

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю організації
(на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)

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. 191111.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група МН-19-2 _____
Шифр Підпис

Ірина КУСТЕРУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук, доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис

Наталія КАРВАЦКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту _____
та адміністрування Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__р.

Хмельницький 2023

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 ОП «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Шифр, назва

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“___” _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кустерук Ірина Сергіївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА

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

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 12 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми формування конкурентних переваг підприємства, оцінки та управління конкурентоспроможністю; інформація підприємства, бухгалтерська звітність ТОВ «Нейл», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ТОВ «Нейл» 3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нейл».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства». 2. Класифікаційні ознаки факторів конкурентоспроможності підприємств. 3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. 4. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства. 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нейл». 6. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «Нейл». 7. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»: PEST, SWOT аналіз. 8. Оцінка конкурентного

потенціалу ТОВ «Нейл». 9. Конкурентні переваги ТОВ «Нейл». 10. Результати експертної оцінки ймовірності настання загрози здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 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	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 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

(Підпис)

(Ініціали, прізвище)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кустерук І.С. Управління конкурентоспроможністю організації (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 6 рисунків, 14 таблиць, 28 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ОЦІНКА, УПРАВЛІННЯ

Виконано теоретичні дослідження сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства», властивості цієї категорії, фактори конкурентних переваг, методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.

Проаналізовано діяльність ТОВ «Нейл», ефективність системи менеджменту, середовище його функціонування.

Досліджено конкурентний потенціал підприємства, виконано порівняння результатів оцінки з середнім значенням підприємств машинобудування. Сформовано основні конкурентні переваги ТОВ «Нейл», визначено складові управління конкурентним потенціалом підприємства. Запропоновано політику протидії загрозам здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл» як спосіб посилення конкурентних переваг, виконано оцінку ймовірності настання загрози здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття, фактори впливу	8
1.2 Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств	13
1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства	18
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НЕЙЛ»	21
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко- економічних показників ТОВ «Нейл»	21
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства	23
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»	26
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НЕЙЛ»	32
3.1 Дослідження конкурентного потенціалу підприємства та визначення напрямів формування конкурентних переваг	32
3.2 Розробка політики протидії загрозам здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл» як спосіб посилення конкурентних переваг	41
ВИСНОВКИ	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

На разі економіка України функціонує в умовах жорсткого загострення конкурентної боротьби у світі, яка щороку набуває глобальних масштабів. За таких умов можливості стабільного економічного зростання як в цілому економіки України, так й окремого її товаровиробника багато в чому залежать від ефективного вирішення питання щодо формування конкурентних переваг.

Під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів змінюється як характер конкурентоспроможності на всіх рівнях, так і природа конкурентних переваг. Такі тренди висувають жорсткі вимоги до підприємств, що зумовлює посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках. За таких умов виникає необхідність формування систем управління конкурентоспроможністю підприємств. Глобалізація з одного боку є чинником підвищення конкуренції, а з іншого - формує позитивну динаміку трансферу технологій, інновацій, сприяє поширенню провідного технологічного і науково-технічного досвіду, мотивує менеджмент до впровадження нових управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та витрат.

Важливо відмітити, що конкурентоспроможність підприємства необхідно ретельно і систематично оцінювати. При цьому увага має акцентуватись на цілеспрямоване планування конкурентоспроможності, формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Досліджуючи поняття управління конкурентоспроможності у роботі було проаналізовано праці таких вчених, як: Богацька Н.М. [1, 2]; Кадирус І.Г.[5]; Кузьмін О.Є.[6]; Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О [6]; Гончарук Т.І. [10]; Жовновач Р.І. [14]; Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.[21]; Хамініч С. [26] та інших.

Метою бакалаврської дипломної роботи є виконання теоретико-методичного аналізу управління конкурентоспроможністю підприємств та пошук раціональних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нейл».

Завданнями бакалаврської дипломної роботи є:

- аналіз сутності поняття та факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- характеристика діяльності ТОВ «Нейл» та аналіз основних техніко-економічних показників;
- виконання оцінки ефективності системи менеджменту ТОВ «Нейл»;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»;
- дослідження конкурентного потенціалу підприємства, удосконалення управління та визначення напрямів формування конкурентних переваг ТОВ «Нейл».

Об'єкт дослідження - основні техніко-економічні показники діяльності та конкурентні переваги ТОВ «Нейл».

Предметом дослідження є впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства, процес формування конкурентних переваг на ринках функціонування.

Методичну основу дослідження для ТОВ «Нейл» є сукупність прийомів і методів емпіричного дослідження (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, порівняння) та теоретичного дослідження (систематизація, узагальнення). Інформаційну базу бакалаврської дипломної роботи монографічні та періодичні українські та зарубіжні видання присвячені дослідженню питань управління конкурентоспроможністю підприємств, річна звітність ТОВ «Нейл».

Результати роботи апробовані у III Всеукраїнській студентській конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи» м. Київ, Україна. Секція - менеджмент, публічне управління та адміністрування. В рамках участі було опубліковано тези доповіді.

Дипломна робота бакалавра: 49 с., 6 рисунків, 14 таблиць, 28 джерел посилання.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуреноспроможність підприємства: сутність поняття, фактори впливу

Конкуреноспроможність підприємства є основною його характеристикою з точки зору конкурентної боротьби, що визначає життєздатність бізнесу, результати його виробничо-збутової діяльності.

Етимологічно дефініцію «конкуреноспроможність» визначають як здатність об'єкта змагатись з аналогічними за право бути обраним. Ключовим при виборі є наявність відмінних ознак об'єкта, тобто конкурентних переваг. З огляду на це конкуреноспроможності підприємства властиві такі характеристики, як: порівнянність та динамічність.

На думку С. Хамініч, «конкуреноспроможність є багатогранною й багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою суб'єкта господарювання щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам» [26]. Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О визначають конкуреноспроможність підприємства як «комплексну порівняльну характеристику підприємства, що відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, які визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів» [7].

Конкуреноспроможність є ринковою категорією, що має динамічний, мінливий характер. Так, Кадирус І.Г. зазначає, що «при незмінних якісних характеристиках товару, його конкуреноспроможність може змінюватися в

широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів» [5].

Покропивний С.Ф. у роботі «Економіка підприємства» [12, с. 350] визначає конкурентоспроможність, як «здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку». Далі у роботі науковець додає, що «конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку».

На думку Кадируса І.Г. конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватись високою виробничою ефективністю, що може бути реалізована за допомогою сучасного обладнання, технологій, висококваліфікованих працівників та здатності утримувати стійні ринкові позиції. Це в свою чергу забезпечується за рахунок ефективного використання принципів маркетингового управління.

Тобто при визначенні конкурентоспроможності науковці акцентують увагу на визначенні конкурентних переваг, при цьому автори щільно пов'язують між собою терміни «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції», що є помилковим, оскільки конкурентоспроможність продукції є тільки одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Основними властивостями категорії «конкурентоспроможність підприємства», є (рис. 1.1):

– порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та оцінюється у порівнянні з конкурентами, які виготовляють подібну продукцію або товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку, або порівняння відбувається із певним еталонним підприємством (як правило це лідер галузі або монополіст на ринку);

– просторовість: рівень конкурентоспроможності підприємства визначається в межах конкретного ринку, оскільки за рівних умов

підприємство може конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним на іншому;

– динамічність полягає у тому, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство здатне бути конкурентоспроможним у одному періоді, однак втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не стала величиною;

– предметність: встановлює перелік та вибір сукупностей параметрів для формування конкурентоспроможності підприємств, а саме: висока якість та низька ціна продукції, сучасне обладнання та технології, висококваліфікований персонал, позитивний імідж продукції та корпоративних брендів, розвинута маркетингова комунікація та просування, наявність фінансових можливостей розвитку, наявність у власності територій, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність унікальних патентів на винаходи, використання передових технологій управління тощо;

– атрибутивність передбачає виокремлення унікальних характеристик, що в першу чергу формує конкурентні переваги підприємства (унікальна продукція, спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсна економічність продукції тощо);

– урахування внутрішніх й зовнішніх умов функціонування: необхідність врахування усієї сукупності чинників, що мали вплив чи потенційно можуть вплинути на формування конкурентоспроможності підприємства при оцінюванні чи прогнозуванні її рівня;

– інтегральність полягає у здійсненні оцінки конкурентоспроможності підприємства на використанні інтегрального показника, що акумулює у собі перелік репрезентативних індикаторів;

– системність: полягає у врахуванні усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства та взаємозв'язки між ними;

– релевантність: полягає у тому, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише на певному ринку, тобто в межах відповідного середовища функціонування.



