

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.19119.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-2 _____
Шифр Підпис Назарій ГЛАБЧАСТИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник к.е.н., доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер _____
Підпис _____
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту _____
Підпис Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
та адміністрування

_____ 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” ____ 2023р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУРОБОТУ**Глабчастий Назарій Юрійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 27 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА діяльності та АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ». 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність поняття конкурентоспроможності. 2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. 3. Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 4. Показники ефективності щодо виробничої діяльності підприємства. 5. Показники фінансового стану підприємства. 6. Показники реалізації продукції компанії. 7. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 8. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 9. Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр. 10. Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 11. Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. 12. Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 13. Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 14. Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 15. Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 16. Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 17. Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 18. Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 19. Аналіз основних показників конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 20. Інтегральний показник конкурентоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період з 2019 по 2021 рр. 21. Заходи щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання березень 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент _____ Назарій ГЛАБЧАСТИЙ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕКерівник роботи _____ Ольга ОСТАПЧУК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Глабчастий Н.Ю. Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 46 с., 9 рисунків, 18 таблиць, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ; КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади конкурентоспроможності на підприємстві. Розглянуто сутність поняття конкурентоспроможності. Розглянуто класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано рекомендації щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності.....	7
1.2 Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	10
1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово- економічних показників.....	23
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві.....	27
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	31
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	33
3.1 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	33
3.2 Рекомендації щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	37
ВИСНОВКИ.....	41
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства у тому, що у сучасних умовах функціонування найважливішим завданням для підприємств є підвищення її рівня як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку. При цьому виникає дедалі жорсткіша конкуренція, виникає суперництво між товаровиробниками з одержання сприятливих умов виробництва, реалізації товарів, з одержання найбільшого прибутку. Тому підприємствам необхідно постійно шукати нових шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності.

Дослідженням цієї проблеми займалися такі зарубіжні вчені, як: А. Сміт, Й. А. Портер, А. Шумпетер, Ж. Ламбен та інші.

Свій внесок у дослідження питань конкурентоспроможності зробили і такі вітчизняні вчені, як: С.В. Мочерний, Г. Л. Азоєва, Н. І. Перцовський, І. В. Корнєєвої, В. Є. Хруцького та інші.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дипломної роботи є конкурентоспроможність підприємства.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Завданням дослідження є:

- ознайомлення з поняттям «конкурентоспроможність»;
- розглянути класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- ознайомитись з діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- розрахувати основні фінансово-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;

- запропонувати рекомендації щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод порівняння, розрахунковий метод, експертне опитування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначає розуміння сутності категорії «конкуренція», оскільки ці два поняття мають зв'язок між собою – «конкурентоспроможність» виникає за наявності конкуренції між виробниками продукції (послуг).

Поняття «конкуренція» пов'язане з поняттям «ринок» та «товарне виробництво». Конкурентні відносини виникли разом з ринковими стосунками, але перші теоретичні положення про конкуренцію було сформовані лише у 18 ст. прибічниками класичної політичної економії [1].

Нині існує достатньо визначень поняття «конкуренція». Але в загальному конкуренція (від латинського *Concurrentia* - стикатися, змагатися) - це боротьба між виробниками за найбільш привабливі, рентабельні умови виробництва та реалізації продукції [2].

Конкуренція спонукає суб'єктів господарювання не зупинятися на досягнутому, а постійно вдосконалювати свої показники: знижувати собівартість продукції, підвищувати якість продукції (послуг), збільшувати свою частку на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [3]: «економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Вчений Й. А. Шумпетер визначає конкуренцію, як суперництво старого з чимось новим, з інноваціями.

У своїй роботі вчений А. Сміт розглядає [4]: «розглядає конкуренцію, як суперництво між продавцями та покупцями за максимально вигідні умови продажу і купівлі відповідно».

А. Портер вважає, що [5]: «конкуренція – це швидкий процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти».

С.В. Мочерний вважає, що [7]: «конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за вигідні умови виробництва і збуту товарів та послуг, за вдосконалення найбільших прибутків; механізм стійкого регулювання пропорцій суспільного виробництва».

Конкурентоспроможність – одна з основних класифікацій, що досить часто використовується в теорії та практиці економічних наук, є багатоаспектним трактуванням, що в перекладі з латинського означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів.

Конкурентоспроможність - це здатність підприємства боротися в конкретній галузі, на міжгалузевому та світовому ринку - це складна категорія, перевагою якої є остаточна реалізація через торгівлю, але основа конкурентних переваг забезпечена на всіх етапах громадського виробництва, у тому числі значною мірою за рахунок структурної перебудови та проведеної економічної політики [8].

На думку .Г. Шинкаренко та О.С. Бондаренко конкурентоспроможність підприємства є [9]: «динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг».

А. Яновський зазначає, що [10]: «конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок,

маркетингу)»).

Крім конкурентоспроможності підприємства, є визначення конкурентоспроможності товару.

Конкурентоспроможність товару характеризує його здатність повніше задовольняти потреби споживачів стосовно аналогічних товарів над ринком. Він характеризується конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, які встановлюють продавці товарів; переваги в гарантійному та післягарантійному обслуговуванні, реклама, імідж виробника, а також ринок, гнучкість попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про актуальність його виробництва та можливість вигідної реалізації [11].

На погляд М.А. Татяненко та А.Н. Литвиненко [12]: «конкурентоспроможність товару – це характеристика товару, яка відображає його відмінність від товару конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення».

Конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність його продукції перебувають у прямій залежності. Якщо конкурентоспроможність товару вища, то вищий і попит на цей товар і підприємство отримує більший економічний ефект від реалізації. Економічний ефект виявляється насамперед в розмірі отриманого прибутку. Збільшення попиту призводить до збільшення норми і маси прибутку. І навпаки, зменшення попиту призводить до зменшення норми та, як наслідок, маси прибутку [9].

Таким чином, конкуренція є багатоаспектним поняттям, це суперництво між виробниками товарів та послуг за ринок збуту, завоювання якоїсь частини ринку шляхом отримання та реалізації сприятливих умов для виробництва та збуту товарів і послуг у процесі управління конкурентними перевагами для збільшення прибутку підприємства та розширення масштабів діяльності.

Конкуренція відіграє роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника до впровадження науково-технічних досягнень, підвищення продуктивності праці, удосконалення технології, організації праці

тощо. монополістів стосовно споживача. Конкуренція виконує функції регулювання, мотивації, розподілу та контролю у ринковій економіці.

Незважаючи на те, що на сьогоднішній день не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», всі одноставно визначають, що конкуренція є однією з найяскравіших рис бізнесу.

Важливою характеристикою конкуренції є конкурентоспроможність підприємства, це поняття дуже складне немає єдиного узагальненого визначення. Його не можна розглядати з одного боку, слід враховувати всі аспекти цього поняття.

Тому аналіз найбільш поширених у науковому співтоваристві теоретичних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє уточнити визначення цієї категорії: конкурентоспроможність підприємства є одним із основних факторів, що забезпечують його виживання в умовах нестабільного середовища та подальший ефективний розвиток [11].

1.2 Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

У результаті вивчення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно як розуміти сутність цього терміну, так і вивчати чинники, які впливають на неї. Для отримання найкращих результатів у процесі діяльності підприємство має визначити особисту конкурентну позицію на ринку. А також виявити як впливають ці фактори, залежно від позиції приналежності до підприємства.

І.З. Должанський ділить чинники конкурентоспроможності підприємства на внутрішні та зовнішні (табл. 1.1) [13].

Підприємству варто приділити увагу аналізу зовнішніх та внутрішніх

факторів конкурентоспроможності, сконцентруватись на вивченні їх сильних та слабких сторін, щоб можна було оцінити можливості у конкурентній боротьбі та розробити заходи, за допомогою яких воно може підвищити конкурентоспроможність та забезпечити свій успіх на ринку. Для цього необхідно використовувати якісні та кількісні показники, що свідчать про ступінь стійкості підприємства, здатність випускати продукцію в оптимальному розмірі, та яка користується попитом, та, крім того, отримувати стабільні позитивні результати.

Таблиця 1.1 - Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Фактори конкурентоспроможності підприємства	
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - політична стабільність; - дієвість законів; - правове та нормативне забезпечення; - банківське регулювання; - стан суспільного виробництва; - інвестиційний клімат; - рівень доходів населення; - податкова політика; - інфляція. 	<ul style="list-style-type: none"> - якість менеджменту; - організаційна структура; - функціональна спрямованість; - інфраструктурне забезпечення; - комерційні зв'язки; - рівень техніки і технології на підприємстві; - маркетингове забезпечення; - система розроблення і впровадження нововведень; - рівень організації виробництва; - система планування; - система економічного стимулювання; - соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Н.Е. Красностанова, П.С. Маковеев виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємств [14].

