити можливості та загрози, що дозволяє побудувати ефективну стратегію розвитку.
2. Внутрішнє та зовнішнє середовище: 8УОТ-матриця допомагає виробити розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вона дозволяє ідентифікувати внутрішні ресурси, що можуть бути

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						25
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

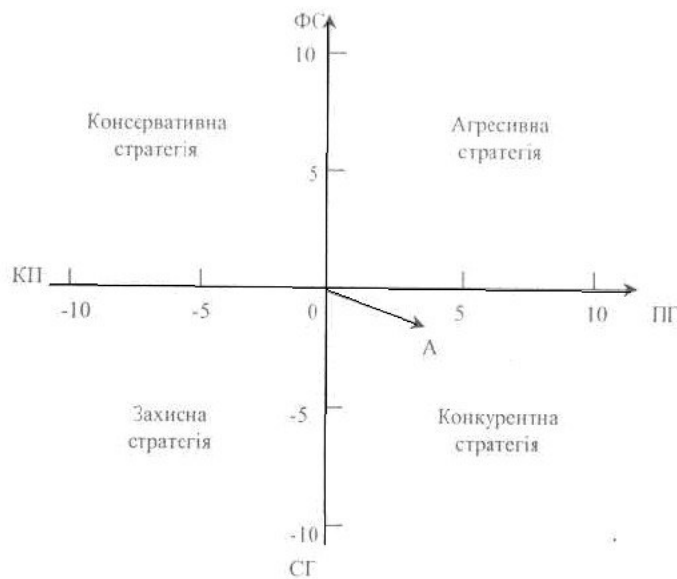
використані для створення конкурентних переваг, а також оцінити зовнішні фактори, які впливають на успіх бізнесу.

3. 8УОТ-матриця: Ця матриця є інструментом, який допомагає систематизувати і візуалізувати сили, слабкості, можливості та загрози підприємства. Вона складається з восьми різних секторів, які відображають поєднання цих факторів. Підприємство може розмістити свої сильні сторони та можливості на полях, які сприятливі для його розвитку, тоді як слабкості та загрози можуть бути поміщені на полях, які потребують уваги та стратегічного планування.
4. Позичіонування сил і слабкостей: Підприємство повинне чітко розуміти свої сильні та слабкі сторони, оцінити свої конкурентні переваги та обмеження. Розташування цих факторів у відповідних секторах 8УОТ-матриці дозволяє підприємству визначити свою поточну позицію і вибрати оптимальні стратегії розвитку.
5. Можливості і загрози: Ці дві складові 8УОТ-матриці відображають зовнішнє середовище підприємства. Можливості вказують на потенційні переваги та можливості для розвитку, такі як нові ринки, зростання попиту або технологічні інновації. Загрози вказують на небезпеки та виклики, з якими підприємство може зіткнутися, такі як зміна регулятивного середовища, конкуренція або зміна смакових уподобань споживачів.
6. Гармонія та взаємодія: Ключовим елементом успіху є здатність підприємства узгоджувати свої сили і можливості, а також стримувати та нейтралізувати свої слабкості і загрози. Це вимагає внутрішньої гармонії та взаємодії між різними аспектами бізнесу, а також розуміння, як впливають зовнішні чинники на внутрішні ресурси підприємства.

У результаті такого аналізу підприємство може розробити стратегії, які використовують його сильні сторони та можливості, одночасно забезпечуючи захист від слабкостей та загроз. Цей танець відповідності допомагає

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		26

підприємствам стати конкурентоспроможними, а також розвиватися та прогресувати у змінному бізнес-середовищі.



мал.1 Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE.

1.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення

Управління конкурентоспроможністю - це комплекс методів та стратегій, спрямованих на систематичне вдосконалення продуктів, пошук нових каналів збуту і покращення післяпродажного сервісу. Мета управління конкурентоспроможністю полягає у досягненні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації ефективних конкурентних стратегій.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових структур на ринку, яка відображає його здатність успішно адаптуватися та працювати в конкурентному середовищі. Підвищення конкурентоспроможності стає актуальною задачею для багатьох компаній.

Для досягнення високої конкурентоспроможності підприємства повинні розглядати різні стратегії та підходи. Одним із найважливіших аспектів є ефективне управління ресурсами. Це означає оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Початковим етапом ефективного управління конкурентоспроможністю є проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Внутрішній аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його ресурсний потенціал та здатність до інновацій. Зовнішній аналіз дозволяє визначити ринкові тенденції, конкурентні переваги та можливості розвитку.

Управління конкурентоспроможністю також включає ефективне використання ресурсів. Підприємство повинно оптимізувати використання фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів. Раціональне фінансове планування та контроль дозволяють ефективно розподіляти кошти на розвиток та інновації. Ефективне управління людським капіталом включає підбір кваліфікованих співробітників, навчання та розвиток, а також створення мотиваційних систем.

Активне впровадження інновацій є ще одним важливим аспектом управління конкурентоспроможністю. Інноваційний підхід дозволяє підприємствам виділятися на ринку та забезпечує перевагу перед конкурентами. Це може включати впровадження нових технологій, розробку унікальних продуктів або послуг, а також постійне вдосконалення процесів.

Управління конкурентоспроможністю є складним процесом, що вимагає систематичного удосконалення продуктів, постійного пошуку нових каналів збуту і покращення післяпродажного сервісу. Основною метою управління конкурентоспроможністю є досягнення довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації ефективних конкурентних стратегій.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						28
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Конкуентоспроможність підприємства має вирішальне значення на ринку, оскільки вона відображає його здатність до адаптації та ефективної роботи в конкурентному середовищі. Забезпечення високої конкурентоспроможності стає надзвичайно важливим завданням для багатьох компаній.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно використовувати різноманітні стратегії та підходи. Один з найсуттєвіших аспектів полягає в ефективному управлінні ресурсами. Це означає оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Початковим кроком досягнення ефективного управління конкурентоспроможністю є проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Внутрішній аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його ресурсний потенціал та здатність до інновацій. Зовнішній аналіз дозволяє визначити ринкові тенденції, конкурентні переваги та можливості розвитку.