Рисунок 1.1 - Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок ефективного використання виробничого, науково-технічного, інноваційного, фінансового, маркетингового, кадрового, майнового потенціалу та умінню пристосуватись до змін середовища його функціонування, особливо завдяки випередженню цих змін [6]. Факторами конкурентоспроможності є безпосередні причини, необхідні і достатні для зміни критеріїв конкурентоспроможності. На основі аналізу літературних джерел з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств у роботі наведено класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємств за низкою істотних ознак, а саме: середовища функціонування, змістовних характеристик, рівня впливу, можливості регулювання, прогнозованості, сили та напрямку впливу факторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікаційні ознаки факторів конкурентоспроможності

Класифік. ознаки	Перелік факторів	Характеристика
Середовище функціонування	Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Діяльність органів державної влади; сприятлива національна та іноземна законодавча база; переваги конкурентів; потреби, смаки, уподобання споживачів; пропозиції постачальників; розвиненість ринкової інфраструктури тощо
	Фактори зовнішнього середовища непрямой дії	Рівень науково-технічного прогресу; міжнародні події та міжнародне середовище; політична ситуація; соціально-культурні умови; військові дії; особливості міжнародних економічних відносин тощо
	Фактори внутрішнього середовища:	Рівень технічних засобів та технологій; наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках; ефективність системи менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій; система маркетингу підприємства; параметри продукції (технічні, технологічні, ресурсні, ергономічні, економічні тощо); наявність належного фінансового забезпечення діяльності; ресурсна економічність та економічна ефективність виробництва тощо
Змістові характеристики	Техніко-технологічні	Сучасність обладнання, устаткування, транспортних засобів, виробничих технологій
	Управлінські	Ефективність системи менеджменту: якісне виконання процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання; продуктивне застосування методів менеджменту, механізм прийняття оптимальних управлінських рішень тощо
	Фінансово-економічні	Фінансування діяльності та розвитку на необхідному рівні, фінансова результативність та стійкість, платоспроможність
	Соціально-психологічні	Належні умови праці, можливість відпочинку та оздоровлення працівників, наявність розвиненої корпоративної культури
	Природно-географічні	Місце положення підприємства відповідно до необхідних ресурсів, інфраструктурних об'єктів тощо
	Ресурсні	Можливість доступу до трудових, сировинних, фінансових, інформаційних, енергетичних ресурсів
	Товарні	Широкий асортимент та номенклатура продукції, споживчі характеристики, що відповідають вимогам ринку
	Екологічні	Забезпечення дотримання вимог екологічного законодавства
	Інфраструктурні	Швидкість, доступність та зручність транспортного, банківського, фінансового, інформаційного обслуговування
Рівень впливу	Галузеві	Галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку підприємств відповідної галузі; рівень стандартизації, сертифікації, уніфікації продукції у галузі; ліцензування
	Макроекономічні	Вплив органів державної влади, нормативної бази, системи економічних взаємовідносин у державі, специфіки міжнародних економічних відносин, міжнародних подій, науково-технічного прогресу тощо
	Мікроекономічні	Вплив конкурентів, постачальників, споживачів, інфраструктурних установ тощо

Представлена класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств призначена у першу чергу для ідентифікації ключових факторів, оцінювання їх сили впливу на підприємство, здійснення прогнозування та регулювання напряму та інтенсивності впливу.

1.2 Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є складним і комплексним завданням, що зводиться до інтерпретації й оцінюванню певної системи показників, які характеризують ті сторони функціонування підприємства, що формують його конкурентоспроможність. Метою оцінювання конкурентоспроможності підприємств є діагностика та оцінка факторів, що мають суттєвий вплив на ставлення споживачів до продукції підприємства і які дають можливість конкурувати з іншими. Рівень конкурентоспроможності підприємства може бути оцінений тільки за рахунок порівняння умов та результатів діяльності підприємства з визначеною групою підприємств-конкурентів. Гончарук Т.І. у своїй праці «Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості» визначає, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- формування системи управлінських завдань (виробництво, технологія, збут, процедури найму трудових ресурсів, фінансування, інформаційне забезпечення);

- прийняття управлінських рішень (оптимізація витрат, концентрація уваги на визначеному сегменті ринку, укладання відповідних контрактів);

- розроблення заходів, спрямованих на формування, розвиток конкурентних переваг (впровадження інновацій, підтримання довгострокових переваг, розробка заходів освоєння нових ринків й залучення інвестицій);

– адаптації підприємств до умов господарювання, що спроможні забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі ринку збуту, прихильність споживачів тощо [10].

Загальними підходами виконання оцінки конкурентоспроможності підприємства є структурний та функціональний. В основу структурного підходу оцінки конкурентоспроможності підприємства покладено визначення його позицій на ринку з урахуванням рівня монополізації галузі. Аналізу підлягає рівень концентрації виробництва і капіталу, наявність вхідних бар'єрів для нових підприємств, ступінь диференціації продукції, наявність можливостей технологічних новацій та економії на масштабах виробництва [28, с. 406]. Функціональний підхід полягає у оцінюванні показників ефективності виробництва, збуту, стійкості фінансового стану та рівня конкурентоспроможності товару. Використання груп показників, що дають змогу більш об'єктивно оцінити важливі сфери діяльності підприємства є основною перевагою функціонального підходу. Особливо це стосується оцінки фінансово- господарської діяльності підприємства (продуктивність праці, фондівіддача, ліквідність та платоспроможність підприємства, рентабельність продажу тощо) та визначення місце підприємства на галузевому ринку. На думку Богацької Н.М., Христич С.Г. цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства [2].

На думку Жовновач Р.І. базовими є сім методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз порівняльних переваг; теорія рівноваги фірми й галузі; теорія ефективної конкуренції; теорія якості товару; комплексні (в т. ч. інтегральні) методи; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; метод, заснований на теорії мультиплікатора [14, с. 108].

Кузьмін О.Є. визначає більш розширений перелік методів, що систематизовані відповідно до визначених ознак. За означеною класифікацією методи поділяються [6]:

- за формою представлення: графічні, матричні, табличні, розрахункові;
- за рівнем охоплення всіх складових: елементні, часткові, комплексні;
- за порівняльною базою - методи порівняння з конкурентами, еталоном;
- за інформаційним забезпеченням - методи використання кількісної / якісної інформації, комбіновані;
- за характером оцінювання - динамічні та статичні методи;
- за базою оцінювання - методи оцінювання від досягнутого, методи оцінювання потенціалу; за деталізацією результатів: багатокomпонентні та інтегральні;
- за глибиною оцінювання - методи експрес оцінки, фундаментального оцінювання;
- за суб'єктами оцінювання - методи самодіагностики, зовнішньої діагностики.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл.

1.2.

Таблиця 1.2 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Характеристика	Методи
Матричні	Передбачають розрахунок кількісного значення інтегрального показника розвитку окремого підприємства або визначення його позиції за визначеними параметрами. Матричні методи дають змогу виконати аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його середовища функціонування, ринкових позицій; окреслити основні напрями подальшого розвитку	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) Матриця McKinsey Матриця І. Ансоффа Матриця конкурентних стратегій М. Портера Модель ADL Матриця Томпсона – Стрікленда SWOT-аналіз STEP-аналіз SPACE-аналіз
Графічні	Характерні наочністю представлення кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (графіках, рисунках, діаграмах), логіки	Графіки аналітичні, ілюстративні, порівнянь (крива досвіду, функції бажаності та ін)

	наведення відповідних розрахунків та висновків	Діаграми, картограми, картодіаграми (радар конкурентоспроможності, карта стратегічних груп тощо) Моделі розвитку (теорії життєвого циклу)
Індексні	Надають комплексну характеристику зміни елементів розвитку підприємства у часі та просторі або порівняно з еталоном. Представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом функціональної залежності між ними та отримання інтегрального результату	Методи, що ґрунтуються на: оцінці конкурентоспроможності продукції, визначенні сили реактивної позиції, застосуванні теорій ефективної конкуренції, рівноваги фірми та галузі Метод інтегральної оцінки
Аналітичні	Базуються на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. Залежно від конкретної методики аналізу використання цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і складні розрахунки	Метод балів Метод різниць Метод рангів Методи експертної оцінки Системи диференційних рівнянь Індекс Херфіндаля-Хіршмана Модель з ідеальною точкою
Комплексні	Орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства	Таксономічний метод Метод радара Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства Метод бенчмаркінгу

Позитивними сторонами застосування матричних методів є: можливість, за наявності релевантної інформації щодо обсягів продажу, отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства; простота у застосуванні; зручність при аналізі взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства. Недоліками матричних методів є: обмеженість характеристик здійснення оцінки конкурентоспроможності

підприємства; низька об'єктивність характеристик конкурентоспроможності за відносною часткою ринку.

Перевагою застосування графічних методів є їх наочність та відносна простота, проте використання цих методів має і недоліки. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дозволяють визначити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства і унеможливають прогнозування майбутніх змін рівня конкурентоспроможності.

Перевагою комплексних методів оцінки конкурентоспроможності є отримання достовірної і найбільш точної інформації, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

В цілому конкурентоспроможність підприємства характеризують такі показники, як економічний потенціал (активи, основний та оборотний капітал, обсяг реалізації, прибуток, рентабельність); збутовий потенціал (ширина асортименту продукції, наявність та обсяг товарних запасів, рівень, інноваційність процесу збуту тощо); ділова репутація підприємства; фінансовий стан (рівень платоспроможності та кредитоспроможності, структура фінансування капіталу тощо); організаційний потенціал; менеджмент, склад і професійний рівень працівників; ринкова стратегія тощо.

Таким чином, ми визначили, що сучасна економічна наука має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, відокремлює групи методів поряд із їх загальною систематизацією. Однак наковці все ж таки виділяють як головні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства методи, що засновані на життєвому циклу товару, теорії ефективної конкуренції, частці ринку, конкурентній перевазі, оцінюванні конкурентоспроможності продукції тощо.

1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із аспектів менеджменту, спрямованого на формування, розвиток й реалізацію його конкурентних переваг, створення передумов для забезпечення життєздатності підприємства в умовах конкуренції.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень науки управління. Основними елементами системи менеджменту є мета, об'єкт, суб'єкт, принципи та методологія, функції й процес управління. Склад та взаємозв'язки основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [21, с. 108]

Метою управління конкурентними перевагами підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних, соціальних та інших). Управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом реалізації певної сукупності функцій менеджменту, якими є планування, організація, мотивація та контроль діяльності, спрямованої на формування конкурентних переваг.