1. НДДКР: якість проведених досліджень; можливість запровадження інновацій у виробничий процес; можливість розробки нових продуктів; ступінь володіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції (досягнення ефекту масштабу тощо); якість продукції (зменшення браків, зниження потреби у

ремонті); вигідне розташування підприємства; високе завантаження виробничих потужностей; доступ до кваліфікованої робочої сили; можливість виготовлення великої кількості моделей виробів різного розміру; висока продуктивність; можливість виконання замовлень клієнтів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ (наявність у торгових точках); наявність торгових точок, що належать підприємству; низькі витрати на використання; швидка доставка; висококваліфіковані співробітники; доступна система технічної допомоги для придбання та використання продукції; різноманітність моделей (видів виробів); точне виконання замовлень клієнтів; мистецтво продажу; привабливий дизайн; гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий талант; ноу-хау у сфері контролю якості; дизайнерська компетентність; ступінь володіння (знання) тією чи іншою технологією; вміння створювати ефективну рекламу; можливість швидкого переведення нової продукції зі стадії розробки у промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку; великий досвід та ноу-хау в галузі управління.

6. Інше: сприятливий імідж; загальна низька вартість; вигідне розташування; привітний персонал; приємність у спілкуванні, доступ до фінансових ринків; наявність патентів.

Така класифікація факторів також поділяє конкурентні характеристики підприємства на внутрішні (науково-дослідницька робота, виробництво, персонал) та зовнішні (здатність реагувати на кон'юнктуру ринку, імідж та ін.).

Слід зазначити, що існує тісний зв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами, як правило, виникнення зовнішніх факторів сприяє появі внутрішніх факторів, тому при вивченні питання конкурентоспроможності підприємства та продукції варто в першу чергу звертати увагу саме на зовнішні фактори, оскільки підприємство може вплинути на них.

До цих факторів відносяться [15]:

- споживачі (наявність споживачів, споживчі переваги та ін.);

- вплив на ставлення до підприємства та продукції населення (наявність факторів забруднення навколишнього середовища, співпраця підприємства з місцевими спільнотами та їх підтримка у формі корпоративної соціальної відповідальності, шкідливий вплив продукції або її відходів на споживачі тощо);

- конкурентна поведінка (вибрані конкурентами форми конкуренції – цінова, комунікаційна, вдосконалення продукції тощо; наявність або відсутність недобросовісних конкурентних практик тощо);

- контактна аудиторія та наявність комунікативних каналів для поширення інформації для відповідних аудиторій (наявність контактних аудиторій у ЗМІ, громадських організаціях, освітніх установах, державних органах, можливість розповсюдження маркетингових комунікацій серед цільових груп населення тощо).

Також існують й інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність. Вони залежать від особливостей діяльності підприємств та характеру продукції, що випускають. Основними чинниками, що мають вплив на формування конкурентоспроможності підприємств, є [16]: «фінансовий; управлінський; технологічний; персонал; рівень попиту товар; доступ до якісної сировини та матеріалів; реалізація продукції; налагоджені канали збуту; нормативно-правовий супровід підприємства; маркетинг тощо».

Таким чином, на конкурентоспроможність впливає низка факторів. У загальному вигляді факторами конкурентоспроможності підприємства є явища або процеси виробничої і господарської діяльності підприємства, а також соціально-економічного життя населення, які провокують зміну абсолютних та відносних витрат на надання певних послуг підприємству, як наслідок, - динаміка зміни рівня його конкурентоспроможності.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сказати, що на ефективність підприємства та його конкурентоспроможність впливає низка факторів, що є передумовами ефективної роботи підприємства. Наявні конкурентні переваги демонструють можливості підприємства, що реалізуються. Резерви підприємства

визначаються потенціалом, який під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів зовнішнього середовища перетворюється на конкурентну перевагу підприємства. Таким чином, за допомогою них підприємство успішно функціонує та вдосконалюється.

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах становлення та розвитку ринкових відносин кожне підприємство зіштовхнулося із проблемою оцінки рівня конкурентоспроможності з метою зміцнення своїх конкурентних позицій та пропозиції ефективних шляхів підвищення. Оцінка конкурентоспроможності є початковим етапом розробки стратегічних альтернатив підвищення конкурентної позиції підприємства.

Сьогодні для успішного функціонування підприємства - оцінка його конкурентоспроможності об'єктивна необхідність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає можливість [17]:

«- формувати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, маркетингу, найму трудових ресурсів, фінансування, матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);

- ухвалити управлінське рішення (зменшити витрати, зосередитися на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні договори);

- розробити заходи, спрямовані на розвиток та підтримку конкурентних переваг (впроваджувати інновації, підтримувати довгострокові переваги, перешкоджати діям учасників, розробляти заходи щодо освоєння нових ринків та залучення коштів інвесторів);

- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу у конкурентній боротьбі за ринки споживання та збуту».

Оцінка конкурентоспроможності підприємства - складне і багатогранне завдання, що зводиться до інтерпретації та оцінювання системи показників, що описують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [18].

Н.В. Мішеніна був запропонований алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлений на рис. 1.1 [19].

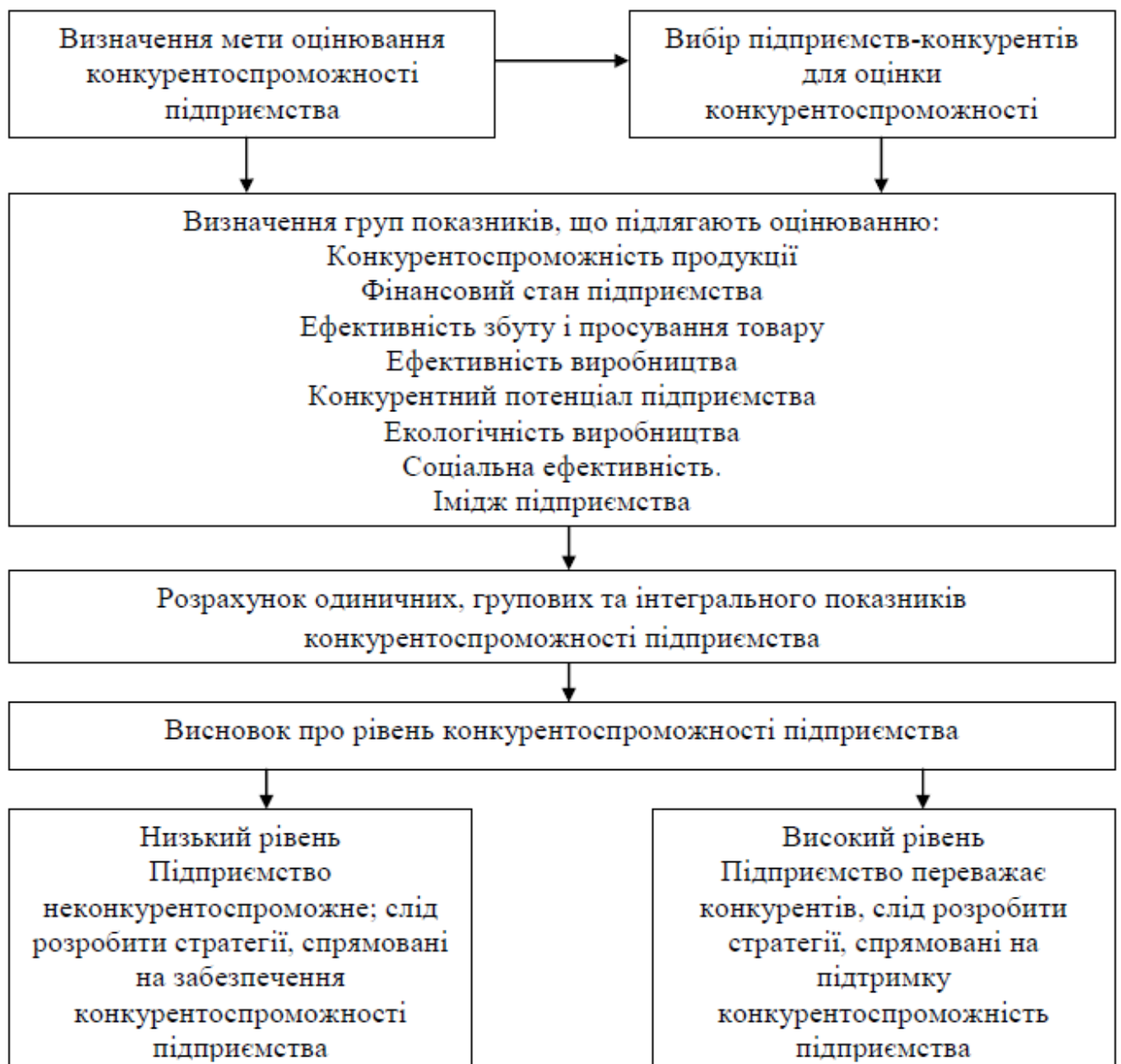


Рисунок 1.1 - Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства

При виборі методу для оцінювання конкурентоспроможності підприємства слід враховувати можливість - у стислі терміни та з найменшими витратами отримати повну та достовірну інформацію, яка дозволить з мінімальною похибкою об'єктивно, кількісно та якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства та їх потенціалом.