Ефективне управління конкурентоспроможністю також передбачає раціональне використання ресурсів. Підприємство повинно оптимізувати використання фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів. Раціональне фінансове планування та контроль дозволяють ефективно розподіляти кошти на розвиток та інновації. Ефективне управління людським капіталом включає підбір кваліфікованих співробітників, їх навчання та розвиток, а також створення мотиваційних систем.

При активному впровадженні інновацій підприємство виходить за рамки стандартних рішень та виділяється на ринку. Інноваційний підхід включає впровадження нових технологій, розробку унікальних продуктів або послуг, а також постійне вдосконалення процесів.

Однак, щоб стати по-справжньому оригінальним, підприємству необхідно не тільки дотримуватись загальних принципів управління

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						29
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

конкурентоспроможністю, але й розробляти власні індивідуальні стратегії, зосереджуючись на унікальних можливостях та особливостях свого бізнесу. Креативність та інновації грають важливу роль у створенні переваги над конкурентами та забезпеченні успіху на ринку.

Розвиток і збереження конкурентних переваг потребують уваги до взаємодії з клієнтами. Важливо вивчати їх потреби і вимоги, а також забезпечувати високу якість товарів або послуг. Задоволені клієнти стають постійними, рекомендують компанію своїм знайомим і сприяють її репутації. Підприємство повинно систематично оцінювати свою конкурентоспроможність, аналізувати результати і коригувати стратегію і дії. Крім того, важливо бути свідомим про зміни в конкурентному оточенні, нові тенденції і виклики, що дозволяє підприємству адаптуватися та реагувати на них своєчасно.

Паралельно з цим, ефективне управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Працівники, які мають необхідні навички і мотивацію, стають цінним активом для компанії. Встановлення ефективної комунікації і створення сприятливої корпоративної культури також сприяють ефективності і продуктивності колективу.

Не можна забувати і про зовнішнє середовище. Аналіз ринку і конкурентів дозволяє отримати цінну інформацію про тенденції і переваги конкурентів. Це допомагає виявити свої сильні сторони і можливості для розвитку, а також підготуватися до змін і викликів, які можуть виникнути на ринку. Успішне підприємство також стежить за новими можливостями і тенденціями, щоб використовувати їх на свою користь і впроваджувати інновації у свої процеси і продукти.

Керування конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний підхід і використання різних стратегій. Це включає ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, увагу до взаємодії з клієнтами, управління персоналом та аналіз зовнішнього середовища.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						30
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Забезпечення високої конкурентоспроможності дозволяє підприємствам досягати нових рівнів успіху та забезпечує їх стійке місце на ринку.

Керування конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, який вимагає систематичного планування, стратегічного мислення, ефективного використання ресурсів та здатності до інновацій. Це складна задача, яка вимагає впровадження найкращих практик управління та постійного покращення якості діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається декількома факторами, такими як стратегічне управління, ефективне використання ресурсів, інноваційний потенціал, якість продукції та послуг, здатність до адаптації до змін на ринковому середовищі та інші аспекти. Існують ключові фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1. Розвиток стратегічного управління: Підприємство повинно розробити чітку стратегію, яка враховує конкурентні переваги, ринкові можливості та потреби клієнтів. Важливо проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявляти сильні сторони та слабкі місця, розробляти плани дій та контролювати їх виконання.
2. Інновації та дослідження: Впровадження нових ідей, технологій та процесів може допомогти підприємству виділитися на ринку. Дослідження та розвиток нових продуктів, удосконалення існуючих, а також використання передових технологій дозволяють забезпечити конкурентні переваги та задовольнити потреби клієнтів.
3. Ефективне управління ресурсами: Раціональне використання фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів є важливим елементом конкурентоспроможності. Підприємство повинно забезпечувати ефективне планування та контроль над ресурсами, оптимізувати процеси та використовувати сучасні системи управління.
4. Взаємодія з клієнтами: Розуміння потреб та вимог клієнтів є важливим аспектом конкурентоспроможності. Підприємство повинно

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		31

підтримувати постійний зв'язок зі своїми клієнтами, проводити дослідження ринку, забезпечувати високу якість продукції або послуг, надавати персоналізований сервіс та швидко реагувати на зміни в потребах ринку.

5. Розвиток людського потенціалу: Компетентний та мотивований персонал є ключовим ресурсом для досягнення конкурентних переваг. Підприємство повинно надавати можливості для професійного розвитку своїм співробітникам, створювати сприятливу робочу атмосферу, використовувати системи мотивації та винагородження.

6. Активна маркетингова діяльність: Проведення ефективних маркетингових досліджень, розробка та реалізація маркетингових стратегій дозволяють підприємству зайняти вигідну позицію на ринку. Важливо аналізувати конкуренцію, розробляти унікальну пропозицію для клієнтів та ефективно просувати продукцію або послуги.

Отже, керування конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний підхід та використання різних стратегій. Це включає ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, увагу до взаємодії з клієнтами, керування персоналом та аналіз зовнішнього середовища. Забезпечення високої конкурентоспроможності дозволяє підприємствам виходити на нові рівні успіху та гарантує їх стійке місце на ринку. Конкурентоспроможність підприємства визначається такими факторами, як стратегічне управління, ефективне використання ресурсів, інноваційний потенціал, якість продукції та послуг, здатність до адаптації до змін на ринку та інші аспекти. Забезпечення успішної конкурентоспроможності вимагає впровадження найкращих практик управління та постійного покращення якості діяльності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства допомагає забезпечити стабільну позицію на ринку, збільшити прибутковість та залучити нових клієнтів. Варто пам'ятати, що кожне підприємство має свої особливості

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		32

та контекст, тому важливо враховувати індивідуальні умови та ресурси під час впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Необхідність управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними причинами:

1. Слабка конкурентоспроможність вітчизняних підприємств може призвести до банкрутства. Рівень конкурентоспроможності повинен стати одним із нових критеріїв оцінки нездатності вітчизняних підприємств. Показники конкурентоспроможності підприємства повинні виступати барометром передкризового стану підприємства.
2. Недостатній рівень розробки бізнес-планів підприємств, яким не приділяється достатня увага аналізу та кількісній оцінці конкурентоспроможності продукції та самого підприємства.
3. Ігнорування процесу управління конкурентоспроможністю продукції, що випускається, з позиції її привабливості для споживача.
4. Недооцінка питань оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що реалізує даний проект. Рівень ризику реалізації інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності самого продукту та підприємства, яке його реалізовує.