Планування конкурентних переваг передбачає формування стратегії й тактики реалізації цілей та завдань, розробку планів й графіків реалізації визначених заходів з нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і за його окремими підсистемами.

Організація передбачає практичну реалізацію прийнятих планів і програм. З цією функцією пов'язані питання розподілу ресурсів (матеріальних, фінансових і трудових) між окремими напрямками діяльності. В процесі реалізації функції організації забезпечується узгодженість дій операційних підрозділів щодо реалізації прийнятих планів.

Функція мотивації передбачає використання мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентними перевагами підприємства.

Контроль спрямований на нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства вимогам, що були поставлені. Застосування контролю передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи показників, що дають змогу: перевірити ефективність процесу реалізації планів, програм, окремих заходів; своєчасно вносити зміни, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наявність таких складових: система моніторингу конкурентного середовища та оцінки конкурентної ситуації галузі, ринку; діагностування рівня конкурентних переваг підприємства та його основних суперників; визначення конкурентних позицій підприємства; формування концепції та стратегії

управління конкурентними перевагами підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Висновки до розділу.

Конкурентоспроможність підприємства є потенційною або реалізованою на певному рівні здатністю суб'єкта господарювання до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на забезпеченні його конкурентних переваг і відображає позицію підприємства відносно конкурентів.

Економічна наука розробила велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств та відокремлює групи методів поряд із їх загальною систематизацією. Наявність такої різноманітності обумовлене творчістю цього процесу та намаганням якомога точно отримати характеристику основних конкурентних переваг підприємства. Метою управління конкурентними перевагами підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних, соціальних та інших). Управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом реалізації певної сукупності функцій менеджменту, якими є планування, організація, мотивація та контроль діяльності, спрямованої на формування конкурентних переваг.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Нейл»

ТОВ «Нейл» підприємство, що функціонує з 1994 року та займається виготовленням та постачанням метизної продукції; оптовою та роздрібною торгівлею метизної продукції, інструменту, металопрокату та господарських товарів; надання логістичних послуг.

Основними видами діяльності є виробництво розсипних спеціалізованих та будівельних цвяхів, що відповідають стандартам DIN 1151, DIN 1152, DIN ТОВ «Нейл» пропонує цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Окрім цього є виробництво засобів кріплення (шурупи, саморізи, конфірмати, болти, гвинти, стержні різьбові, гайки, шайби, анкери, дюбелі, кріплення, свердла, скоби, гаки, хомути тощо).

Місією підприємства є виготовлення метизної продукції для потреб як українських, так і закордонних споживачів.

Головний офіс як і виробничі потужності ТОВ «Нейл» розташовані у м. Хмельницький. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нейл» представлено в таблиці 2.1.

З огляду на показники, представлені у таблиці 2.1 та рис. 2.1, можна зробити висновки активізацію діяльності підприємства та його стабільний ріст, це відображено у динаміці чистого доходу від реалізації продукції (загальне зростання становить майже у два рази за період дослідження, середній темп зміни близько 150 %); середньовічної вартості капіталу (збільшення у більш ніж два рази); чистого фінансового результату (збільшення майже у чотири рази).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нейл»

Показник	Од. виміру	Рік			Темп зміни, % (до попереднього року)	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	151132,9	235778,2	331967,2		
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	119559,7	201610,9	247119,8		
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	11532,2	9626,7	7666,2		
Середньорічна вартість капіталу	тис. грн	66269	80767,8	147498,7		
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	232	224	224		
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	2470,8	2667,5	9773,2		
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн/грн	0,79	0,86	0,75		
Фондовіддача	грн/грн	13,11	24,49	43,3		
Фондомісткість	грн	0,08	0,04	0,02		
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн особу	651,43	1052,58	1482,0		
Рентабельність продукції	%	1,63	1,13	2,94		
Рентабельність капіталу	%	3,73	3,3	6,63		

Як зазначалось, середньорічна вартість капіталу зростає, але це не пов'язано з модернізацією підприємства чи розширенням діяльності (адже вартість основних фондів зменшується), а збільшенням виробничих запасів, зростанням дебіторської заборгованості за рахунок зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги. Тобто у зв'язку з військовими діями, порушенням логістичних ланцюжків поставок металопрокату керівництво ТОВ «Нейл» збільшує ділову активність, «страхує» себе на випадок браку сировини, але поряд з тим і відчуває проблеми з оплатою готової продукції.

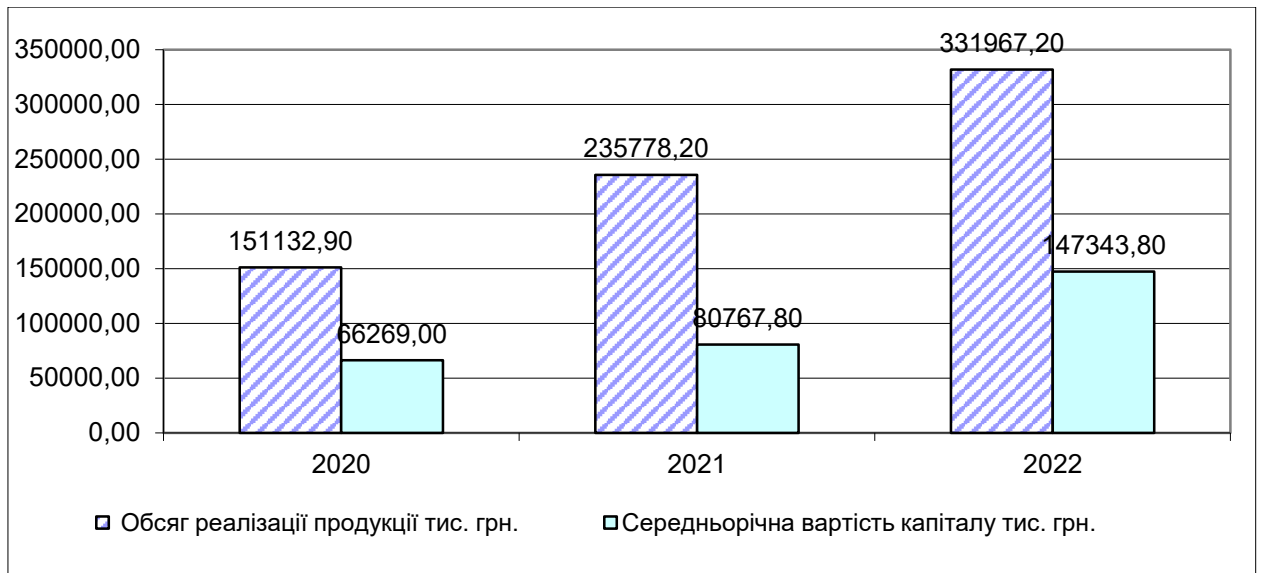


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг та середньорічної вартості капіталу ТОВ «Нейл»

Завдяки зростанню обсягів реалізації та зниженням вартості основних фондів спостерігаємо тренд до зростання фондівіддачі (середній річний темп зростання становить близько 80%) та зниження фондомісткості (зменшення у чотири рази за період дослідження).

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

З метою оцінювання системи менеджменту ТОВ «Нейл» у першу чергу виконаємо аналіз фінансових результатів та фінансового стану діяльності (табл. 2.2). За період дослідження на ТОВ «Нейл» спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (темп зміни у 2021 році 156%, у 2022 році 140%); собівартість реалізованої продукції також зростає темп зміни у 2021 році 168%, у 2022 році 122%), але меншими темпами, що свідчить про покращення ефективності виробництва, економії на масштабах. Динаміка валового та чистого прибутку також позитивна (рис. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «Нейл»

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту/спадання, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	151132,9	235778,2	331967,2	156,0	140,8
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	119559,7	201610,9	247119,8	168,6	122,6
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	31573,2	34167,3	84847,4	108,2	248,3
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2470,8	2667,5	9773,2	107,9	366,4
Коефіцієнт автономності	част.од.	0,59	0,52	0,35	87,65	67,58
Коефіцієнт фінансування	част.од.	0,69	0,93	1,86	134,38	199,34
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	част.од.	0,41	0,48	0,65	117,78	134,72
8. Коефіцієнт фінансової стійкості	част.од.	0,73	0,63	0,41	85,99	64,79

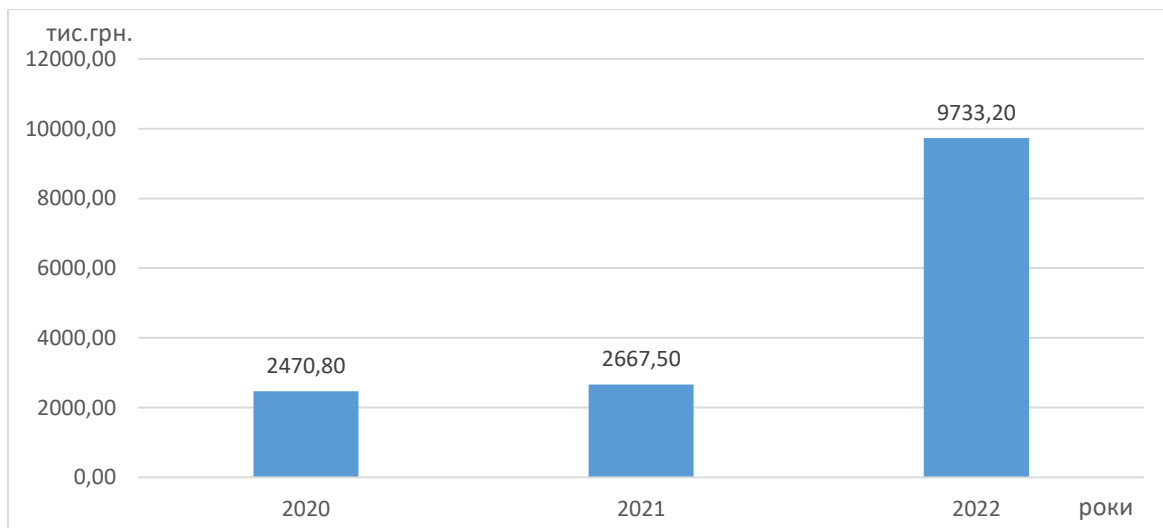


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нейл»

Поряд з позитивними тенденціями зростання доходу, ТОВ «Нейл» втрачає фінансову незалежність адже у 2022 році починає фінансувати

поточну діяльність за рахунок суттєвого зростання поточних зобов'язань та має проблеми з отриманням оплати за власну продукцію (дебіторська заборгованість зростає з 4 097,1 тис. грн у 2020 році до 34 145,6 тис. грн у 2022 році). Як результат – зниження понад норму показників автономності, фінансової стійкості та зростання понад норму коефіцієнтів фінансування та концентрації залученого капіталу.