Науковцями було згруповано методи, що використовуються для вимірювання та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, до них відносяться:

1) Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриць - таблиць, розташованих у рядках та стовпцях елементів. Цей метод не дозволяє повною мірою оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, але дозволяє проаналізувати окремі сторони його діяльності, середовище, становище на ринку та визначити основні напрямки подальшого розвитку [20].

2) Графічні методи забезпечують [21]: «наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, що інтерпретуються в графічних об'єктах (рисунок, графіках, схемах тощо), шляхом підбиття відповідних розрахунків та логічних висновків».

3) Індексні методи [22]: «розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних показників (коефіцієнтів) за основними показниками та сторонами діяльності організації та приведенням їх до інтегрального показника. Залежно від цих методів можуть виконуватися як складні розрахунки, і прості математичні операції».

4) Аналітичні чи розрахункові методи (метод рангів, метод балів та інших.) [23]: «методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, засновані на виконанні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. У той самий час, залежно від конкретної методології аналізу, використання цих методів може містити як прості арифметичні дії, і досить складні обчислення».

5) Комплексні методи [24]: «це методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, спрямовані на розробку зведеного показника рівня конкурентоспроможності, що реалізуються на основі визначення наявних ресурсів

підприємства, оцінки ефективності їх використання, визначення рівня його конкурентоспроможності по відношенню до діючих підприємств тієї ж галузі, що належать до тієї ж товарної групи. Цей метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, що характеризує ступінь задоволення потреб споживачів та рівень ефективності виробництва».

Комплексним методом для оцінювання конкурентоспроможності підприємства є інтегральний метод, запропонований Маслоком О. В. Відповідно до цього методу інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства діляться на чотири групи:

1) Ефективність виробничої діяльності підприємства (витрати щодо виробництва одиниці виробленої продукції, рентабельність продукції, фондівіддача, продуктивність праці тощо) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Показники ефективності щодо виробничої діяльності підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{Повні витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$
Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$

У таблиці 1.2 наведено показники, що описують ефективність виробничої діяльності, управлінський хист керівника зберігати та збільшувати основні фонди, вміння організувати колектив з метою підвищення продуктивності праці на підприємстві.

2) Характеристики фінансового стану представлені у (табл. 1.3).

Друга група поєднує показники, що описують ефективність управління оборотним капіталом: здатність підприємства оплачувати свої борги, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому.

До другої групи показників входять показники, що відображають фінансовий стан підприємства, показники інвестиційної привабливості підприємства, здатність підприємства брати кредити та погашати їх.

Таблиця 1.3 – Показники фінансового стану підприємства

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна	$Ка = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність покрити всі зобов'язання підприємства (короткотермінові і довгострокові) всіма її активами	$Кп = \frac{\text{активи підприємства}}{\text{загальні зобов'язання}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно	$Кл = \frac{\text{грошові конти та їх еквіваленти}}{\text{поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних засобів	$Ко = \frac{\text{виручка (чистий дохід)}}{\text{середньорічний обсяг оборотних засобів}}$

3) Ефективність збуту підприємства та просування товарів (рентабельність продажів, коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту, коефіцієнт затоварювання готової продукції) (таблиця 1.4).

У третю групу показників входять показники про ефективну маркетингову політику для підприємства.

4) Конкурентоспроможність товару (якість товару та його ціна). Цей показник визначає здатність продукції бути більш привабливою для покупця проти іншим аналогічним товарам. З одного боку, конкурентоспроможність

товару вказує на якісні характеристики товару, а з другого боку - всі суттєві і значимі споживачу умови використання та покупку товару.

Таблиця 1.4 - Показники реалізації продукції компанії

Критерії оцінки конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула розрахунку
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продаж}$
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продаж}$
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність}$

Наведені показники мають різну вагомість для аналізу коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, тому вагомість кожного критерію визначається експертним шляхом.

1) Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується наступним чином:

$$KKP = 0,15 \cdot EB + 0,29 \cdot FP + 0,23 \cdot EZ + 0,33 \cdot KT \quad (1.1)$$

де FP – значення критерію фінансового стану;

EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару;

EZ - значення критерію ефективності маркетингу та просування товару на ринку;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - вагові коефіцієнти критеріїв.

2) Критерії ефективності виробничої діяльності можна розрахувати наступним чином:

$$ЕВ = 0,31 \cdot В + 0,19 \cdot \Phi + 0,40 \cdot РП + 0,10 \cdot П \quad (1.2)$$

де Φ - відносний показник фондівіддачі;

В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Р – відносний показник продуктивності праці;

РП – відносний показник рентабельності продукції;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти значущості ознак.

3) Показник фінансового стану підприємства розраховуються наступним чином:

$$\Phi П = 0,29 \cdot КА + 0,20 \cdot КП + 0,36 \cdot КЛ + 0,15 \cdot КОБ \quad (1.3)$$

де КП – відносний показник платоспроможності підприємства;

КА - відносний показник автономності підприємства;

КОБ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

КЛ – відносний показник ліквідності підприємства;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – вагові коефіцієнти характеристик.

4) Критерій ефективності продажів розраховується наступним чином:

$$ЕЗ = 0,44 \cdot РП + 0,36 \cdot КЗАТ + 0,2 \cdot КР \quad (1.4)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажів;

ЕЗ – критерій ефективності маркетингу та просування товарів;

КР – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

КЗАТ - відносний показник затоварювання готової продукції;

0,44; 0,36; 0,2 – коефіцієнти ваговитості показників.

5) Критерій конкурентоспроможності товару розраховується наступним чином:

$$КТ = ЯТ/Ц \quad (1,5)$$

де Ц – вартість споживання;

ЯТ – якість товару.

Слід підкреслити, що перевагою наведеного методу є [17]:

«- точність у розрахунках;

- наявність інформації, необхідної для оцінки;

- дозволяє оцінити окремі властивості продукту;

- метод дозволяє аналізувати діяльність підприємства за різні періоди часу з метою одержання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності».

Недоліком комплексного методу є [17]:

«- складність математичного розрахунку;

- різні автори по-різному інтерпретують розрахунки за цим методом;

- не підходить для оцінки підприємств із значною номенклатурою товари;

- ускладнюється тим, що немає єдиних вагових коефіцієнтів для оцінки конкурентоспроможності підприємства».

При дослідженні наукових підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, слід виділити основну систему методів оцінки конкурентоспроможності та класифікувати їх в такий спосіб (таблиця А.1 Додаток А) [25].

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що є досить багато методів оцінки конкурентоспроможності, які мають свої переваги та недоліки. Вибір методу чи методів індивідуальний кожному підприємству і визначається завданнями, що йому необхідно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівнем прийняття рішень та чинниками конкурентного середовища. Для більш достовірної оцінки конкурентоспроможності раціональним буде одночасне

застосування різних методів, результати доповнюватимуть один одного та в отримаємо повне уявлення про її рівень, враховуючи особливості функціонування підприємства.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників

У роботі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є об'єктом дослідження. Підприємство розташоване за адресою: Хмельницька область, м. Красилів, вул.Будівельна. Підприємство розпочало свою діяльність 1994 року. Діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спрямовується на задоволення очікувань споживачів продукції, що випускається підприємством. Основним видом діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є виробництво мінеральних вод, слабоалкогольних напоїв та безалкогольних напоїв.

Асортимент підприємства збільшується з кожним роком, сьогодні асортимент ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» становить близько 30 видів [26]. У таблиці 2.1 наведено продукцію, яку випускає підприємство.

Як видно з таблиці, кількість продукції, виробленої у 2021 році, збільшилась у двох категоріях: слабоалкогольні напої та негазовані мінеральні води. Решта видів продукції, що випускається підприємством, мають тенденцію до зменшення кількості своєї продукції.

На офіційному сайті підприємства зазначено, що [26]: «підприємство першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці)».

Таблиця 2.1 – Продукція, що випускається ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Номенклатура продукції	Одиниця вимірювання	Кількість виготовленої продукції по роках		Динаміка, %
		2020	2021	
Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5%	л чист. спирт	479501,0	614350,1	128,12
Води натуральні мінеральні негазовані	тис дал	363,6	295,8	81,35
Води натуральні мінеральні газовані	тис дал	156,1	204,5	131,01
Води газовані інші	тис дал	134,8	101,2	75,07
Води непадсолоджені й неароматизовані; лід та сніг	тис дал	690,2	596,8	86,47
Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших (типу лимонад, орандж)	тис дал	6019,2	5454,8	90,62
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакани для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас	тис шт	53768,3	44303,4	82,40
Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції, місткістю більше 2 л, з пластмас	тис шт	886,1	827,5	93,39

У ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» працює високопрофесійний колектив співробітників, у тому числі керівник, спеціалісти, фахівці та робітники. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працює у напрямку швидкого реагування на всі процеси, що відбуваються на ній. У додатку Б (рисунок Б.1) показано організаційну структуру підприємства.

Економічний аналіз ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має на увазі докладний комплексний аналіз усіх напрямів роботи; зіставлення отриманих результатів роботи із витратами; оцінка різних напрямів діяльності підприємства, яка стане основою для розробки шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві.