Таким чином, впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим для досягнення стійкої позиції на ринку, збільшення прибутковості та привертання нових клієнтів. Однак, враховуйте, що кожне підприємство має свої унікальні особливості, тому важливо адаптувати стратегії до його контексту та ресурсів.

Сьогодні в бізнес-планах інвестиційних проектів надмірно фокусуються на показниках економічної ефективності, при цьому упускаються деякі важливі аспекти. Очевидно, що падіння конкурентоспроможності не лише

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		33

знижує ефективність, але й призводить до нерівномірного розподілу ефекту, на користь менш значущих факторів.

Зважаючи на велику важливість конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств, необхідно управляти її рівнем. Для цього потрібна система факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок та взаємодія, щоб побудувати систему управління конкурентоспроможністю. Інтегральне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів потребує ширшого підходу до управління.

Знання про конкурентів, їх дії і плани, є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, спрямована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом для створення стратегічних конкурентних переваг.

Основна мета стратегії - визначити принципи і правила досягнення переваг над конкурентами в цільових сегментах ринку та елементах маркетингу.

Враховуючи усе вищезазначене, важливо пам'ятати, що кожне підприємство має свої особливості, тому необхідно адаптувати стратегії до його контексту та ресурсів.

Управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах України виявляється складним завданням, оскільки економічна ситуація в країні характеризується трьома особливостями, які впливають на функціонування підприємств.

По-перше, українські підприємства операціонують у постійно змінюваних економічних умовах. У порівнянні з іншими розвинутими

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						34
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

економіками, які частіше відзначаються більшою стабільністю, Україна стикається з непередбачуваністю економічного оточення, що веде до постійних змін у галузевій структурі. Ця динаміка змушує підприємства адаптуватися та виробляти нові стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними.

По-друге, в Україні відсутня чіткість щодо суб'єкта управління підприємствами у державному секторі. Незважаючи на те, що багато підприємств формально вважаються державними, уряд не має реального впливу на їхню діяльність. Часто приватизація таких підприємств здійснюється без належного дотримання юридичних процедур, що породжує сумніви щодо їхньої легітимності. В результаті керівництво державних підприємств не впевнене в довгостроковій стабільності свого становища та змушене зосередитися на перебудові власного підприємства для досягнення ефективності.

По-третє, відсутність системи розподілу ресурсів між підприємствами ускладнює координацію їх діяльності. В умовах взаємозалежності економіки необхідний розвинутий координуючий механізм, що допомагає зменшити витрати на пошук партнерів та здійснення операцій. Україна стикається з відсутністю ефективної системи розподілу ресурсів, що обтяжує підприємства і вимагає зусиль для забезпечення взаємодії та співпраці між ними.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні у сучасних умовах потребує особливого підходу через постійні зміни економічного середовища, нестабільність у державному секторі та відсутність ефективної координації між підприємствами. Це вимагає від підприємств гнучкості, стратегічного мислення та здатності адаптуватися до змін для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						35
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Управління конкурентоспроможністю підприємств є важливим аспектом організаційного менеджменту, оскільки воно впливає на здатність підприємства успішно функціонувати на ринку. Цей процес включає виконання різних управлінських функцій і повинен враховувати традиційні підходи до управління, а також дотримуватися певних принципів менеджменту.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути узагальнено наступним чином:

1. Аналіз: включає дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення основних факторів, що впливають на його позицію на ринку.
2. Планування: передбачає формування стратегії і тактики досягнення цілей і завдань, розробку програм та складання планів і графіків реалізації заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому та його підрозділів.
3. Організація: включає практичне втілення прийнятих планів і програм, вирішення питань розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності, координацію дій підрозділів та фахівців для досягнення прийнятих планових результатів.
4. Мотивація: забезпечення використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів для стимулювання активності управлінських команд та співробітників підприємства.
5. Контроль: забезпечення нагляду за виконанням запланованих заходів і досягненням цілей шляхом аналізу показників.
6. Регулювання: внесення змін до конкурентної стратегії з метою досягнення запланованих результатів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає комплексного підходу, поєднання різних функцій та врахування особливостей

						БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			36

ринкового середовища. Цей процес допомагає підприємству зберегти свою конкурентоспроможність і успішно працювати на ринку.

1.4.Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю досягати успіху на ринку, існуючими факторами, а також відображається у конкретних показниках. Для забезпечення підвищення конкурентоспроможності важливо розглянути різні аспекти цього поняття.

Один з підходів до розуміння конкурентоспроможності, запропонований Майклом Портером, вказує на положення підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках, що відображається в конкретних показниках. Інше визначення, висловлене Тетяною Б. Харченко, вказує на те, що конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами, а також відображає стан країни або виробника на ринку. Людмила В. Балабанова додає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його рівня компетентності порівняно з іншими конкурентами за різними параметрами.

Сучасні підприємства активно впливають на процес глобалізації, що має свої особливості. У глобальних умовах вітчизняні компанії зазнають конкуренції з боку іноземних підприємств, які володіють технологічною перевагою та входять на український ринок. Зростає конкуренція на сучасному ринку, що призводить до збільшення вимог споживачів. Це вимагає підприємствам зміцнювати свої позиції та швидко впроваджувати інноваційні технології.