Далі виконаємо оцінку ефективності системи управління ТОВ «Нейл» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Нейл» за 2020–2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту/спадання, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	151132,9	235778,2	331967,2	156,0	140,8
2. Середньооблікова кількість штатних працівників всього	осіб	232	224	224	96,5	100
.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2470,8	2667,5	9773,2	107,9	366,4
Інші операційні витрати	тис. грн	27448,3	32255,0	65865,9	117,5	204,2
5. Прибуток на одну гривню ін операційних витрат (управління)	грн	0,09	0,08	0,15	91,87	179,42
6. Обсяг реалізованої продукції на одну гривню ін операційних витрат (управління)	грн	5,51	7,31	5,04	132,76	68,95

Показники таблиці 2.3 свідчать про утримання рівня ефективності управління у складному 2022 році. При суттєвому збільшенні інших операційних витрат, в які входять адміністративні витрати, майже у два рази, керівництво ТОВ «Нейл» має зростання рівня прибутку на одну гривню ін

операційних витрат (управління) на 79% і незначне падіння обсягу реалізованої продукції на одну гривню ін операційних витрат (управління) на 31%.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»

ТОВ «Нейл» оперує як на національному так і на зарубіжних ринках. В Україні підприємство продає свою продукцію в 14 областях; у містах Київ, Львів, Івано-Франківськ, Вінниця, Мукачево, Житомир та Кропивницький діють відділи продажу. Окрім внутрішнього ринку товариство працює на ринках Молдови, Болгарії, Угорщини, Румунії, Польщі, Німеччини, Голландії, Бельгії, Франції.

Основними конкурентами «Нейл» є компанії: ТОВ «КОНКОРД ХХІ», ТДВ «Завод Метиз», ПП «Янтос», ТОВ «Інкруз». Інтенсивної конкуренції на ринку не виявлено.

Бар'єри входження у галузь достатньо великі за рахунок високих капіталовкладень та низького рівня рентабельності (2-10%). В галузі відсутній «ціновий лідер», тому характер ринку більше схожий на досконалу конкуренцію.

На діяльність ТОВ «Нейл» суттєво впливає загальна криза у промисловості, спричинена військовими діями. За оцінками експертів галузі, ємність ринку метизної продукції в натуральному виразі за підсумками 2022 року знизилася на 55%, у грошовому еквіваленті обсяг ринку зменшився на 46%. Середній рівень цін на метизну продукцію у 2022 році у гривнях зріс на 20%, у доларовому еквіваленті - зростання на 5%. Основними причинами підвищення цін у валюті були світові тренди до удорожчання метизної продукції у першому півріччі 2022 року внаслідок початку війни на території України, порушення логістичних ланцюжків поставок металопрокату з

України, частковий відхід росії з ринків ЄС та Туреччини завдяки запровадженню санкцій.

Якщо розглянути структуру попиту, то у 2022 році за умов війни вона змінилася під впливом потреби у метизній продукції в конкретних галузях. Відбувся спад у будівництві, що призвело до зниження попиту на арматуру та фасонний прокат будівельного призначення. Наявність оборонних замовлень підприємств машинобудування сприяв стабілізації попиту на листовий прокат та конструкційні круги, сортовий прокат.

Окрім цього підтримкою ринку було відносно стабільне споживання плоского і трубного металопрокату, катанки. Зокрема попит на катанку був спричинений запитом експортних замовників на українську метизну продукцію, для якої катанка є сировиною.

В цілому, за оцінками «Метінвест СМЦ», найбільше падіння споживання відбулось за такими продуктовими групами [17]: арматура – 71%; товстолистовий прокат – 69%; фасонний прокат – 61%; катанка – 44%; гарячекатаний тонколистовий прокат – 42%; оцинкований прокат – 42%; холоднокатаний тонколистовий прокат – 36% (рис. 2.3).

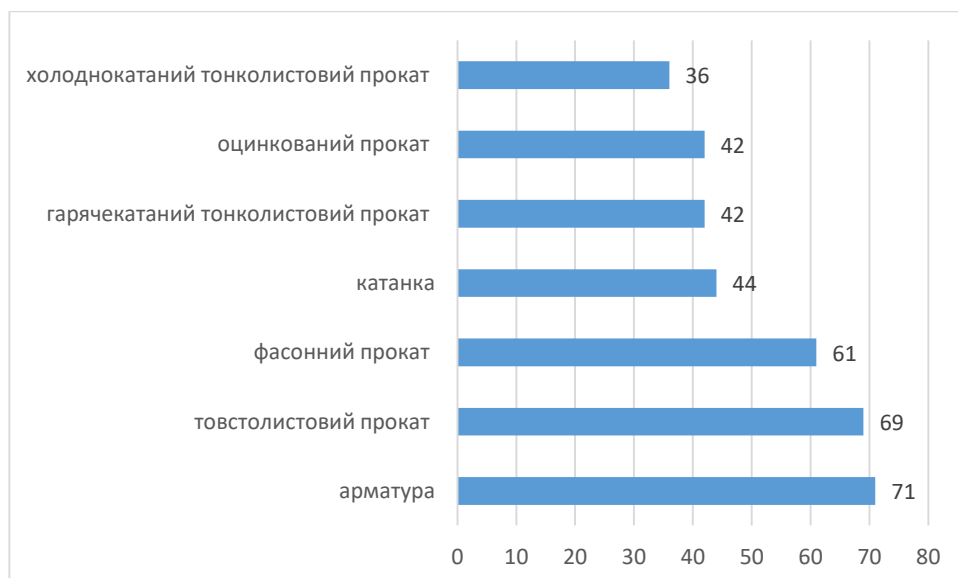


Рисунок 2.3 - Обсяги падіння споживання Української металопродукції у 2022 році, %

Однією із найскладніших проблем, що відчули на собі підприємства металопродукції, стало руйнування традиційних ланцюжків поставок та

потреба побудови нових. З початком війни переважна питома вага перевезень переорієнтувалась на залізничний транспорт, з травня 2022 року почало відновлюватись перевезення автотранспортом, збільшилася пропозиція щодо перевезень до Європи та країн ЄС, однак відбулось удорожчання приблизно на 150%. На разі основним способом транспортування експорту лишається залізничний транспорт, проте він не забезпечує необхідного обсягу. Щодо імпорту сировини, то було налагоджено доставку металу через українські дунайські порти з Туреччини.

З метою дослідження специфіки діяльності підприємства проводиться аналіз зовнішнього (використаємо методику PEST – аналізу) та внутрішнього середовища (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Чинники макроекономічного впливу на діяльність ТОВ «Нейл» за методом PEST та їх оцінка

Чинники	Оцінка впливу	Чинники	Оцінка впливу
Політико-правові чинники	P	Економічні чинники	E
стійкість політичної влади	2	темпи зростання економіки	5
лобізм окремих підприємницьких галузевих груп виробництва	4	рівень інфляції та процентні ставки	4
законодавство	5	курси основних валют	4
державні галузеві програми розвитку	4	рівень розвитку бізнес-середовища	2
позиція держави по відношенню до іноземних інвестицій	3	ціни на енергетичні ресурси	5
Соціокультурні чинники	S	Технологічні чинники	T
вимоги до якості продукції	3	державна політика в області НТП	2
демографічні особливості населення	1	розвиток технологій виробництва метизної продукції, сировини	4
способи (культура) споживання продукції	1	рівень інновацій	3

* оцінка ступеню впливу кожного чинника виконана по 5 бальній шкалі: «п'ять» - сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» - відсутність впливу, загрози.

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що ТОВ «Нейл» є найбільш залежним на макроекономічному рівні від економічних та політико-правових чинників, майже відносно сильно залежним від технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників. Такі результати зумовлені специфікою діяльності ТОВ «Нейл», кризовим станом економіки в цілому та метизної галузі зокрема, особливостями попиту на метизну продукцію.

Для дослідження впливу чинників мікросередовища використаємо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

Показники	Бали		
	1	2	3
1. Ступінь досягнення цілей		x	
2. Ступінь доцільності організаційної структури		x	
3. Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		x	
4. Стиль правління		x	
5. Рівень прибутку	x		
6. Доля ринку			x
7. Система контролю якості продукції		x	
8. Широта асортименту			x
9. Гнучкість цінової політики			x
10. Доцільність договірної політики			x
11. Система організації збуту		x	
12. Рівень сервісу		x	
13. Система стимулювання покупців			x
14. Ступінь маркетингової активності		x	
15. Дослідження і розробки	x		
16. Стан матеріально-технічної бази		x	
17. Кваліфікаційний склад кадрів			x
18. Оцінка руху кадрів		x	
19. Ступінь вмотивованості кадрів	x		
20. Фінансові можливості підприємства		x	
21. Організаційна культура	x		

* оцінка ступеню впливу кожного чинника виконана по 3 бальній шкалі: «три» - сильний вплив; «одиниця» - відсутність впливу.