Для того щоб оцінити поточний стан ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та тенденції його роботи, розрахуємо його основні техніко-економічні показники.

У таблиці В.1 Додатку В розраховані та визначено відхилення основних показники підприємства за 2019-2021 рр.

Як очевидно з таблиці Б.1, чистий прибуток від продукції компанії на 2021 р. збільшилася на 14% проти попереднього року. Собівартість продукції набула тієї ж тенденції, в 2020 році вона знизилася, а в 2021 році також збільшилася на 14%. Динаміка зміни чистого прибутку від реалізації, собівартості реалізації та вартості основних засобів за вищевказаними показниками ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на рисунку 2.1.

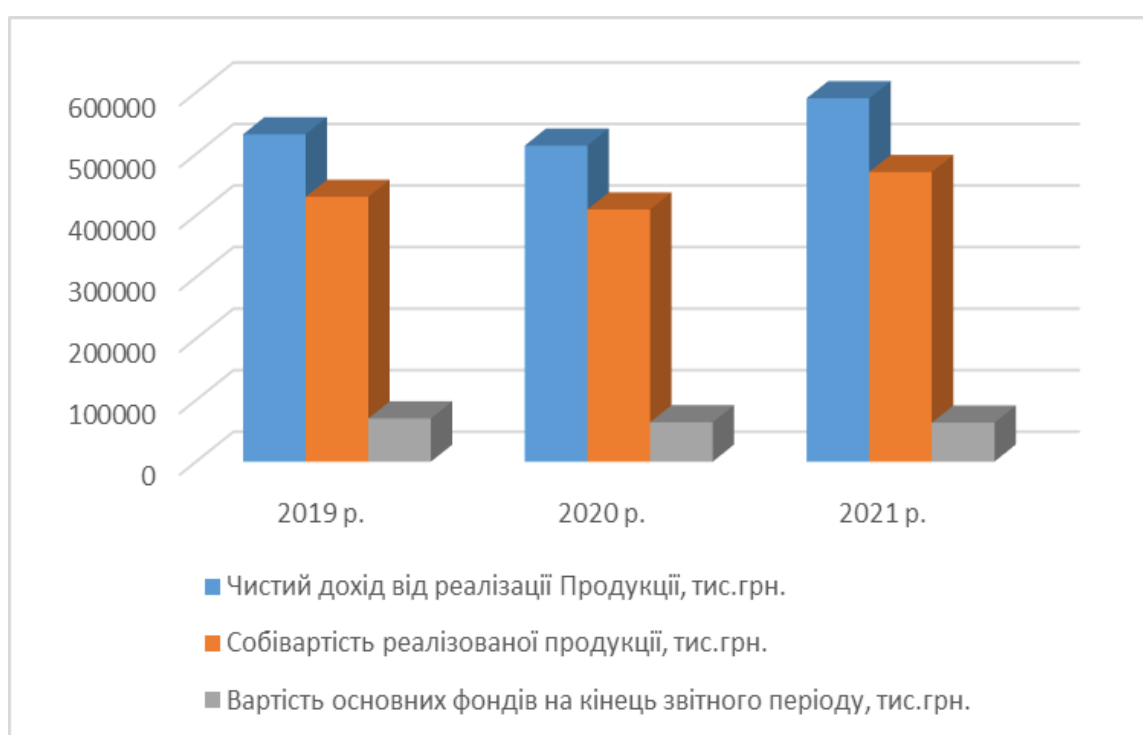


Рисунок 2.1 – Тенденції показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за досліджуваний період

Потрібно проаналізувати показники прибутковості підприємства. На рисунку 2.2 представлено динаміку фондомісткості, фондovіддачі та витрат на одну гривню реалізованої продукції підприємства. Останній показник в аналізованому періоді має тенденцію до зниження. Така сама тенденція присутня і за показником вартості основних засобів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (зниження на 10%). Виробничі запаси ДП «Оболонь» «Красилівське» подвоїлися.

Готова продукція також подвоїлася та становила 18 251 тис. грн. станом на 2021 рік. Динаміка зміни величини готової продукції, товарно-матеріальних запасів та товарів на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» подано на рисунку 2.3.

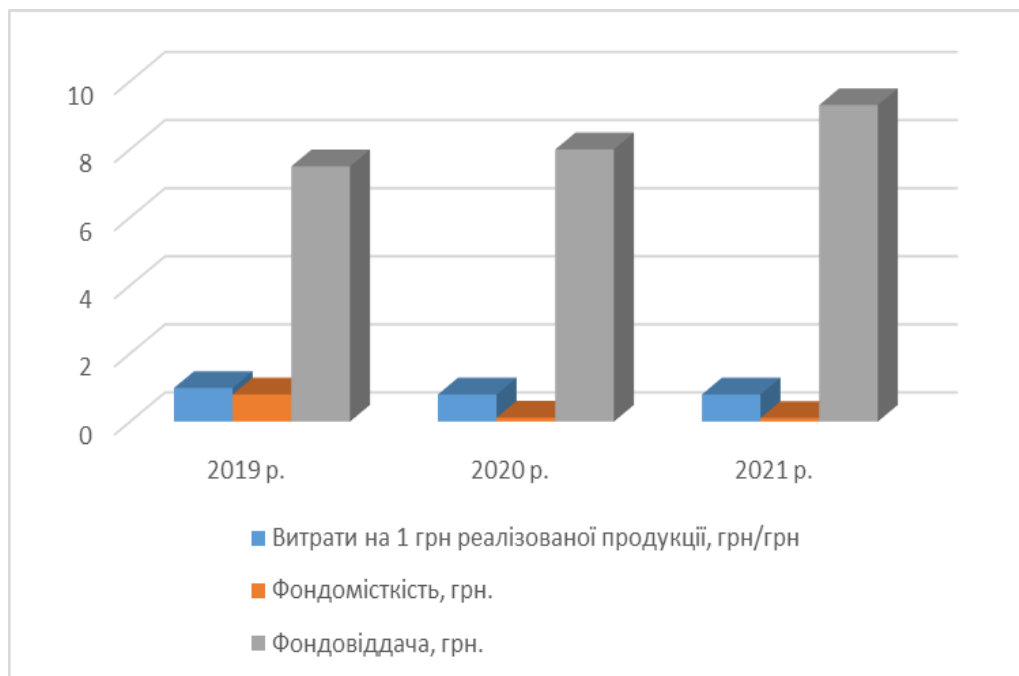


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

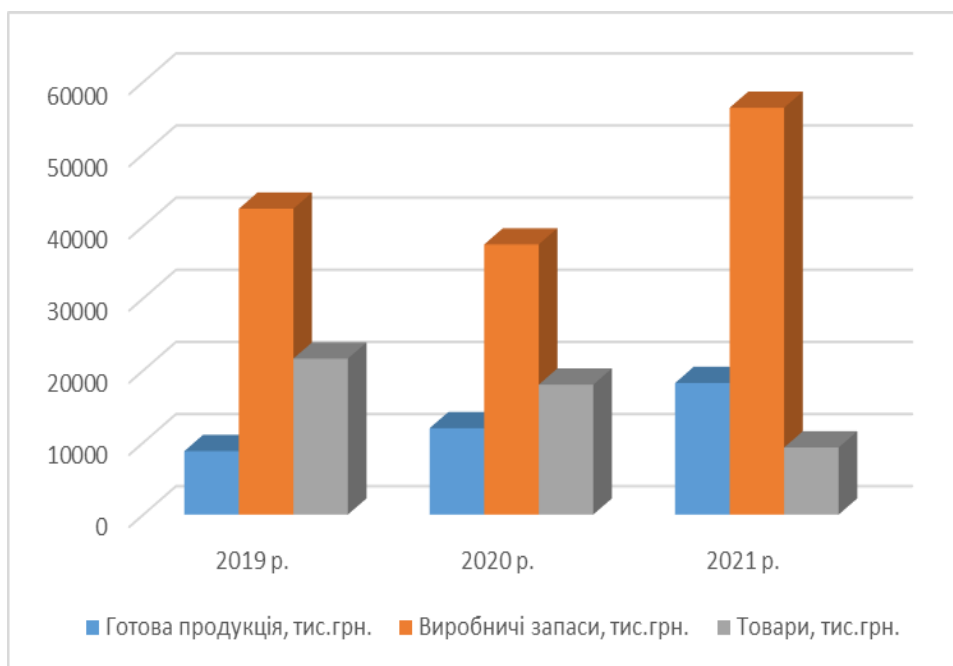


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»



Рисунок 2.4 – Показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Наступною групою показників оцінювання для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є показники, що характеризують персонал підприємства. Середньооблікова чисельність працюючих на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період зменшилася на 50 осіб. Середньорічна заробітна плата працівника на підприємстві за той же період змінилася на краще – збільшилася на четвертину. Продуктивність праці для підприємства також має зростання – приблизно на 20%. Показники цієї групи зображено на рисунку 2.4.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві

Оцінка ефективності управління на господарюючому об'єкті – це метод оцінки ефективності господарської діяльності підприємства та його підрозділів, що формується на показниках перевірки досягнення поставлених перед підприємством завдань. Аналіз ефективності компанії можна охарактеризувати як

інструмент ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення роботи менеджменту компанії та використання у стратегічних та тактичних цілях.