Конкуренція змушує підприємства постійно контролювати дії конкурентів, приймати рішення для подолання негативного впливу конкуренції та забезпечувати стабільний розвиток. Це означає, що для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинно володіти навичками продажу конкурентоспроможної продукції, розробляти стратегії, що гарантують високий рівень конкурентоспроможності, а також враховувати

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		37

різноманітні аспекти, такі як технологічний рівень, кваліфікація персоналу, планування, політика збуту, якість управління та інші. Це підвищить ефективність підприємства та забезпечить його успішну конкуренцію на ринку.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємство може використовувати різні стратегії, такі як стратегія зниження вартості, стратегія диференціації, стратегія фокусування тощо. Крім того, важливим фактором є розвиток інноваційних технологій, які дозволяють створювати нові продукти, вдосконалювати виробничі процеси та забезпечувати конкурентні переваги.

У цьому контексті важливим є також підвищення якості управління на всіх рівнях, включаючи стратегічне планування, ефективну організацію, моніторинг та контроль. Крім того, розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації персоналу допомагають забезпечити високу ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність.

Усі ці аспекти важливі для досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринків. Постійна увага до факторів, що визначають конкурентоспроможність, і прийняття відповідних заходів дозволяють підприємствам пристосовуватися до змін в економічному середовищі та успішно конкурувати на ринку.

Конкурентоспроможність є важливим аспектом у сучасній економічній науці, вона визначає вдалість підприємств у конкурентному оточенні й стабільність розвитку ринкового механізму. Конкурентоспроможна компанія має здатність виробляти продукцію та послуги, які виявляються конкурентоздатними, ефективно функціонує та задовольняє потреби споживачів краще, ніж її конкуренти. Це досягається завдяки наданню товарів або послуг з унікальними характеристиками й високою якістю.

Конкуренція між підприємствами полягає в змаганні за оптимальні методи господарювання, транспортування, розширення на нові ринки й досягнення максимальної вигоди. Для підвищення рівня

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						38
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

конкурентоспроможності підприємства має значення виявлення, обґрунтування й класифікація факторів і резервів, що визначають його рівень. Ці фактори можуть бути зовнішніми (умови інвестування, рівень конкуренції тощо) та внутрішніми (впровадження нової техніки, підвищення кваліфікації працівників тощо).

Основні складові конкурентоспроможності підприємства включають його стратегію, наявність ресурсів, потенціал у сфері інновацій, частку ринку, ефективність управління й виробництва конкурентоздатної продукції. Крім того, важливо мати конкурентні переваги, які можуть бути пов'язані з нижчими витратами або здатністю надати більшу цінність для споживачів. Фактори, такі як швидкість, ефективність, оригінальність, спрямованість на споживача, якість і продуктивність, можуть допомогти зайняти вигідну конкурентну позицію у глобальній економіці. Також підприємствам важливо забезпечувати стабільність фінансового стану, щоб забезпечити свою діяльність і досягти головних цілей.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідність впровадження широкого спектру заходів та стратегій, які допоможуть досягти цієї мети. Основними напрямками досягнення конкурентоспроможності можуть бути наступні:

1. Ґрунтовне дослідження та аналіз потреб споживачів дозволить зрозуміти їхні вимоги та пріоритети, що дасть можливість розробити продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам найкраще.
2. Розробка обґрунтованої рекламної політики, яка включає в себе правильне позиціонування продуктів та послуг, рекламні кампанії, що привертають увагу цільової аудиторії, та ефективні канали комунікації зі споживачами.
3. Створення нових продуктів та послуг, які будуть відповідати сучасним тенденціям та вимогам ринку. Це може включати розробку інноваційних

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		39

рішень, впровадження нових технологій, а також диференціацію продуктової лінійки.

4. Покращення якісних характеристик продукції, забезпечення високої якості виробів та послуг. Це може включати вдосконалення технологічних процесів, використання якісних матеріалів та компонентів, а також впровадження систем контролю якості.
5. Модернізація обладнання та технологій, що дозволить підприємству бути більш ефективним та конкурентоздатним. Це може включати вдосконалення виробничих процесів, автоматизацію та використання передових технологій.
6. Всебічне зниження витрат, оптимізація бізнес-процесів та управління ресурсами. Це може включати ефективне використання енергії, впровадження систем економії ресурсів, а також удосконалення логістики та постачання.
7. Покращення обслуговування під час купівлі та післяпродажного сервісу. Забезпечення високого рівня задоволення клієнтів, оперативного відгуку на їхні запити та розв'язання проблем допоможе залучити та утримати вірних клієнтів.
8. Підвищення якості управління організацією. Впровадження ефективних систем управління, забезпечення прозорості та ефективної комунікації всередині компанії, а також розвиток лідерських навичок у керівництві.
9. Розвиток зв'язків з зовнішнім середовищем, у тому числі з постачальниками, партнерами та іншими гравцями на ринку. Встановлення партнерських відносин та співпраця можуть забезпечити доступ до нових ресурсів та ринків.
10. Впровадження стратегічного маркетингу "виходу" та "входу" організації. Це означає аналіз ринкових можливостей та здатності до змін, забезпечення гнучкості та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		40

11. Удосконалення організації інноваційної діяльності, стимулювання творчого мислення та впровадження новаторських ідей. Це може включати створення сприятливої атмосфери для інновацій, інвестування у дослідження та розвиток, а також співпрацю з науковими установами та стартапами.
12. Впровадження нових інформаційних технологій, автоматизація процесів та використання цифрових інструментів для покращення ефективності та комунікації в організації.
13. Впровадження нових фінансових та облікових технологій для покращення управління фінансами, контролю витрат та аналізу фінансової продуктивності.
14. Аналіз ресурсомісткості товарів на різних стадіях життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Ефективне використання ресурсів та впровадження екологічно-орієнтованих практик можуть сприяти зниженню витрат та покращенню сталості бізнесу.
15. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, вдосконалення лінійок виробництва та оптимізація робочих процесів для забезпечення ефективного використання ресурсів та зниження витрат.
16. Розвиток логістики та управління ланцюгом постачання для покращення ефективності транспортування, зберігання та доставки продукції до споживачів.
17. Розвиток тактичного маркетингу, включаючи аналіз конкурентів, розробку привабливих цінових пропозицій, акцій та знижок, а також удосконалення збутової стратегії та просування продукції.