З огляду на проведений аналіз, варто зазначити, що незважаючи на виявлені слабкі сторони (низька мотивація, рівень прибутку), по факту ТОВ «Нейл» ефективно функціонує впродовж багатьох років, швидко адаптуючись до змін. Керівництву в контексті формування конкурентних переваг підприємства слід звернути увагу на зазначені негативні фактори, особливо в групі чинників персоналу та управління збутом.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Нейл» у таблиці 2.6.

Таблиця – 2.6 - Аналіз сильних та слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Можливості
<p>Стійкі позиції на внутрішньому ринку, потужна мережа власних каналів збуту</p> <p>Широка географія експорту</p> <p>Широкий асортимент товару</p> <p>Гарна репутація</p> <p>Досвід роботи у галузі</p> <p>Відносно кращі умови щодо доступу до сировини в умовах війни</p> <p>Потужна технічна база</p> <p>Гнучка цінова політика</p> <p>Якість, що відповідає вимогам ЄС</p>	<p>Концентрації на ключових конкурентних перевагах для утримання позицій та розширення ринків збуту (в т.ч. за кордоном за рахунок відхід росії з ринків ЄС та Туреччини завдяки запровадженню санкцій)</p> <p>Налагодження, оптимізація каналів постачання сировини</p> <p>Розвиток виготовлення продукції по стандартам ЄС та подальший її імпорт.</p> <p>Використання переваг програми відновлення країни, збільшення попиту на метизну продукцію за рахунок активізації будівництва</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Застаріле устаткування</p> <p>Обмеженість фінансування</p> <p>Відсутність ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу</p> <p>Проблеми з постачанням сировини внаслідок військових дій</p>	<p>Посилення кризи у галузі, спричиненої військовими діями</p> <p>Зростання тарифів та податків для бізнесу</p> <p>Передої з енергоресурсами</p>

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновки, що незважаючи на кризу в Україні і в галузі зокрема, спричинену військовими

діями, ТОВ «Нейл» має достатньо сильних сторін для утримання власних позицій на ринку. Поряд з цим нами було визначено ряд можливостей, які з'явилися в цих складних умовах. Підприємству необхідно Концентрувати зусилля на ключових конкурентних перевагах для утримання позицій та розширення ринків збуту (в т.ч. за кордоном за рахунок відхід росії з ринків ЄС та Туреччини завдяки запровадженню санкцій), налагодженню системи постачання сировини тощо.

Висновки до розділу. ТОВ «Нейл» займається виготовленням та продажем метизної продукції. За період дослідження спостерігається активізація діяльності, це відображено у позитивній динаміці чистого доходу від реалізації продукції, середньовічної вартості капіталу, чистого фінансового результату. Собівартість реалізованої продукції також зростає але меншими темпами, що свідчить про покращення ефективності виробництва, економії на масштабах.

ТОВ «Нейл» втрачає фінансову незалежність, спостерігаємо зниження понад норму показників автономності, фінансової стійкості та зростання понад норму коефіцієнтів фінансування та концентрації залученого капіталу.

На діяльність ТОВ «Нейл» суттєво впливає загальна криза у промисловості, спричинена військовими діями. Однією із найскладніших проблем, що відчували на собі підприємства металопродукції, стало руйнування традиційних ланцюжків поставок та потреба побудови нових. ТОВ «Нейл» є найбільш залежним на макроекономічному рівні від економічних та політико-правових чинників, майже відносно сильно залежним від технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників.

Результати SWOT-аналізу показали, що ТОВ «Нейл» має достатньо сильних сторін для утримання власних позицій на ринку. Підприємству необхідно концентрувати зусилля на ключових конкурентних перевагах для утримання позицій та розширення ринків збуту (в т.ч. за кордоном за рахунок відхід росії з ринків ЄС та Туреччини завдяки запровадженню санкцій), налагодженню системи постачання сировини тощо.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Дослідження конкурентного потенціалу підприємства та визначення напрямів формування конкурентних переваг

Для дослідження конкурентного потенціалу ТОВ «Нейл» використаємо методику, засновану на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до згаданої теорії найбільш конкурентоспроможними є підприємства, що зуміли організувати роботу власних підрозділів та служб як збалансованої системи. Відповідно методика передбачає оцінку ефективності діяльності кожного підрозділу та використання ресурсів, що їм надаються, а саме (табл. 3.1):

- ефективність виробничої діяльності (показники: економічності виробничих витрат, раціональності експлуатації основних засобів, досконалості технології виготовлення товару, організації праці на виробництві);

- стійкість фінансового стану підприємства (показники: незалежності від зовнішніх джерел фінансування, спроможності підприємства вчасно розраховуватися за своїми боргами, ефективності використання обігових засобів);

- ефективність управління збутом за рахунок реклами та методів стимулювання;

- конкурентоспроможність продукції та її ціна (здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів відповідно до її призначення). Якість продукції досліджуваного підприємства була оцінена експертним методом за якісними та економічними параметрами у порівнянні з товаром основного конкурента (ТОВ «КОНКОРД ХХІ»), і для ТОВ «Нейл» становить $KT = 1,07$, що свідчить про незначну перевагу по відношенню до товару-еталона.

Таблиця 3.1 – Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ «Нейл»

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника для ТОВ «Нейл» у 2022 р
Ефективність виробничої діяльності (ЕВ)		
Витрати на одиницю продукції (В)	Характеризує ефективність витрат виробництва продукції	0,75
Фондовіддача (Ф)	Відображає ефективність використання основних виробничих фондів	43,3
Рентабельність капіталу (Рк)	Відображає ступінь прибутковості продукції	6,63
Продуктивність праці (Пп)	Характеризує ступінь організації виробництва та використання робочої сили	1482
$EB = 0,9/V + 0,019\Phi + 0,08P_k + 0,001P_n = 0,9/0,75 + 0,019*43,3 + 0,08*6,63 + 0,001*1482$		4,04
Стійкість фінансового стану підприємства (ФС)		
Коефіцієнт автономності (Ка)	Дає характеристику незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування	0,35
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Характеризує здатність виконувати фінансові зобов'язання	1,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Відображає якісний склад засобів – джерел покриття поточних зобов'язань	0,033
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Показує ефективність використання обігових засобів	2,39
$FS = 0,29Ka + 0,2Kn + 0,36Kl + 0,15Ko = 0,29*0,35 + 0,2*1,58 + 0,36*0,033 + 0,15*2,39 =$		0,78
Ефективність збуту (ЕЗ)		
Рентабельність продажу (Рп)	Відображає прибутковість підприємства	2,94
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Характеризує ефективність роботи служби збуту	0,04
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства	0,89
$EZ = 0,2 P_n + 0,5 / K_z + 0,3 K_m = 0,37*2,94 + 0,29*0,04 + 0,21*0,89 =$		1,29
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
Показник конкурентоспроможності за якісними параметрами (Кяк)	Характеризує відповідність якісних параметрів виробу ринковим потребам, за допомогою одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них	0,96
Показник конкурентоспроможності за економічними показниками (Кек)	Характеризує рівень цін на товар	0,9
$KT = K_{як}/K_{ек} = 0,96/0,9 =$		1,07
Загальний показник конкурентного потенціалу		
$KP = 0,15EB + 0,29FS + 0,23EZ + 0,33KT = 0,15*4,04 + 0,29*0,78 + 0,23*1,29 + 0,33*1,07 =$		1,48

Враховуючи, що кожний з показників – складових оцінки має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентного потенціалу (КП), авторами роботи [26] експертним шляхом були визначені коефіцієнти вагомості кожного критерію та окремих показників у групах аналізу.

З метою вироблення висновків щодо рівня конкурентного потенціалу ТОВ «Нейл» отримані значення показників необхідно порівняти з середнім, наприклад, по підприємствам машинобудівної галузі, підприємствам-виробникам метизної продукції або рівнем зазначених показників основних конкурентів. У роботі [26] методика, що була використана у дипломній роботі, апробована на підприємствах машинобудівної галузі і результати представлені таким чином: $EB = 2,4$ (ТОВ «Нейл» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва, майже на 1,64 позиції); значення конкурентоспроможності за показниками фінансового стану середнім значенням по машинобудівним підприємствам $ФС = 1,1$ (рівень для ТОВ «Нейл» нижче на 0,32); за показниками збуту продукції середнє значення по машинобудівних підприємствах становить $EЗ = 1,15$, (позиції ТОВ «Нейл» є дещо вищим відносно середньогалузевого рівня); оцінка конкурентоспроможності товару є також трохи нижчою.

$$КП_{сер} = 0,15*2,4 + 0,29*1,1 + 0,23*1,15 + 0,33*1 = 1,27$$

Таблиця 3.2 - Зведена таблиця оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «Нейл»

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника для ТОВ «Нейл»	Середнє значення по машинобудівним підприємствам [26]	Відхилення рівня показників від середнього значення, +/-
Виробнича діяльність (ЕВ)	4,04	2,4	1,64
Фінансовий стан (ФС)	0,78	1,1	-0,32
Збут продукції (ЕЗ)	1,29	1,15	0,14
Товар (Кт)	1,07	1	0,07
КП	1,48	1,27	0,21