Група показників, якими здійснюється оцінка господарської діяльності підприємства [27]: «розмір прибутку, собівартість, обсяги виробництва, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансова стійкість, маневреність, оборотність, тощо».

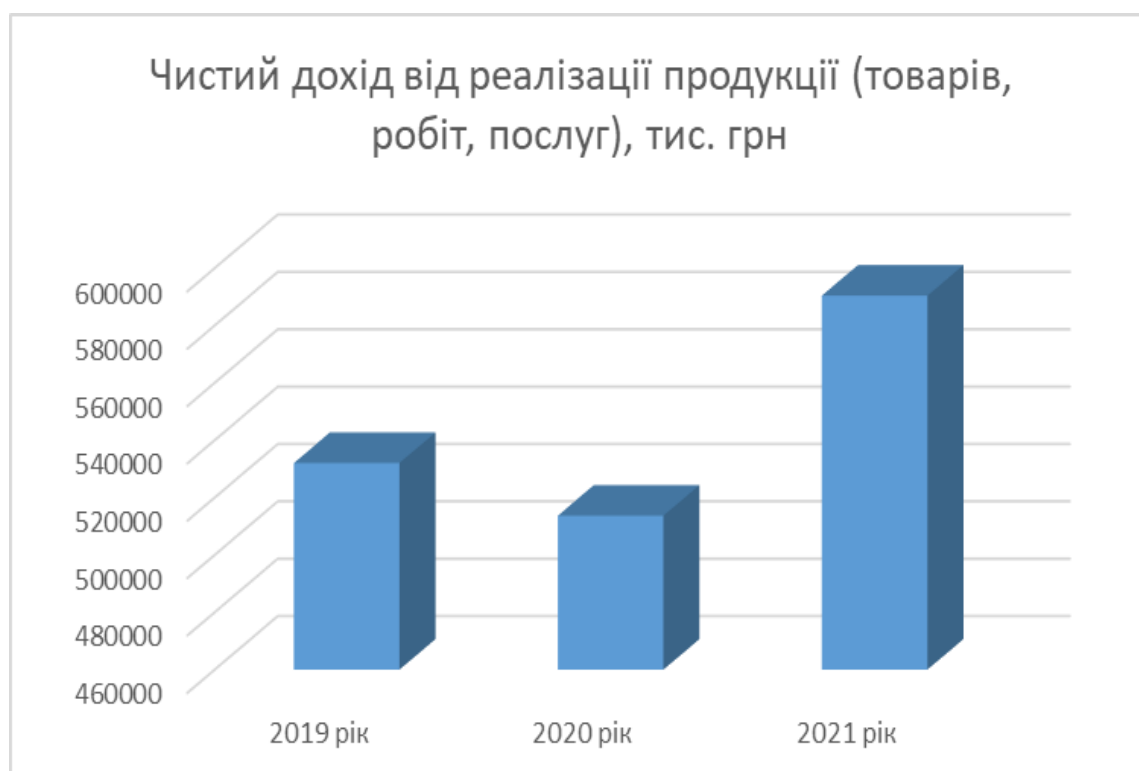


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

У таблиці В.2 Додатка В наведено показники, які можуть бути використані для аналізу продуктивності виробництва для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В результаті аналізу прийшли до висновку, що динаміка прибутку ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» до 2019 р. була негативною, але вже 2021 року ситуація показала зворотню сторону – відбулося значне зростання чистого прибутку компанії (рис. 2.5).

На рисунку 2.6 зображена динаміка показника величини матеріальних витрат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.. На 2021 рік розмір матеріальних витрат вагомо зріс на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

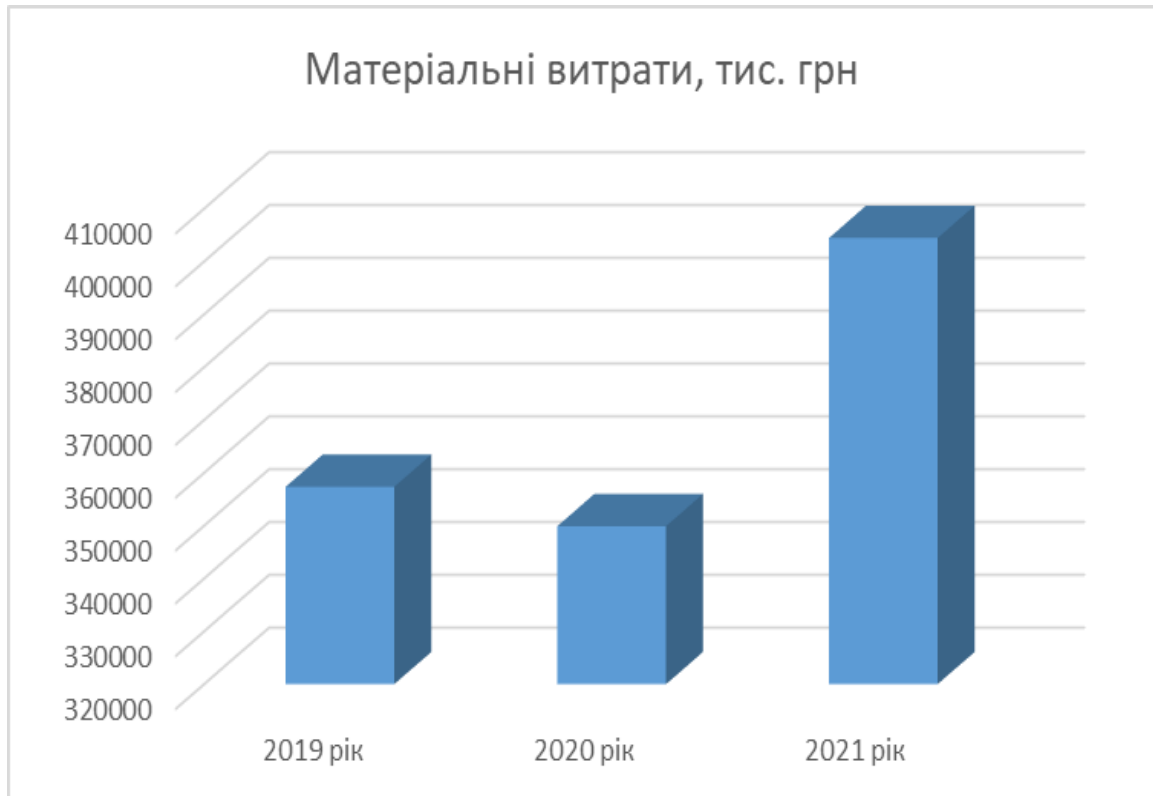


Рисунок 2.6 - Матеріальні витрати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

У [28] зазначено, що: «показники рентабельності є основними показниками, що характеризують фінансові результати та результати діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають прибутковість підприємства з різних позицій та формуються у групі відповідно до інтересів усіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну».

У Додатку В, Таблиця В.3 прораховані показники рентабельності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розмір середньорічної вартості основних засобів підприємства має негативну динаміку - у 2021 році вона знизилася на 10% порівняно з попереднім роком. 2020 року спостерігається збільшення вартості оборотних коштів підприємства орієнтовно на 60%. Величина валового прибутку

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшилася і станом на 2021 рік має відхилення у розмірі 17%.

Наступним кроком оцінки ефективності системи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є аналіз використання його виробничого потенціалу. Ці показники розраховані та наведені в таблиці В.4 у додатку В. У [29] зазначається, що: «потенціал підприємства в загальному розумінні розглядається як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для досягнення певної мети».

Динаміка цієї групи показників для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зображено на діаграмі (рисунок 2.7).