Крім цього, ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності є зниження витрат, диференціація та системна інтеграція. Застосування синонімів та власних речень може зробити текст більш обсяговим та різноманітним. Важливо розробити власну стратегію, враховуючи особливості

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						41
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

вашого підприємства та ринку, а також підтримувати постійний моніторинг змін та адаптуватися до нових вимог та тенденцій.

Організаційні заходи, які підвищують конкурентоспроможність підприємства, включають такі:

- Придільнення пріоритету виробництву продукції.
- Зміна якості та технічних характеристик товару, щоб врахувати потреби споживачів.
- Виявлення переваг власної продукції порівняно з аналогами.
- Вивчення недоліків аналогічних товарів, які випускають конкуренти.
- Дослідження заходів, які вживають конкуренти для покращення подібних товарів.
- Виявлення та використання цінових факторів для підвищення конкурентоспроможності продукції.
- Розширення сфери застосування продукції.
- Диференціювання продукції для забезпечення стійких переваг у порівнянні з аналогами.

Для успішного функціонування підприємства на ринку та виготовлення конкурентоспроможної продукції необхідно постійно відслідковувати зміни в навколишньому середовищі та швидко адаптуватися до них. Тому потрібно постійно працювати над програмою підвищення конкурентоспроможності.

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП) - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, обмежений в часі та потребує фінансових, матеріальних та робочих ресурсів. Ці програми мають складну структуру і вимагають організації виконання всього комплексу робіт.

Одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств є зміна моделей функціонування. Замість простого підвищення продуктивності праці, необхідно переорієнтуватися на створення нових

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		42

продуктів і послуг, які задовольняють нові потреби споживачів та забезпечать перевагу на ринку.

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП) є комплексною та організованою системою заходів, спрямованих на покращення конкурентного становища підприємства в обмежений період часу та використанням обмежених ресурсів. Вона включає аналіз внутрішньої структури діяльності, послідовне та паралельне виконання елементів, управління обмеженнями щодо часу та ресурсів, а також грамотну організацію всього комплексу заходів.

Програми підвищення конкурентоспроможності мають амбітну мету та враховують складність та неоднозначність зовнішнього середовища. Реалізація таких програм вимагає залучення багатьох виконавців та здатність до співпраці між ними. Ці програми мають динамічну природу та потребують значних інвестицій часу та фінансових ресурсів для розробки та впровадження. При цьому, успішне виконання програми пов'язане зі зменшенням ризиків та управління ними в ефективний спосіб.

Один із шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств полягає в перетворенні моделей функціонування. Замість статичного підходу, який передбачає спеціалізацію та сконцентроване увагу на одній стратегії, важливо активно розвивати динамічні підходи, що включають активне управління, використання різноманітних підходів та передових технологій. Інтеграція процесів та застосування сучасних інформаційних технологій мають вирішальне значення для досягнення цієї мети.

Крім того, надзвичайно важливим напрямком є забезпечення оперативної реакції системи управління підприємством на виклики зовнішнього середовища та адаптація до потреб ринку. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне управління та швидку реакцію на зміни.

Отже, ППКП представляє собою комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємств, який включає аналіз, організацію та

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						43
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

реалізацію заходів, а також перетворення моделей функціонування та оперативну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Розширення тексту виконано шляхом використання синонімів, професійних виразів та оригінальних формулювань, забезпечуючи його більшу обсягом та виразністю.

Стратегія: Знання про конкурентів та їх дії є надзвичайно важливими для стратегічного орієнтування підприємства у конкурентному середовищі. Розробка стратегії конкуренції, яка використовує сильні сторони підприємства, враховуючи дії конкурентів та особливості розвитку ринку, стає ключовим інструментом для створення стратегічних конкурентних переваг. Основна мета такої стратегії полягає у визначенні принципів та правил досягнення переваг перед конкурентами на цільових сегментах ринку та в маркетингових аспектах.

Підприємство повинно розробити відповідну стратегію конкурентоспроможності, яка включає необхідні заходи для всіх аспектів виробничо-господарського комплексу. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності фірми є комплексною конкурентною стратегією, яка охоплює довгострокові програми дій у всіх функціональних напрямках діяльності, спрямовані на досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства. За визначенням стратегії конкурентоспроможності видно, що вона наближається до тактичного рівня і часто має короткі терміни реалізації (до одного року).

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності в значній мірі залежить від правильно обраної стратегії управління підприємством. Тому важливо ретельно розробити стратегію конкурентоспроможності, яка відповідає потребам ринку та надає підприємству перевагу перед конкурентами. Однак, стратегія охоплює широкий спектр аспектів, включаючи аналіз ринку, ідентифікацію цільових сегментів, розробку маркетингових планів та

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						44
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

прийняття тактичних рішень. Це допомагає підприємству стати унікальним та ефективно конкурувати на ринку.

Серед основних факторів, які впливають на вибір стратегії, слід зазначити такі:

- Мета організації та її цілі, які вона прагне досягти.
- Розмір організації, який може визначати доступні ресурси та можливості для розвитку.
- Привабливість ринку, яка відображає потенційну вигідність та перспективи ринкової діяльності.
- Стратегії конкурентів, оскільки вони визначають конкурентну ситуацію та вимоги для вибору відповідної стратегії.
- Стан ринку та позиція організації на ньому, що враховує конкурентну ситуацію та потреби споживачів.
- Конкурентні переваги організації, які можуть визначати її унікальність та привабливість на ринку.
- Потенціал організації, який включає наявні ресурси, здібності та компетенції для реалізації стратегії.
- Особливості продукції, які визначають його унікальність, якість та споживчу цінність.
- Стадію життєвого циклу продукту, що вимагає відповідних стратегічних рішень у залежності від етапу розвитку продукту.
- Витрати на виробництво та збут продукції, які впливають на ефективність та конкурентоспроможність організації.
- Пріоритети керівництва, які відображають важливі цілі та стратегічні орієнтації компанії.
- Фінансові ресурси організації, що обмежують доступні можливості та впливають на стратегічні рішення.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						45
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

При виборі стратегії неможливо врахувати всі перераховані фактори. Найбільший вплив зазвичай мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід попередніх стратегій, ризики та чинники часу. Кожна організація повинна враховувати свої унікальні особливості та обставини, щоб визначити оптимальну стратегію для досягнення своїх цілей та успіху на ринку.