Проведене нами комплексне дослідження рівня конкурентного потенціалу ТОВ «Нейл» показало, що підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак необхідно приділити особливу увагу укріпленню фінансового стану, налагодженню процесу збуту продукції на закордонних ринках (адже платоспроможність тут краща). Основні конкурентні переваги ТОВ «Нейл» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Конкурентні переваги ТОВ «Нейл»

Конкурентні переваги	Характеристика
Ресурсні	Відносно кращі умови щодо доступу до сировини в умовах війни; можливість обирати чи змінювати постачальника
Техніко-технологічні	Застаріла але потужна технічна база (суттєвий фізичний та моральний знос); технологія не потребує інноваційних змін і гнучкості підприємства; простота технології
Кадрові	Досвідчений персонал із майже тридцятилітнім досвідом; висока адаптивність; висока пропозиція праці з урахуванням хвилі ВПО
Ринкові	Потужна мережа власних каналів збуту, що відчула незначні проблеми у зв'язку з військовими діями; гнучка цінова політика; невелика кількість сильних конкурентів; незначні втрати споживчого попиту, порівняно з основними конкурентами, у тому числі за кордоном

На основі даних таблиці 3.3 можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Нейл» є насамперед ринкові, ресурсні, кадрові, а в меншій мірі – техніко-технологічні. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про спад у розвитку ТОВ «Нейл». Підприємством наразі застосовується стратегія збереження існуючих позицій. Недоліком є те, що розвиток має екстенсивний характер, недостатня увага приділяється питанням пошуку інтенсивних (інноваційних) резервів збільшення ефективності діяльності основних підсистем. Підприємство має ряд невирішених проблем із збутом, витратами та технічною складовою, посиленними військовими діями і, як наслідок, кризових явищ у галузі виробництва метизної продукції. Проте саме ці чинники формують конкурентний потенціал підприємства і дають

можливість протистояти складним умовам, що є на сьогодні. Усе це вказує на необхідність розвитку заданих елементів конкурентоздатного потенціалу підприємства, особливо необхідно приділити увагу розширенню роботи на зовнішніх ринках, як таких, що більш стабільні. Для створення передумов щодо розвитку ТОВ «Нейл» необхідно застосовувати більш активну стратегію збільшення частки ринку (особливо це стосується зовнішніх ринків), на основі інтенсифікації роботи збутової служби.

Для формування системи збалансованого розвитку ТОВ «Нейл» необхідно більш ґрунтовно підходити до посилення конкурентних переваг. Процес формування (посилення) конкурентної переваги на ТОВ «Нейл» повинен брати початок із оцінки ступеня впливу зовнішніх факторів (визначати загрози чи можливості), вибору раціонального методу мобілізації ресурсів для функціональних підсистем підприємства та приведення їх у стан повноцінної конкурентної переваги. Такий підхід дасть змогу виконувати роботу чи застосовувати ресурси більш ефективно.

При використанні конкурентних переваг має відбуватися їх оцінювання. Метою є виявлення доцільності подальшої концентрації зусиль на розвитку відповідної конкурентної переваги або вишукування шляхів її заміни на конкурентну перевагу іншої підсистеми (наприклад, заміна низькооплачуваної та високомобільної робочої сили автоматизованими виробничими лініями заощадить гроші та знизить експлуатаційні витрати більше, ніж у конкурентів).

Формування політики управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нейл» передбачає певні умови:

- визначення важливих характеристик конкуруючих товарів чи послуг у конкурентному середовищі та забезпечити їх відповідний рівень;
- підтримання відповідного науково-технічного рівня і посилення ступеня вдосконалення технології виробництва, використання інновацій, визначених конкурентним середовищем;
- впровадження автоматизації виробництва;

- забезпечення ефективності функціонування всіх підсистем і видів ресурсів підприємства;

- забезпечення гнучкості системи управління конкурентним потенціалом шляхом розгляду сценаріїв розвитку конкурентних переваг конкуруючих суб'єктів ринку та їх порівняння зі сценаріями розвитку підприємства.

Ефективне управління конкурентним потенціалом ТОВ «Нейл» полягає в реалізації ефективних управлінських рішень в процесі формування та використання його конкурентних переваг. Рисунок 3.1 демонструє заходи, представлені у вигляді програмно-цільових блоків, що слугуватимуть фундаментом для утворення механізму управління конкурентним потенціалом ТОВ «Нейл». Окрім цього, кожен з блоків, можна розглядати як окрему підсистему з різноманітними компонентами.



Рисунок 3.1 – Складові управління конкурентним потенціалом підприємства

Відповідно до рисунку 3.1, управління конкурентним потенціалом ТОВ «Нейл» передбачає забезпечення перманентної реорганізації основних підсистем підприємства з метою посилення конкурентних переваг до рівня, що забезпечить належний конкурентний потенціал підприємства на ринку.

Визначення конкурентної стратегії підприємства передбачає застосування набору стратегій у конкретному конкурентному середовищі: стратегії створення конкурентної переваги (на основі стримування витрат, диференціації, фокусування); стратегії конкурентної поведінки фірм (наступальна, оборонна, кооперативна); забезпечення конкурентоздатності (формування ринку ресурсів, продукту технології, фінансових інвестицій, інтеграції).

Гнучкість виробничої підсистеми передбачає: збалансування можливостей підприємства та ринкових тенденцій при реалізації політики диверсифікації виробництва; розробку та впровадження заходів щодо покращення конкурентного статусу ТОВ «Нейл» в виробничій сфері; формування конкурентних переваг у довгостроковому періоді шляхом розробки та інвестування у перспективні бізнес-плани; розрахунок бюджетів витрат на виробництво для посилення контролю; забезпечення логічного взаємозв'язку планів продажу, виробництва й прибутку; оптимізацію витрат виробництва; відновлення техніко-технологічної складової виробничого процесу; удосконалення методів визначення та планування собівартості продукції.

Автоматизація та інформативність підсистеми обліку та аналізу передбачає: застосування сучасних методів управління витратами; використання управлінського обліку в системі стратегічного менеджменту та контролінг витрат; використання автоматизованих інформаційних систем документообігу та комунікації; поліпшення якості підготовки й достовірності облікової інформації шляхом автоматизації процесу її збору; облік виконання бюджетів на обсяги виробництва, а також структурних підрозділів; використання інтегрованої платформи для вирішення завдань управління,

проектування і виробництва; реструктуризація бухгалтерської служби, посилення координації, покращення ефективності роботи відділу контролінгу та бухгалтерії; застосування автоматизованих систем управління якістю продукції, її вартістю, маркетингових досліджень тощо.

Збалансованість фінансової підсистеми полягає у: узгодженні фінансової політики підприємства з формуванням конкурентного потенціалу; оптимізацію процесу управління оборотним капіталом підприємства, формування портфеля інвестицій; інформаційне забезпечення менеджменту достовірною аналітичною звітністю для посилення внутрішнього контролю і прийняття раціональних управлінських рішень; удосконалення підсистем фінансового планування, управління потоками фінансових ресурсів й контролю руху коштів.

Досягнення синергії в підсистемах ТОВ «Нейл» передбачає: оптимізацію організаційно-господарської структури управління відповідно до вимог формування конкурентних переваг; застосування підприємницького типу внутрішнього менеджменту; створення центрів прибутку й відповідальності; використання комплексного підходу до реалізації змін в системі та структурі організаційного управління; моніторинг ринку щодо змін або появи нових конкурентних переваг.

Постійне удосконалення підсистеми забезпечення якості передбачає: модернізацію процесу виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; впровадження комплексної системи управління якістю; освоєння та поступове накопичення сучасної конкурентоспроможної техніки й устаткування; моніторинг процесу виробництва щодо відповідності вимогам міжнародних стандартів якості; активізації інноваційно-інвестиційної діяльності.

Адаптивність підсистеми управління людськими ресурсами вимагає: забезпечення продуктивної праці, розробки адекватної системи оцінювання ефективності праці, впровадження прогресивних методів оплати та мотивації праці; забезпечення об'єктивності при виконанні оцінювання результатів

праці; формування системи стимулів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Як висновок слід зазначити, що механізм управління конкурентними перевагами підприємства є сукупністю підсистем, що відображають комплекс дій щодо формування та посилення конкурентних можливостей ТОВ «Нейл». Схема, представлена на рис. 3.1, описує систему основних компонентів управління з метою концентрації зусиль персоналу ТОВ «Нейл» на чинниках, що створюють його конкурентний потенціал.

На основі виконаних досліджень основних підсистем конкурентних переваг ТОВ «Нейл», аналізу ефективності господарської діяльності визначимо напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- перегляд ефективності діяльності власної збутової мережі;
- пошук резервів збільшення обсягів збуту продукції, оптимізація / розширення закордонних ринків, створення системи протидії загрозам здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розгляд напрямів диверсифікації у суміжні галузі виробництва, розширення асортименту продукції;
- оптимізація каналів постачання сировини, матеріалів (ТОВ «Нейл» купує катанку у ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метал-Маркет», ТОВ «Вікант», які мають проблеми з сировиною через окупацію частини територій України та знищенням/пошкодженням таких підприємств як Азовсталь та Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча);
- оптимізація політики залучення капіталу, створення передумов для прискорення технічного оновлення підприємства, модернізацію та оновлення основних виробничих фондів;
- забезпечення високого рівня якості продукції;
- пошук резервів зниження собівартості продукції, посилення контролю за витратами.

Стан конкурентних переваг та ефективності діяльності підсистем ТОВ «Нейл» зумовлює концентрацію зусиль на напрямку управління

збутовою, технічною та соціальною складовими конкурентоспроможності. Саме там виявлені проблеми, подолання яких може стати відправною точкою для посилення конкурентних переваг підприємства в цілому.