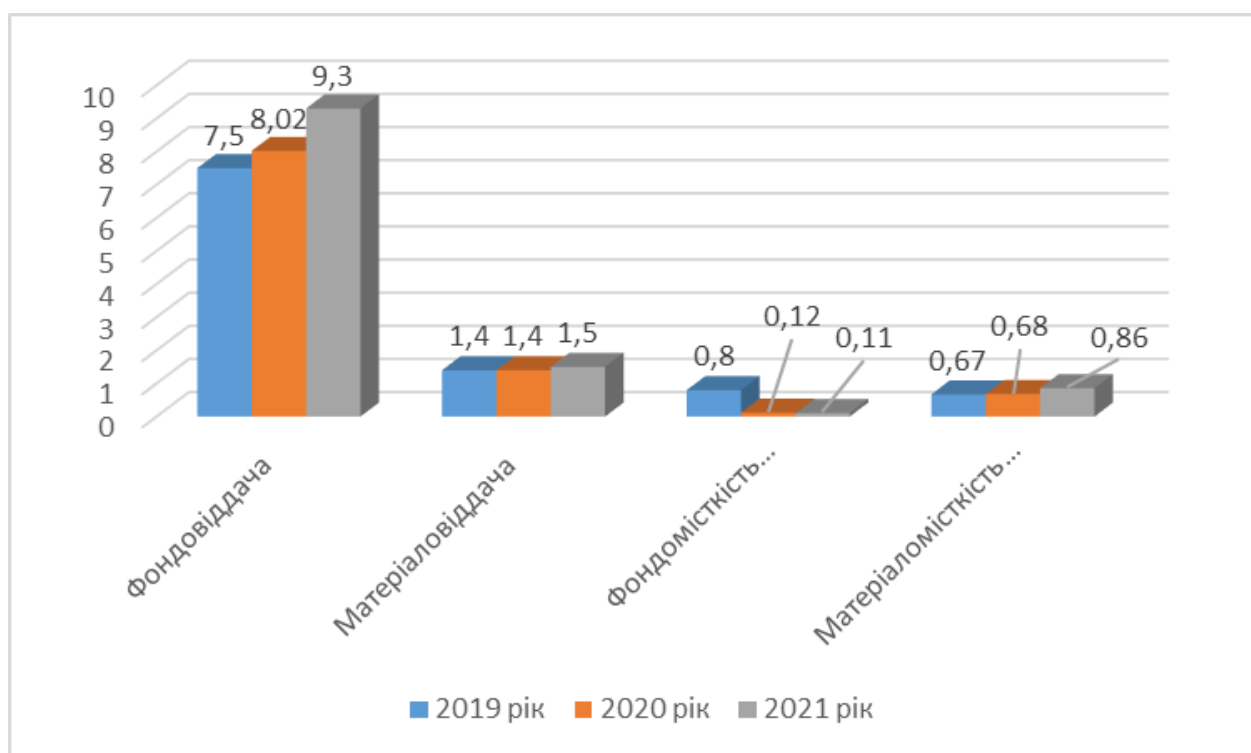


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Аналіз ефективності системи управління ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» дозволив зробити висновок, що підприємство успішно працює на ринку, долаючи складні умови функціонування, що склалися. Що стосується

аналізованого періоду, то 2020 став найкращим за більшістю показників для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У підручнику вказано, що [30]: «внутрішнє середовище підприємства є цілісною системою взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, компонентів і факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства і виникають в результаті управлінських рішень, і які підприємства здатні частково контролювати і виправляти» .

У таблиці Г.1 Додатка Г проведено аналіз факторів внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та дано оцінку впливу цих факторів на нього. Вплив чинників середовища можна оцінити експертною оцінкою. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства полягає у аналізі стану його підсистем та елементів зовнішнього середовища, а також оцінку впливу на виробництво та ефективність підприємства і, як наслідок, визначення сильних, слабких сторони підприємства [31].

У підручнику вказано, що [32]: «аналіз довкілля — це об'єктивна оцінка змін, які у світі, у якому діє підприємство. Це свого роду «система раннього попередження», що дозволяє передбачати потенційні загрози та наперед визначати можливості».

Фактори довкілля ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» мають також достатній вплив на функціонування підприємства. Вплив факторів мікросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зображено Додатку Г Таблиці Г.2.

Оцінка впливу мікросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проводилася також за допомогою експертної оцінки. Для цього

використовувалася наступна шкала: 3 – сильний вплив фактора; 2 – помірний вплив фактора; 1 – слабкий вплив фактора; 0 – вплив фактора відсутній.

Фактори довкілля також відіграють важливу роль на етапі аналізу підприємства, оскільки вони впливають на стратегію підприємства, його цілі та тактику.

Оцінка впливу факторів макросередовища на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проводилася за 2-бальною шкалою: +1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

Після оцінки впливу середовищ впливу на досліджуване підприємство доцільно застосувати SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити вплив сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінити можливості та загрози для функціонування підприємства.

У Додатку Г Таблиці Г.4 зображено результати SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В результаті зробили висновок, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» посідає стійке становище серед конкурентів.

У додатку Г таблиці Г.5 виконується аналіз впливу сильних і слабких сторін господарюючого суб'єкта. В результаті встановлено, що найбільш значущими факторами для ДП ПАТ «Оболонь» є наступні фактори: висококваліфікований персонал, зацікавленість персоналу, сучасне обладнання, мотивація співробітників.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є одним з основних етапів формування конкурентної стратегії на підприємстві. Він дає можливість визначити стан підприємства на ринку.

В першому розділі дослідження були розглянуті основні підходи та методи для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства використано метод комплексного визначення показника конкурентоспроможності, який базується на розрахунку інтегрального показника. Для розрахунку середньозваженого показника конкурентоспроможності, спочатку необхідно визначити вагомість кожного показника, які відображають їх відносну важливість.

Оцінимо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства шляхом застосування інтегрального показника. Нижче наведено розрахунок інтегрального показника для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі комплексної оцінки показників фінансово-господарської, збутової діяльності підприємства, а також показників, які оцінюють конкурентоспроможність товару (табл. 3.1).

Середньозважений показник конкурентоспроможності, який отримаємо шляхом перемноження показників кожного показника на їх відповідну вагомість та сумування результатів.

Таблиця 3.1 – Аналіз основних показників конкурентоспроможності ДП
 ПраТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства							
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,99	0,80	0,80	-0,19	0	-19,19	0,0
Відносний показник фондівіддачі (Ф)	7,5	8,0	9,3	0,5	1,3	—	—
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	40	17	3	-23	-14	—	—
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	911	1044	1106	133	62	+35, 41	33,18
2. Фінансовий стан підприємства							
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,068	0,085	0,085	1,7	0	—	—
Коефіцієнт загальної платоспроможності (Кп)	0,55	0,79	0,79	0,24	0	—	—
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	2,24	4,85	4,85	2,61	0	—	—
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	4,85	4,89	4,97	0,04	0,08	—	—

Продовження таблиця 3.1

3. Ефективність організації збуту							
Рентабельність продаж (Рп)	9,1	3,5	6,4	-0,3	2,9	—	—
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	0,007	0,009	0,007	0	-0,002	—	—
4. Конкурентоспроможності товару							
Якість товару	85	80	82	-5	2	-5,88	2,5
Ціна товару	65	70	74	5	4	7,69	5,7

Для визначення інтегральних показників конкурентоспроможності за досліджуваний період з 2019 по 2021 рр. потрібно виконати наступні розрахунки:

1) Критерій ефективності виробничої діяльності за 2019-2021 рр.:

$$Ев\ 2019\ рік = 0,31*0,99+0,19*7,5+0,40*0,4+0,10*911 = 92,99;$$

$$Ев\ 2020\ рік = 0,31*0,8+0,19*8,0+0,40*0,17+0,10*1044 = 106,24;$$

$$Ев\ 2021\ рік = 0,31*0,8+0,19*9,3+0,40*0,03+0,10*1106 = 112,63.$$

2) Критерій фінансового стану підприємства за формулою:

$$Фп\ 2019\ рік = 0,29*0,068+0,20*0,55+0,36*2,24+0,15*4,85 = 1,66 ;$$

$$Фп\ 2020\ рік = 0,29*0,085+0,20*0,79+0,36*4,85+0,15*4,89 = 2,66;$$

$$Фп\ 2021\ рік = 0,29*0,085+0,20*0,79+0,36*4,85+0,15*4,97 = 2,67.$$

3) Критерій ефективності організації збуту:

$$Ез\ 2019\ рік = 0,44*9,1+0,36*0,007 = 4,00;$$

$$Ез\ 2020\ рік = 0,44*3,5+0,36*0,009 = 1,54;$$

$$Ез\ 2021\ рік = 0,44*6,4+0,36*0,007 = 2,82.$$

4) Критерій конкурентоспроможності товару:

$$Кт\ 2019\ рік = 85/65 = 1,31;$$

$$Кт\ 2020\ рік = 80/74 = 1,08;$$

$$Кт\ 2021\ рік = 82/74 = 1,11.$$

5) Далі визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

$$\text{Ккп 2019 рік} = 0,15 \cdot 92,99 + 0,29 \cdot 1,66 + 0,23 \cdot 4,00 + 0,33 \cdot 1,31 = 15,78$$

$$\text{Ккп 2020 рік} = 0,15 \cdot 106,24 + 0,29 \cdot 2,66 + 0,23 \cdot 1,54 + 0,33 \cdot 1,08 = 17,42$$

$$\text{Ккп 2021 рік} = 0,15 \cdot 112,63 + 0,29 \cdot 2,67 + 0,23 \cdot 2,82 + 0,33 \cdot 1,11 = 18,68$$

Розраховані значення інтегрального показника конкурентоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зведемо в таблицю 3.2 та проаналізуємо її (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Інтегральний показник конкурентоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період з 2019 по 2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
				Абсолютне відхилення, +/-		Відносне, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Інтегральний показник конкурентоспроможності	15,78	17,42	18,68	1,64	1,26	10,39	7,23

Аналізуючи отримані результати інтегрального показника конкурентоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна стверджувати, що динаміка цього показника є позитивною, оскільки в порівнянні з 2019 роком в 2020 році його значення зросло на 10,39 %, а в 2020 порівняно з 2021 роком – на 7,23 %.