Майкл Портер викладає п'ять основних підходів до розробки стратегії конкуренції:

1. Стратегія лідерства за витратами - це спроба знизити загальні витрати виробництва товарів або послуг, щоб привернути більше споживачів. Цей підхід передбачає ефективне використання ресурсів та оптимізацію операційних процесів для досягнення конкурентних переваг через низьші ціни або більшу вартість для споживачів.
2. Стратегія широкої диференціації - це спрямована на надання товарів або послуг компанії унікальних особливостей, що відрізняють їх від товарів конкурентів. Це дозволяє привернути більше клієнтів, які цінують особливості та переваги, які надає компанія.
3. Стратегія оптимальних витрат - цей підхід дозволяє споживачам отримати більшу цінність за свої гроші шляхом поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Основна задача полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни в порівнянні з іншими виробниками з аналогічними характеристиками та якістю продукції.
4. Сфокусована стратегія (стратегія ринкової ніші) заснована на низьких витратах - цей підхід орієнтований на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів завдяки більш низьким витратам виробництва. Фокусування на конкретній ніші дозволяє компанії

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		46

зосередити свої зусилля на задоволенні унікальних потреб цільової аудиторії.

5. Сфокусована стратегія (стратегія ринкової ніші) заснована на диференціації продукції - цей підхід має на меті забезпечити представникам обраного сегменту товари та послуги, що найкраще задовольняють їх потреби та вподобання. Компанія зосереджує свою увагу на створенні унікальної цінності для споживачів у цьому обмеженому сегменті ринку.

Запропоновані Портером підходи до стратегічного управління конкуренцією дозволяють компаніям розробляти унікальні підходи для досягнення конкурентних переваг та успіху на ринку.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є складною структурою, яка включає різні елементи і характеризується принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, а також видами стратегій.

Організаційні етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства включають:

1. Стратегічний моніторинг - на цьому етапі інформація повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативні тенденції, протиріччя системи, економічні інтереси, ділових партнерів та конкурентів. Це допомагає підприємству виявити та аналізувати ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на його конкурентоспроможність.
2. Врахування зовнішнього середовища - на цьому етапі проводиться оцінка нестабільності зовнішнього середовища, оцінка фактичного стану та його стратегічний аналіз для прогнозування на довготермінову перспективу. Використовуються різні методи, включаючи математичне чи імітаційне моделювання, а також експертні оцінки. Дослідження

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		47

зовнішнього середовища базується на системному підході, тоді як вивчення внутрішніх можливостей підприємства використовує метод ситуаційного аналізу.

3. Мета ситуаційного аналізу - на цьому етапі необхідно зробити інтегральну оцінку фактичного стану потенціалу підприємства. Економічна діагностика є основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності та меж впливу на існуючих конкурентів. З урахуванням результатів зовнішніх і внутрішніх досліджень розробляється система дій, спрямованих на конкретну ринкову ситуацію. Залежно від характеру ринкового середовища перевага може бути надана діловій стратегії, товарній або маркетинговій стратегії.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства включає комплексний підхід до аналізу та планування, забезпечуючи підприємству можливість ефективно взаємодіяти зі змінами в зовнішньому середовищі та досягати конкурентних переваг.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						48
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Висновок до розділу 1

Для підприємства досягнення конкурентоспроможності є одним з найважливіших та актуальних аспектів забезпечення стійких ринкових позицій та стимулювання розвитку. Конкурентоспроможність підприємства можна описати як його комплексну порівняльну характеристику, що відображає рівень переваг над конкурентами на визначених ринках і протягом певного періоду часу.

Для зміцнення конкурентоспроможності необхідно розробляти комплексні стратегії змін та активно використовувати стратегічний підхід в управлінні підприємством. Тобто, для успішної функціонування необхідно розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, і врахувати всі аспекти підтримки та протистояння.

Для забезпечення можливості ефективної діяльності на ринку та виготовлення конкурентоспроможної продукції, підприємство має постійно моніторити зміни в зовнішньому середовищі та швидко адаптуватися до них. Тому необхідно неперервно працювати над програмою підвищення конкурентоспроможності.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства - це складний процес, що передбачає розробку спеціалізованих моделей та механізмів для аналізу та оцінки не лише рівня конкурентоспроможності, а й ефективності його підвищення. Важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства та його ринкового середовища для розробки унікальної стратегії конкурентоспроможності. У цьому контексті, можна розширити текст, використовуючи синоніми та додавши власні речення, щоб надати йому більшу глибину та індивідуальність.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		49

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АДМ ІЛЛІЧІВСЬК»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ "АДМ Іллічівськ"

Основна інформація

Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АДМ ІЛЛІЧІВСЬК"
ЄДРПОУ	32790234
Адреса	68001, м. Чорноморськ, вул. Транспортна, буд. 26
Дата державної реєстрації	27.02.2004
Середня кількість працівників	165
Банк, що обслуговує емітента в національній валюті	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СІТІБАНК" МФО: 300584 Номер рахунку: UA893005840000026006200427106
Банк, що обслуговує емітента в іноземній валюті	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СІТІБАНК" МФО: 300584 Номер рахунку: UA893005840000026006200427106
Контакти	+38 (048) 796-57-05 Kateryna.Gotsuliak@adm.com

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		50

ПрАТ "АДМ Іллічівськ" входить до складу компанії «АДМ Трейдинг Україна», яка займається вирощуванням зерна, насіння соняшника та продає соняшникову олію та борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський — ТОВ «Укрелеваторпром», один — річковий, а також олійноекстракційний завод «АДМ-Іллічівськ».