3.2 Розробка політики протидії загрозам здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл» як спосіб посилення конкурентних переваг

Сучасні, достатньо невизначені умови діяльності ТОВ «Нейл» зумовлені значною кількістю загроз. Особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності. ТОВ «Нейл» за тривалий період своєї діяльності експортувало продукцію в Польщу, Молдову, Болгарію, Угорщину, Румунію, Німеччину, Голландію, Бельгію, Францію. За умов військового стану в Україні відсутність протидії загрозам здійсненню діяльності на зовнішніх ринках може призвести до зниження ефективності виконання експортних операцій та подальшої втрати ринків збуту.

Вважаємо, що довгостроковий успіх на зовнішніх ринках суттєво залежить від раціональних дій реагування на негативні наслідки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому у роботі для ТОВ «Нейл» пропонується формування політики протидії негативним наслідкам впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, яка має здійснюватися за таким алгоритмом:

1. Моніторинг та аналіз зовнішнього середовища.
2. Ідентифікація загроз та небезпек.
3. Вибір стратегії реагування.
4. Визначення часу реагування на ідентифіковану загрозу.
5. Оцінювання результатів прийнятої стратегії реагування на ідентифіковані загрози, накопичення досвіду.

Розглянемо кожен складову більш детально.

Моніторинг та аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Нейл» – суб'єкта ЗЕД передбачає збір статистичних даних, аналітичних матеріалів, що характеризують зовнішнє середовище підприємства. Це дослідження має здійснюватися виключно у просторі життєвого поля підприємства.

Далі для ідентифікації загроз та небезпек для ТОВ «Нейл» використовують класифікацію ризиків здійснення ЗЕД та виконується кількісна оцінка ступеня небезпечності загроз для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Оцінку пропонується виконувати методом експертних оцінок. Нами пропонується визначення ймовірності настання загрози здійснення зовнішньоекономічної діяльності за регіональною ознакою. За основу регіонального розподілу ринків збуту обрано розподіл, що використовується Державним комітетом статистики України. Експертами були представники комерційної служби ТОВ «Нейл»: служба збуту (2 особи), відділ розвитку нових ринків збуту (1 особа), відділ ЗЕД (2 особи), митно-експедиційний відділ (1 особа). У таблиці 3.4 наведено зведені результати такого оцінювання. Рівень небезпечності здійснення ЗЕД оцінювався за сумарною імовірністю впливу загроз. Шкала, прийнята за основу:

- [0 – 0,0005] – безпечний інтервал;
- [0,0005 – 0,1] – безпечний інтервал з обмеженнями;
- [0,1– 0,5] – частково безпечний інтервал;
- [0,5 – 0,8] – небезпечний інтервал;
- [0,8 – 1] – особливо небезпечний інтервал [8].

Таблиця 3.4- Результати експертної оцінки ймовірності настання загрози здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл»

№	Характеристика загрози	Ймовірність настання загрози ЗЕД (p)		
		Ринки збуту країн ЄС	Ринки збуту країн СНД	Інші ринки
Регіональний рівень				
1	Введення санкцій зі сторони світової або регіональної спільноти на проведення окремих видів економічної діяльності	0,3	0,8	0,45

2	Введення обмежень доступу до регіональних ресурсів	0,52	0,7	0,3
Державний рівень				
1	Націоналізація або конфіскація майна, що знаходиться на території іноземної держави	0,003	0,07	0,002
2	Блокування рахунків компанії в банках іноземної держави; зміна валютних курсів	0,007	0,2	0,2
3	Квотування експорту/імпорту	0,7	0,55	0,3
4	Накладення ембарго на експорт/імпорт	0,27	0,33	0,2
5	Підвищення митних тарифів	0,27	0,6	0,28
6	Підвищення податкових ставок	0,16	0,26	0,3
7	Введення обмежень інвестиційної діяльності	0,11	0,72	0,6
8	Економічне шпигунство	0,07	0,37	0,25
9	Інші обмеження діяльності	0,27	0,55	0,35
10	Позбавлення ринків збуту	0,11	0,4	0,3
Загрози з боку конкурентів				
1	Перехід до іноземного конкурента контрольного пакету акцій і як наслідок втрата власного статусу	0,23	0,25	0,4
2	Втрата капіталу внаслідок шахрайства з боку псевдо-партнерів	0,05	0,44	0,3
3	Втрата капіталу внаслідок шахрайських позовів з боку псевдо-партнерів	0,33	0,38	0,3
4	Втрати внаслідок підробки продукції іноземними суб'єктами	0,33	0,6	0,2
5	Постачання недоброякісної сировини	0,1	0,33	0,3
6	Постачання недоброякісної продукції	0,3	0,66	0,4
Споживчий рівень				
1	Відмова від споживання певного виду продукції	0,16	0,55	0,2
2	Надання переваг продуктам-субститутам	0,83	0,7	0,5
3	Вимоги щодо змін окремих атрибутів товарів	0,5	0,5	0,6
4	Відмова від споживання певної марки товарів	0,02	0,16	0,1
Середня за регіональним ринком збуту				
Ймовірність здійснення загрози на відповідному ринку (р)		0,29	0,54	0,38

Далі ТОВ «Нейл» необхідно обрати стратегію реагування на появу змін у зовнішньому середовищі. У табл.3.5. наведено характеристику основних стратегій реагування на ідентифіковані загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.5 - Стратегії реагування на ідентифіковані загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі

№	Стратегія	Характеристика стратегії	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Інактивна	Виявлення та прийняття негативних наслідків безпосередньо при здійсненні ЗЕД	Відсутність дій до настання негативних наслідків безпосередньо на здійснення ЗЕД	Прийняття ризиків, зменшення ефективності ЗЕД, відмова від ЗЕД
2	Реактивна	Реакція підприємства на негативні наслідки після їх настання	Точність оцінки ступеня загрози та збитків від негативних наслідків	Значні фінансові витрати на протидію загрозам, зменшення або неефективне здійснення ЗЕД
3	Проактивна	Здійснення прогнозу, реакція підприємства з випередженням вірогідних змін у середовищі	Зменшення негативних наслідків при здійсненні ЗЕД, значна ефективність ЗЕД, відносно невеликі витрати на здійснення	Складність ідентифікації загроз та небезпек, визначення реакції
4	Інтерактивна	Адаптація підприємства до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Узгодження цілей підприємства зі змінами у зовнішньому середовищі.	Значні витрати на її здійснення, зменшення ефективності ЗЕД

Інформація таблиці 3.5 показує, що стратегії реагування на ідентифіковані загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі мають свої позитивні та негативні сторони, різну вартість реалізації та прийняття ризиків. Окрім цього є ще й суттєві відмінності в характері та істотних умовах використання.

В основі вибору ТОВ «Нейл» стратегії реагування на загрози здійснення ЗЕД на нашу думку мають бути такі критерії: відповідність стратегічним цілям підприємства на певному зовнішньому ринку, погодженість управлінських дій з стратегіями інших функціональних підсистем підприємства, отримання синергетичного ефекту; наявність ресурсів, інструментів та засобів здійснення стратегії реагування; врахування специфіки зовнішніх ринків збуту та функціонування підприємства.

Зважаючи на те, що ефективно впровадження превентивних заходів можливе за умови своєчасного реагування на небезпечну загрозу для ТОВ «Нейл» швидкість здійснення заходів реагування повинна відповідати періоду досягнення рівня небезпечності здійснення ЗЕД. Характер заходів реагування має бути реалізовано на підставі аналізу рівня небезпечності здійснення ЗЕД та з урахуванням максимально можливого часу реагування, який наведено у табл.3.6.

Таблиця 3.6 - Характеристика заходів реагування на ідентифіковані загрози здійсненню ЗЕД ТОВ «Нейл» відповідно до рівня небезпечності

№	Рівень небезпечності здійснення ЗЕД	Характер заходів реагування
1	Безпечний інтервал [0 – 0,0005]	Заходи реагування реалізуються в рамках проактивної стратегії реагування та мають випереджувальний (превентивний) характер
2	Безпечний інтервал з обмеженнями [0,0005 – 0,1]	Заходи реагування превентивні та частково активні, спрямовані на швидке повернення до заданого менеджментом рівня стійкості
3	Частково безпечний інтервал [0,1– 0,5]	Заходи реагування активні, спрямовані на забезпечення виконання плану здійснення ЗЕД та уникнення значних втрат від негативних наслідків загроз та повернення до заданого рівня стійкості функціонування
4	Небезпечний інтервал [0,5 – 0,8]	Заходи реагування надактивні, спрямовані на адаптацію характеру, специфіки, термінів здійснення ЗЕД та максимальне зменшення збитків від негативних наслідків настання загроз
5	Особливо небезпечний інтервал [0,8 - 1]	Заходи реагування надактивні, спрямовані на зменшення збитків, відмова від здійснення ЗЕД, втрата зовнішніх ринків збуту

Із наведеної таблиці 3.6 можемо зрозуміти, що заходи реагування мають різний характер реалізації, що залежить від визначених рівнів небезпечності здійснення ЗЕД.

Завершальним етапом визначення та реалізації політики протидії загрозам здійснення зовнішньоекономічної діяльності є оцінювання результатів реагування на ідентифіковані загрози здійсненню ЗЕД, накопичення досвіду. В основі виконання такої оцінки повинно бути порівняння рівня небезпечності здійснення ЗЕД на визначеному регіональному ринку до і після здійснення заходів реагування на ідентифіковані загрози.

Запропонований у роботі алгоритм формування політики та здійснення реагування на ідентифіковані загрози ЗЕД ТОВ «Нейл» повинен стати практичною рекомендацією для менеджменту підприємства при прийнятті та реалізації стратегічних та тактичних рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу.