3.2 Рекомендації щодо шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція на ринком стає дедалі жорсткішою, виникає суперництво між товаровиробниками за більш вигідніші умови виробництва та реалізації продукції. В цій ситуації виникає потреба у постійному пошуку нових стратегічних доходів та інших переваг. Конкуренція може бути піднята різними способами та методами підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» [33]:

- реструктуризація підприємства;
- ретельне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- створення нових продуктів;
- обґрунтована рекламна політика;
- - модернізація обладнання;
- - поліпшення якісних характеристик продукції;
- поліпшення сервісу в процесі закупівлі та післяпродажного обслуговування;
- комплексне зниження витрат;
- вдосконалення організації інноваційної діяльності;
- підвищення якості управління;
- поліпшення відносин із зовнішнім середовищем;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- впровадження нових фінансових та бухгалтерських технологій;
- розвиток логістики;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- диверсифікація;
- розвиток маркетингової служби.

Тому доцільно докладніше проаналізувати деякі з перерахованих вище способів підвищення конкурентоспроможності для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Реструктуризація підприємств розглядається як один із способів підвищення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Під реструктуризацією підприємства розуміється [34]: «безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за рахунок впровадження комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління підприємством до ринкових умов, що постійно змінюються».

Для ефективної роботи підприємства реструктуризація підприємств має бути системною і водночас цілеспрямованою. Поняття реструктуризації належить до таких категорій: «життєздатність», «конкурентоспроможність» та «розвиток» підприємства. Це безперервний процес, під час якого керівництво приходить до розуміння необхідності перетворення підприємства з урахуванням проектування нового життєвого циклу [34].

У процесі реструктуризації керівництву ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливо враховувати всі чинники, що мають вплив на цей процес і, насамперед, аналіз зовнішнього середовища, в тому числі його прямий та опосередкований вплив на підприємство, кон'юнктура ринку, а також забезпечити ефективне управління всією системою проблем, що утворюють стратегію конкурентоспроможності підприємства

Реструктуризація на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» покликана сприяти фінансовому оздоровленню досліджуваного підприємства, збільшенню випуску конкурентоспроможної продукції та загалом підвищенню ефективності виробництва підприємства. Тому її слід проводити у два етапи: оперативну та стратегічну реструктуризацію.

Основними завданнями операційної реструктуризації підвищення конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є [34]:

- встановлення платоспроможності підприємства;

- створення умов для інвестиційної привабливості підприємства.

- створення економічних та фінансових умов для стійкого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається;

При цьому ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно проводити такі заходи:

- зниження собівартості продукції;
- впровадження нових прогресивних форм та методів господарювання;
- проведення глибокої інвентаризації фондів;
- скорочення кількості співробітників;
- продаж незавершеного виробництва;
- продаж неліквідного обладнання, матеріалів, готової продукції;
- капітальний ремонт, модернізація основних засобів, заміна морально застарілого устаткування;
- реструктуризація боргових зобов'язань шляхом конвертації;
- короткострокова заборгованість за довгостроковими кредитами тощо.

Слід зазначити, що ще одним із основних способів підвищення конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є диференціація, яка здійснюється з використанням різних параметрів, засобів та заходів щодо покращення характеристик продукту, а саме: якості, ціни, дизайну, безпека використання, тривалість використання та багато іншого. [35]:

Диференціація повинна ґрунтуватися на інноваційному продукті, технічній переважанні, високій надійності та якості продукції, унікальних конкурентних можливостях підприємства та розвиненому сервісі.

Ще одним способом підвищення конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є підвищення якості продукції, що випускається: на прискорення науково-технічного прогресу, збільшення експорту, освоєння нових ринків тощо. Вирішення проблеми якості продукції підніме імідж підприємства серед покупців, стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також основою максимізації прибутку [36].

Слід зазначити, що одним із найбільш ефективних способів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій.

У класичному визначенні І. Шумпетера виділяють п'ять типів інновацій: новий продукт; новий спосіб виробництва; новий ринок збуту; нове джерело сировини; нова організація.

Таким чином, запропоновані шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності дозволять ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшити підприємству зміцнити свою позицію на ринку і досягти більшої конкурентоспроможності. Проте, важливо враховувати, що ефективність кожного шляху може варіюватися залежно від конкретних умов і контексту підприємства. Тому рекомендації потрібно адаптувати до конкретної ситуації та стратегії підприємства.

Для успішного підвищення конкурентоспроможності, важливо також вести систематичний моніторинг ринкових тенденцій, слухати потреби клієнтів та бути готовим до змін. Постійна адаптація та інновації є ключовими чинниками успіху в сучасному бізнесі.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення теоретико-методологічних та практичних аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємства та напрямів її підвищення зроблено такі висновки:

Конкуренція є потужною рушійною силою всієї системи ринкової економіки, типом взаємовідносин виробників щодо встановлення цін та обсягів пропозиції товарів на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію (або послуги).

Основними факторами, що забезпечують конкурентоспроможність продукції та підприємств є зовнішні та внутрішні фактори. Вони створюють передумови для ефективної роботи підприємства.

Систематизація методів аналізу конкурентоспроможності підприємств дозволила виділити такі групи, як матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні. При написанні дипломної роботи використовувався комплексний методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою інтегрального показника.

В якості досліджуваного об'єкту виступило ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Підприємство майже 10 років не було вносило значних змін в роботу підприємства. Було досліджено організаційну структуру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка забезпечує прибутковість підприємства. Додатково здійснено аналіз системи менеджменту на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. В результаті аналізу виконано метод SWOT-аналізу. Результат цього методу дав можливість зробити такий висновок: ДП за умови використання своїх сильних сторін має змогу одержати вихід на нові ринки збуту, збільшити асортиментність продукції та збільшити кількість споживачів. А за наявних потужностей підприємства є

можливість впровадження новітніх технологій у виробництво ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Також було оцінено інтегральний показник конкурентоспроможності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Динаміка цього показника є позитивною.

З метою підвищення ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» було запропоновано шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності, які дозволять підприємству збільшити та зміцнити свою позицію на ринку і досягти більшої конкурентоспроможності. Проте, важливо враховувати, що ефективність кожного шляху може змінюватися залежно від конкретних умов і контексту підприємства. Тому рекомендації потрібно адаптувати до конкретної ситуації та до стратегії підприємства.

Для успішного підвищення конкурентоспроможності рекомендується підприємству вести систематичний моніторинг ринкових тенденцій, слухати потреби клієнтів та бути готовим до змін. Постійна адаптація та інновації є ключовими чинниками успіху в сучасному бізнесі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Базилюк, Я. Б. Конкуренентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення [Текст]: монографія / Я. Б. Базилюк. — К., 2002. — 130 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210–14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. — 2001. — № 12. — с. 64
4. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй [Текст] / А. Сміт. — К.: Port-Royal, 2001. — 596 с.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
6. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.- практич. Посібник для студентів економ. спец. — К.: Професіонал, 2007. — 208с.
7. Мочерного. С.В., Феміна К Економічний словник - довідник /За ред. С.В. Мочерного. — К.Феміна,1995. — 386с.
8. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна сутність та фактори підвищення / Рибаківа О.В. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
9. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. — Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. — 186 с.
10. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
11. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. — К. : КНЕУ, 2008. — 520 с.

12. Литвиненко Е. Конкурентоспроможність української продукції / Е. Литвиненко, А. Стариков // Економіка України. – 1996. – № 10. – С. 11.
13. Должанский И. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник / И. З. Должанский, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
14. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев // Фінансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 55-59.
15. Конкурентоспроможність підприємства: Конспект лекцій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/14/1232.html>
16. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.- практик. Посібник для студентів економ. спец. – К.: Професіонал, 2007. – 208с.
17. Дикань В.Л. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки / В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. – Харків, УкрДАЗТ. – 2009. № 28. – 320 с.
18. Мішеніна Н. В. Стратегічне управління конспект лекцій / Н. В. Мішеніна – Суми: СумДУ, 2006. - 106 с
19. Житна І. П. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств / І. П. Житна, О. В. Єфременко, [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf
20. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
21. Павлова В.А . Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення: монографія /В. А. Павлова. – Д.Вид– во ДУЕП, 2006. –276 с.

22. 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
23. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №2. – 259 с.
24. Маслюк О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. В. Маслюк // Фінанси і кредит. - 2012. - № 1. - С 57-61.
25. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. с. 27–32.
26. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about/history>.
27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
28. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі / В.П. Дьордяй, В.К. Макарович // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Випуск 17. – С. 826-830.
29. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємство та інновації. 2015. №1. С. 75-83.
30. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ЙОГО СТОРІН. Ефективна економіка № 3, 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454469.pdf>.
31. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. –с.38-42.

32. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 188–193.
33. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємств – виробників молочних консервів / О. А. Гнатенко // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2010. – № 10. – С. 123–126
34. Леміш К. М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К. М. Леміш // *Економіка і регіон*. – 2010. – № 25–02. – С. 44–56. 14.
35. Коваленко К. С. Шляхи вирішення проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку / К. С. Коваленко // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 7. – С. 118-121.
36. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // *Управління розвитком*. – 2012. – № 9. – С. 35–37.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); Матриця І. Ансоффа; Матриця МакКінсі; Матриця конкурентних стратегій М. Портера; Матриця Томпсона – Стрікланда; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; СТЕР-аналіз;
Графічні	Графіки порівнянь; Аналітичні графіки; Ілюстративні графіки; Діаграми; Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; Метод, що ґрунтується на визначенні сили
Індексні	реактивної позиції; Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі; Метод інтегральної оцінки; Метод бенчмаркінгу;
Аналітичні	Чотирискладовий показник концентрації CR4; Індекс Херфіндаля-Хіршмана; Індекс Розенблюда; Метод різниць; Метод рангів; Метод балів; Модель з ідеальною точкою;
Комплексні	Таксономічний метод; Метод радара; Інтегральний метод; Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства; Метод бенчмаркінгу;

ДОДАТОК Б

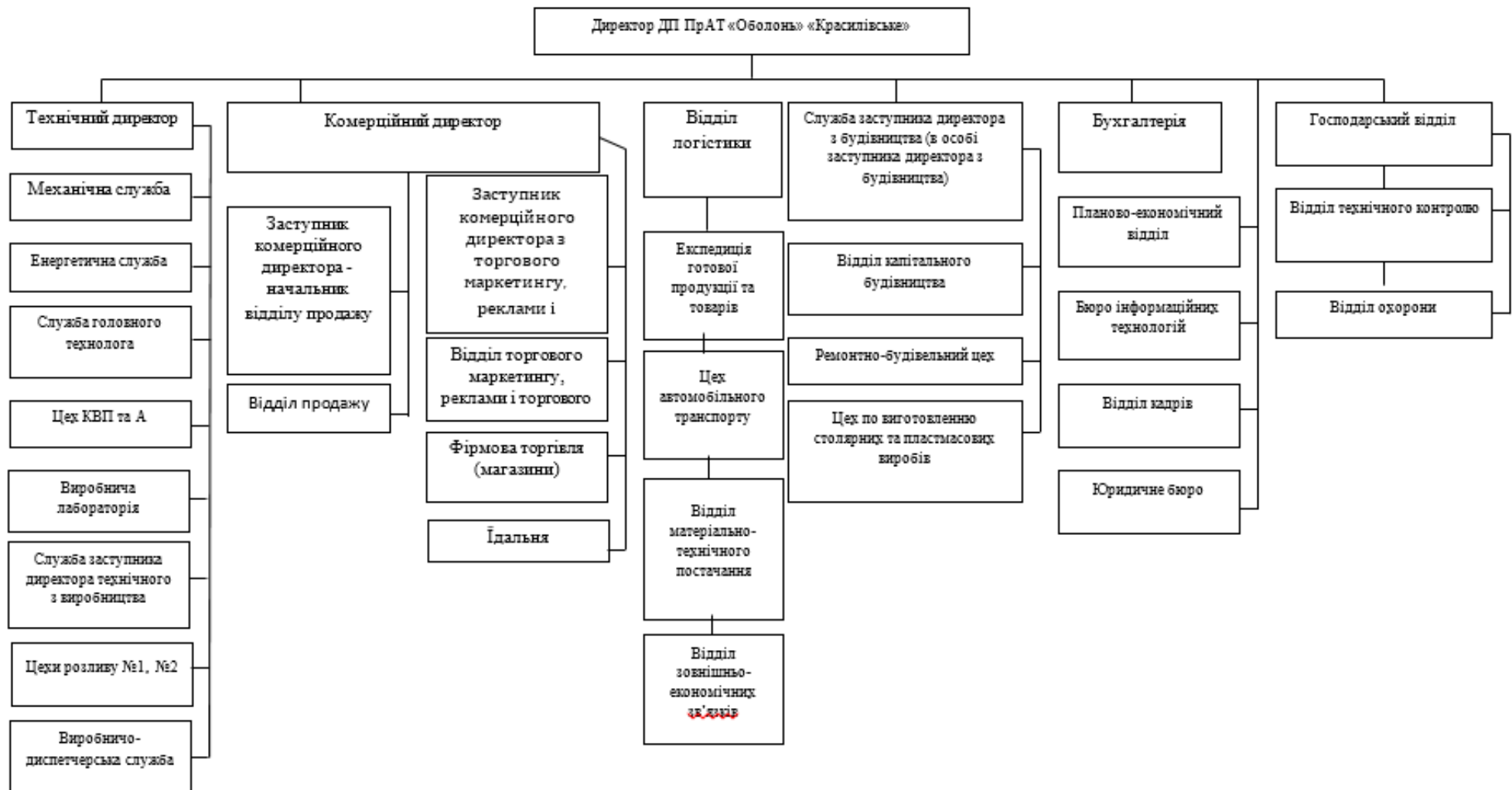


Рисунок Б.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	532046,0	513695,0	590398,0	-3,4	14,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	430323,0	409856,0	470632,0	-4,8	14,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,99	0,80	0,80	-1,4	-0,1
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,4	0,17	0,03		
Фондомісткість, грн.	0,8	0,12	0,11		
Фондовіддача, грн.	7,5	8,0	9,3	6,9	16,12
Готова продукція, тис.грн.	8801,00	11983,00	18251,00	36,15	52,31
Виробничі запаси, тис.грн.	42406,00	37455,00	56400,00	-11,1	50,58
Товари, тис.грн.	21629,00	18014,00	9314,00	-16,12	-48,30
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн.	584,00	492,00	534,00	-15,8	8,54
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	75268,00	76300,00	86336,00	1,37	13,15
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	911	1044	1106	14,50	5,90
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	129	155	162	20,34	4,31

Таблиця В.2 – Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп зростання, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	532046,00	513695,00	590398,00	-3,4	14,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	186101,00	163551,00	166837,50	-12,1	2,0
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	2,8	3,1	3,5	10,7	14,2
Віддача основних засобів, грн	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріальні витрати, тис. грн	357368,00	349912,00	404462,00	-2,1	15,6
Матеріаловіддача, грн.	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	75268,00	76300,00	86335,80	1,4	13,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	584	492	534	-15,8	8,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	911,00	1044,00	1106,00	14,6	5,9

Таблиця В.3 - Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Адміністративні витрати, тис.грн.	27609,00	28194,00	31737,00	2,1	12,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	186101,00	103515,00	166837,50	-44,4	61,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Чистий прибуток, тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Валовий прибуток, тис.грн.	101723,00	103839,00	119766,00	2,1	15,3

Таблиця В.4 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Фондовіддача	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріаловіддача	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Продуктивність праці	911	1044	1106	14,6	5,9
Фондомісткість господарської діяльності	0,8	0,12	0,11	-85,0	-10,5
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,67	0,68	0,86	1,5	26,4

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Таблиця Г.2 – Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	1
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Поста-чальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	0
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	2

Таблиця Г.3 – Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	3
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	2
	2. Екологічний фактор	Негативний	2
	3. Природні умови	Позитивний	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Таблиця Г.4 – Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Сильна сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів	Слабка сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів
Маркетинг	1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки	5 4	1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів	3
Виробництво та технологія	1. Низька собівартість продуктів 2. Висока якість продукції	3 5	1. Залежність від інновацій	4
Фінанси та інформація	1. Наявність власного капіталу	5	1. Високий рівень зношеності основних фондів	4
НДДКР	1. Покращення інноваційних технологій виробництва	5	1. Високі затрати на розробки	4
Персонал	1. Кваліфікований персонал	5	1. Низький рівень вмотивованості персоналу	3
Організація управління	1. Ефективно складена організаційна структура	5		
Організаційна культура та імідж	1. Хороші умови, ефективна організація та стимулювання праці	4	1. Плинність кадрів на виробництві	4

Таблиця Г.5 - Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

		<p>Можливості</p> <p>1.Покращення якості виробництва</p> <p>2.Робота з іноземними партнерами</p> <p>3.Поліпшення технічного забезпечення виробництва</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>Загрози</p> <p>1.Боротьба за сировинну конкуренції на вітчизняному ринку</p> <p>3. Підняття цін на ресурси</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>5</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>1. Входить до складу великої міжнародної групи</p> <p>2. Впровадження інновацій</p> <p>3. Багатий досвід роботи на ринку</p> <p>4. Потужна база виробництва</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Поле СиМ (сильні сторони /можливості)</p> <p>Си1-М1;</p> <p>Си2-М2;</p> <p>Си3-М3;</p> <p>Си4-М2.</p>		<p>Поле СиЗ (сильні сторони /загрози)</p> <p>Си1-32;</p> <p>Си2-31;</p> <p>Си4-33.</p>	
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Ресурсозалежність</p> <p>2. Погане інформаційне забезпечення деяких відділів</p> <p>3. Високі витрати на виробництво</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Поле СлМ (слабкі сторони /можливості)</p> <p>Сл1-М1;</p> <p>Сл2-М2;</p> <p>Сл3-М3.</p>		<p>Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози)</p> <p>Сл1-31;</p> <p>Сл3-33.</p>	