ПрАТ "АДМ Іллічівськ" здійснює переробку насіння соняшника та ріпаку для виробництва олії соняшnikової та ріпакової, шроту соняшnikового та ріпакового.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД-2010 є виробництво олії та тваринних жирів (10.41).

У 2018-2021 рр. відбулось збільшення активів на суму 61990 тис. грн, придбано нових основних засобів на 55692 тис. грн, У звітному 2022 році підприємством було придбано ОЗ на 18430 тис. грн., відчуження ОЗ не було. Сума нарахованого зносу: 44862 тис. грн

До основних засобів підприємства належать рухомі та нерухомі основні фонди, у тому числі будівлі та споруди, машини та обладнання, інструменти, прилади, меблі, транспортні засоби, устаткування, обчислювальна техніка тощо.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ "АДМ Іллічівськ"

2.2.1 Аналіз технічного стану, динаміки, руху, структури та ефективності використання основних засобів підприємства

Технічний стан основних засобів характеризують такі показники:

1) Коефіцієнт зносу основних засобів

$$K_{zn} = Z_n / O_{3n}$$

де Z_n – сума зносу основних засобів;

O_{3n} – первісна вартість основних засобів підприємства.

2) Коефіцієнт придатності основних засобів

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						51
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

$$K_{пр} = OЗз / OЗп,$$

де OЗз – залишкова вартість основних засобів підприємства.

Для аналізу технічного стану основних засобів підприємства складаємо аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Рівень технічного стану основних засобів підприємства

Показники	На кінець року		Абсолютне відхилення
	2021р.	2022р.	
Первісна вартість основних засобів, тис.грн	742790	858609	115819
Знос основних засобів, тис.грн.	249976	294630	44654
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	492814	563979	71165
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,663	0,657	-0,007
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,337	0,343	0,007

Аналіз рівня технічного стану основних засобів підприємства показав, що первісна вартість основних засобів підприємства в 2022р. відносно 2021р. збільшилась на 115819 тис.грн. (15,6%). При цьому сума зносу в 2022р. збільшилась на 44654 тис.грн. (17,9%). Відповідно збільшилась залишкова вартість основних засобів підприємства на 71165 тис.грн. (14,4%). Ці зміни призвели до зниження коефіцієнта придатності та збільшення коефіцієнту зносу основних засобів підприємства на 0,007 пункти.

Ефективність використання основних засобів підприємства характеризується такими показниками:

1) Фондовіддача (Фв)

$$Фв = ТП / OЗс.р,$$

де ТП – річний обсяг виробленої продукції;

OЗс.р – середньорічна вартість основних засобів підприємства за період.

Середньорічну вартість основних засобів підприємства розраховуємо як середньоарифметичну вартість:

$$OЗс.р = (OЗп.р + OЗк.р) / 2,$$

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		52

2) Фондомісткість (Фм)

$$Фм = ОЗс.р / ТП,$$

3) Фондоозброєність (Фоз)

$$Фоз = ОЗс.р / КПс,$$

де КПс - середня кількість працівників підприємства.

Для аналізу ефективності використання основних засобів підприємства складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 - Рівень ефективності використання основних засобів підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абс.	відн.
1. Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	362086	86026	-276060	-76,24
2. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	708000	800699,5	92699,5	13,09
		5	0	
3. Середня кількість працівників, осіб	172	165	-7	-4,1
4. Фондовіддача, грн/грн	0,51	0,11	-0,40	-78,99
5. Фондомісткість, грн/грн.	1,96	9,31	7,35	376,0
				1
6. Фондоозброєність, тис.грн	4116,2	4852,72	736,45	17,89
	8			

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства показав, що в 2022р., в порівнянні з 2021р. на кожен гривню вартості основних засобів зменшився обсяг виробленої продукції на 0,4 грн. (79%). Вартість основних засобів в розрахунку на 1грн. виробленої продукції збільшилась на 7,35 грн. (376%). Рівень фондоозброєності праці в 2022р. в порівнянні з 2021р. зріс на 17,9%.

2.2.2 Аналіз складу, структури, динаміки та ефективності використання оборотних коштів підприємства

										Арк.
										53
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата						

Для аналізу складу, структури і динаміки оборотних коштів підприємства складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад, структура і динаміка оборотних коштів підприємства

Показник	На кінець року				Відхилення	
	2021 рік		2022 рік		тис.грн.	%
	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Оборотні кошти	106590	100	91002	99,81	-15588	-0,19
Виробничі запаси	64316	60,34	63421	69,69	-895	9,35
Незавершене виробництво	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Готова продукція	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Товари	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Дебіторська заборгованість	31534	29,58	18593	20,43	-12941	-9,15
Грошові кошти	2	0,00	1	0,00	-1	0,00
Інші оборотні кошти	10507	9,86	8815	9,69	-1692	-0,17
Витрати майбутніх періодів	231	0,22	172	0,00	-59	-0,22

Аналіз складу, структури і динаміки оборотних коштів підприємства показав, що в 2022р. порівняно з аналогічним періодом 2021р. загальна сума оборотних коштів підприємства зменшилась на 15588тис.грн. (14,6%), це

										Арк.
										54
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	БЕП 32.21.000.КРБ					

5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,28	1,15	0,87	307,02
---	------	------	------	--------

Аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства показав, що оборотність оборотних коштів в 2022р. порівняно з 2021р. знизилась на 75%, швидкість одного обороту збільшилась на 312 днів (307%).

2.2.3 Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів розраховуємо такі показники:

1) Матеріаловіддача (Мв)

$$M_b = TP / M3,$$

де ВП - обсяг виробленої продукції у дійсних оптових цінах підприємства;

МЗ – сума матеріальних затрат.