Досліджено конкурентний потенціал підприємства, зроблено порівняння з підприємствами машинобудівної галузі. Визначено основні конкурентні переваги ТОВ «Нейл», складові управління конкурентним потенціалом підприємства. Виконано оцінку ймовірності настання загрози здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл».

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність підприємства є потенційною або реалізованою на певному рівні здатністю суб'єкта господарювання до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на забезпеченні його конкурентних переваг і відображає позицію підприємства відносно конкурентів.

Метою управління конкурентними перевагами підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних, соціальних та інших).

ТОВ «Нейл» займається виготовленням та продажем метизної продукції. За період дослідження спостерігається активізація діяльності, це відображено у динаміці чистого доходу від реалізації продукції (загальне зростання становить майже у два рази за період дослідження, середній темп зміни близько 150 %); середньовічної вартості капіталу (збільшення у більш ніж два рази); чистого фінансового результату (збільшення майже у чотири рази); собівартість реалізованої продукції також зростає але меншими темпами, що свідчить про покращення ефективності виробництва, економії на масштабах.

Зростання середньорічної вартості капіталу не пов'язано з модернізацією підприємства чи розширенням діяльності (адже вартість основних фондів зменшується), а збільшенням виробничих запасів, зростанням дебіторської заборгованості за рахунок зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги. ТОВ «Нейл» втрачає фінансову незалежність адже у 2022 році починає фінансувати поточну діяльність за рахунок суттєвого зростання поточних зобов'язань та має проблеми з отриманням оплати за власну продукцію (дебіторська заборгованість зросла з 4 097,1 тис. грн у 2020 році до 34 145,6 тис. грн у 2022 році). Тобто у зв'язку з військовими діями, порушенням логістичних ланцюжків поставок металопрокату керівництво ТОВ «Нейл» збільшує ділову активність,

«страхує» себе на випадок браку сировини, але поряд з тим і відчуває проблеми з оплатою готової продукції. Як результат – зниження понад норму показників автономності, фінансової стійкості та зростання понад норму коефіцієнтів фінансування та концентрації залученого капіталу.

На діяльність ТОВ «Нейл» суттєво впливає загальна криза у промисловості, спричинена військовими діями. За оцінками експертів галузі, ємність ринку метизної продукції в натуральному виразі за підсумками 2022 року знизилася на 55%, у грошовому еквіваленті обсяг ринку зменшився на 46%. Однією із найскладніших проблем, що відчули на собі підприємства металопродукції, стало руйнування традиційних ланцюжків поставок та потреба побудови нових. З початком війни переважна частина вага перевезень переорієнтувалася на залізничний транспорт, з травня 2022 року почало відновлюватись перевезення автотранспортом, збільшилася пропозиція щодо перевезень до Європи та країн ЄС, однак відбулось удорожчання приблизно на 150%. На разі основним способом транспортування експорту лишається залізничний транспорт, проте він не забезпечує необхідного обсягу. Щодо імпорту сировини, то було налагоджено доставку металу через українські дунайські порти з Туреччини.

ТОВ «Нейл» є найбільш залежним на макроекономічному рівні від економічних та політико-правових чинників, майже відносно сильно залежним від технологічних чинників та слабо залежним від соціокультурних чинників. Такі результати зумовлені специфікою діяльності ТОВ «Нейл», кризовим станом економіки в цілому та метизної галузі зокрема, особливостями попиту на метизну продукцію.

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновки, що незважаючи на кризу в Україні і в галузі зокрема, спричинену військовими діями, ТОВ «Нейл» має достатньо сильних сторін для утримання власних позицій на ринку. Поряд з цим нами було визначено ряд можливостей, які з'явилися в цих складних умовах. Підприємству необхідно Концентрувати зусилля на ключових конкурентних перевагах для утримання позицій та

розширення ринків збуту (в т.ч. за кордоном за рахунок відхід росії з ринків ЄС та Туреччини завдяки запровадженню санкцій), налагодженню системи постачання сировини тощо.

Далі у роботі дуло досліджено конкурентний потенціал підприємства за методикою, що передбачає оцінку ефективності діяльності кожного підрозділу та використання ресурсів, що їм надаються (табл 3.1). Методика, що була використана у дипломній роботі, була представлена на підприємствах машинобудівної галузі і ми зробили порівняння (табл.3.2).

Проведене нами комплексне дослідження рівня конкурентного потенціалу ТОВ «Нейл» показало, що підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак необхідно приділити особливу увагу укріпленню фінансового стану, налагодженню процесу збуту продукції на закордонних ринках (адже платоспроможність тут краща). Основні конкурентні переваги ТОВ «Нейл» представлено у таблиці 3.3. Складові управління конкурентним потенціалом підприємства представлено на рис 3.1.

Окрім цього у роботі зазначено, що за умов військового стану в Україні відсутність протидії загрозам здійсненню діяльності, особливо на зовнішніх ринках, може призвести до зниження ефективності виконання експортних операцій та подальшої втрати ринків збуту. ТОВ «Нейл» має широку географію збуту на зовнішніх ринках. Вважаємо, що довгостроковий успіх на зовнішніх ринках суттєво залежить від раціональних дій реагування на негативні наслідки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У роботі виконано оцінку ймовірності настання загрози здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нейл» (таблиця 3.4). Характер заходів реагування має бути реалізовано на підставі аналізу рівня небезпечності здійснення ЗЕД та з урахуванням максимально можливого часу реагування, який наведено у табл.3.5.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. – 2020. - №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73.
2. Богацька Н.М. Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. – 2019. - №11, с. 455-458.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера // Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS“. – 2022. - №2. С. 142-152.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. - 340 с
5. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка № 5, 2014.
6. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
7. Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.
8. Вітлинський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Либідь, 2003. – 176 с
9. Порфіренко В.І., Гребельник М.М., Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2020. - №49. С. 97-103.
10. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №2(32), с. 599-603.

11. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
12. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
13. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. Посіб. Для студентів . – Харків, 2028. 320 с.
14. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. С. 106–113
15. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг // Ефективна економіка. – 2020. - №2.
16. Міненко М.А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2019. - №16. С. 242-251.
17. Обсяг металоспоживання в Україні знизився на 55%: огляд ринку за підсумками 2022 року. GMK Center. <https://gmk.center/ua/posts/obsyag-metalospozhyvannya-v-ukraini-znizivsya-na-55-oglyad-rinku-za-pidsumkami-2022-roku/>
18. Кривов'язюк І. В., Тележинська Н. В. Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Ефективна економіка № 9, 2017.
19. Дунська А. Р., Кузнецова К.О.. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Конспект лекцій. Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2022. 181 с.
20. Фінансова політика зовнішньоекономічної діяльності: навч.посіб. / В. П. Хомутенко, І. С. Луценко, А. В. Хомутенко, О. Г. Волкова – Харків: «Діса плюс», 2018. – 370 с

21. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с
22. Полянська А.С. Савчук С.В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства // Ефективна економіка № 12, 2017.
23. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник] / Л. О. Птащенко.— К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 320 с.
24. Тулуб О. М., Василенко В. Е. Механізм протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці суб'єктів господарювання // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. – 2016, №17, с. 64-68.
25. Лаптев М.С. Загрози економічній безпеці підприємств в сучасних умовах // Вчені записки Університету «КРОК». – 2016. – Випуск 44, с. 111-116.
26. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства // Економіст. – 2016. - №10. – С. 59.61.
27. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах / В. В. Швед, С. Л. Яблочніков // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. - 2013. - Т. 21, вип. 7(1). - С. 92-96. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7(1)_17).
28. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Економіка і суспільство. – 2017. - №8. С. 405-409.

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕЙЛ"
#21336490

Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.90	0.30
первісна вартість	1001	511.30	481.50
накопичена амортизація	1002	510.40	481.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87.20	1 051.50
Основні засоби:	1010	9 626.70	7 666.20
первісна вартість	1011	36 839.50	37 033.70
знос	1012	27 212.80	29 367.50
Усього за розділом I	1095	9 714.80	8 718.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	55 133.70	89 172.40
у тому числі готова продукція	1103	16 186.70	33 104.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 490.80	9 781.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 429.60	2 654.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 822.70	34 145.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 052.20	2 872.40
Витрати майбутніх періодів	1170	40.70	77.10
Інші оборотні активи	1190	83.30	77.80
Усього за розділом II	1195	71 053.00	138 780.70
Баланс	1300	80 767.80	147 498.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 176.60	8 127.10
Додатковий капітал	1410	645.50	33 123.20
Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34 509.00	9 859.90
Усього за розділом I	1495	41 764.90	51 544.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 797.60	8 277.40
Короткострокові кредити банків	1600	10 700.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 392.20	
товари, роботи, послуги	1615	13 327.70	57 747.40
розрахунками з бюджетом	1620	292.40	437.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	81.10	170.50
розрахунками зі страхування	1625	234.10	235.50
розрахунками з оплати праці	1630	844.70	979.20
Інші поточні зобов'язання	1690	1 414.20	28 277.30
Усього за розділом III	1695	30 205.30	87 677.30
Баланс	1900	80 767.80	147 498.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	331 967.20	235 778.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	247 119.80	201 610.90
Інші операційні доходи	2120	7 544.80	1 724.90
Інші операційні витрати	2180	65 865.90	32 255.00
Інші доходи	2240	106.30	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	14 664.80	717.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	339 512.00	237 609.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	327 650.50	234 582.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 861.50	3 026.50
Податок на прибуток	2300	2 088.30	359.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9 773.20	2 667.50