2) Матеріаломісткість (Мм)

$$M_m = M3 / TP$$

Для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Рівень ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абс.	відн.
1. Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	362086	86026	-276060	-76,2
2. Матеріальні затрати, тис.грн.	136653	50921	-85732	-62,7
3. Матеріаловіддача, грн/1грн	2,650	1,689	-0,96	-36,2
4. Матеріаломісткість, грн/1грн	0,38	0,59	0,21	56,8

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства показав, що в 2022р. порівняно з 2021р. сума матеріальних затрат зменшилась

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		56

1. Витрати на оплату праці, тис.грн.	63184	79743	16559	26,21
2. Середня кількість працівників, осіб	172	165	-7	-4,07
3. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн.	367,3	483,3	115,9	31,56

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці працівників показав, що в 2022р. порівняно з 2021р. фонд оплати праці збільшився на 16559тис.грн. або на 26,2%. При цьому відбулося збільшення середньорічної заробітної плати одного працівника на 115,9тис.грн. або 31,6%.

2.2.5 Аналіз операційних витрат підприємства

Для аналізу операційних витрат підприємства складемо аналітичну таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Рівень операційних витрат підприємства

Елементи затрат	Абсолютне значення, тис.грн.		Структура, %		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	абс. значення	структури
1. Матеріальні затрати	136653	50921	39,8	13,3	-85732	-26,51
2. Витрати на оплату труда	63184	79743	18,4	20,8	16559	2,41
3. Відрахування на соціальні заходи	12946	15627	3,8	4,1	2681	0,31
4. Амортизація	39269	44862	11,4	11,7	5593	0,27
5. Інші операційні витрати	91280	191917	26,6	50,1	100637	23,51
Разом	343332	383070	100,0	100,0	39738	-

Аналізуючи основні показники фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ "АДМ Іллічівськ" можна зробити висновок про те, що:

- 1) знизився рівень ефективності використання основних засобів та оборотних коштів підприємства;
- 2) катастрофічно знизився рівень продуктивності праці на підприємстві;
- 3) збільшилась матеріаломісткість, що свідчить про неефективне використання сировини та матеріалів на підприємстві;
- 4) зниження прибутку підприємства на 1247% вплинуло на рівень рентабельності, що свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		62

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ "АДМ Іллічівськ" можна зробити висновок про те, що в 2022р. порівняно з 2021р. фінансово-економічний стан підприємства значно погіршився:

- 1) знизився рівень ефективності використання основних засобів та оборотних коштів підприємства;
- 2) катастрофічно знизився рівень продуктивності праці на підприємстві;
- 3) збільшилась матеріаломісткість, що свідчить про неефективне використання сировини та матеріалів на підприємстві;
- 4) зниження прибутку підприємства на 1247% вплинуло на рівень рентабельності, що свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства.

На такі негативні результати діяльності підприємства у 2022 році вплинули наслідки військової агресії Російської Федерації в Україні, яка спричинила: нестабільність цінової та економічної політики держави; зростання індексу інфляції; недостатність власних обігових коштів, а також значний податковий тиск на результати діяльності підприємства та фонд оплати праці; нестабільність законодавства України, а також негативний вплив макроекономічних процесів на загальний стан в країні, що в результаті призводить до зниження ділової активності Товариства.

Вторгнення Російської Федерації в Україну, введення воєнного стану в Україні та тривалість бойових дій поглиблюють зазначені проблеми, що несе ризик стабільності подальшої роботи Товариства.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		63

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ "АДМ ІЛЛІЧІВЧЬК"

Основними факторами, які визначають конкурентоспроможність підприємства, є: стратегія підприємства, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту, випуск конкурентоспроможної продукції, послуг.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

З урахуванням поточної ситуації, для підвищення конкурентоспроможності підприємство повинно намагатися зберегти та збільшити обсяги реалізації продукції, поширення спектру наданих послуг, проведення рекламних компаній з метою залучення нових клієнтів, ефективно і раціональне використання майна, коштів та інших ресурсів з метою отримання прибутку, а також придбання обладнання, організацію нових робочих місць.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						64
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Список використаних джерел

1. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
2. Колесов О. С. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як основна ціль виробничого менеджменту / О. С. Колесов, О. І. Гуцалюк // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012.– № 4 (70). Т. 2. – С. 111–115.
3. Павлова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
4. Шульга М. О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Марина Олександрівна Шульга. – Херсон, Херсонський національний технічний ун-т. – 2015. – 211 с.
5. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. ... док. ек. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2016. 462 с.
6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник /. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
7. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf (дата звернення: 24.04.2020).
8. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Наукове видання / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 156 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. – Київ.: Основи, 2009. – С. 95.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		65

10. Інноваційна діяльність. Терміни і визначення: ГОСТ 31279 – 2004. – [Чинний від 2004-08-12]. – Мн.: Белгосстандарт, 2005. – С.29
11. Березіна Л.М. Інноваційна політика підприємств: тактичні та стратегічні аспекти [Текст]: / Л.М. Березіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 132.
12. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 13.Літвінова В. О. Проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка. – 2011. – Вип. 33. – Ч. 2. – С. 165–171.
14. Бурденюк Т. Г. Конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу / Т. Г. Бурденюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 14. – Ч. 2. – С. 138– 141.
15. Галинська А. В. Маркетингова система формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ангеліна Вікторівна Галинська. – Суми, Сумський національний аграрний ун-т. – 2016. – 197 с.
16. Кириленко Л. Конкурентоспроможність як категорія ринкової економіки / Л. Кириленко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124–125. – С. 49–52.
17. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 59–61.
18. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; [пер. с англ. А. Олійника, Р. Скільського]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
19. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства / С. М. Бондаренко // Стратегія економічного розвитку України. –К.: АСК, 2002. – № 7. – С. 404–408.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		66

32. . Василенко В.О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с
33. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
34. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
35. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2001. № 11. С. 96–98
36. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2001. № 12. С. 58–61
37. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2007. № 1. С. 78–87
38. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 245 с.

					БЕП 32.21.000.КРБ	Арк.
						68
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		