НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГУ»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-01
КОНОНЕНКО Мирослав Мирославович _____
(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.
КВАСКО Алла Володимирівна _____
(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає цитат та вилучень з праць інших авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КОНОНЕНКУ Мирославу Мирославовичу

1. Тема роботи: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГУ»

керівник роботи к.е.н., доц. **КВАСКО Алла Володимирівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у видавничо-поліграфічній сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2020-2023 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

− розкрити сутність і складові поняття конкурентоспроможність продукції підприємства та методологічні підходи до її забезпечення;

− розглянути бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

б) аналітична частина:

− здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства;

− проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «Європродакшн»;

− оцінити рівень конкурентоспроможності продукції;

в) рекомендаційна частина:

− розробити напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» на засадах бенчмаркінгу

− обґрунтувати доцільності та ефективність використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності продукції.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика та аналіз ТОВ «Європродакшн».
2. Результати діяльності підприємства ТОВ «Європродакшн».
3. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Європродакшн» за 2020-2023 рр.
4. Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих компаній.
5. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн»
6. Характеристика запропонованих заходів
7. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
8. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення конкурентоспроможності продукції на засадах бенчмаркінгу	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Аналіз конкурентного середовища підприємства та оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення проекту підвищення конкурентоспроможності продукції на засадах бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Мирослав КОНОНЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства з використанням бенчмаркінгу» містить 82 сторінки, 32 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на основі бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

База дослідження – ТОВ «Європродакшн».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених перед дипломною роботою завдань було використано методи аналізу та синтезу, статистичного аналізу, графічні методи, метод дослідження числових даних, розрахунок фінансових коефіцієнтів, SWOT та PEST-аналіз.

Інформаційною базою дослідження є дані фінансових звітів підприємства, статут підприємства, наукові публікації за обраною тематикою, Інтернет-джерела що стосуються дослідження поліграфічної галузі.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження було розроблено шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн», засновані на інструментах бенчмаркінгу, а саме зниження собівартості продукції, розвиток зовнішнього та цифрового маркетингу, модернізації виробництва.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати проведеного дослідження потенційно можуть бути використані підприємствами поліграфічної галузі, зокрема ТОВ «Європродакшн» для модернізації виробництва та визначення суми витрат, оптимізації собівартості, розробки плану розвитку маркетингової діяльності.

Результати впровадження. Розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції були представлені керівництву ТОВ «Європродакшн», яке визнало можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: *бенчмаркінг, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємства, конкурентне середовище, конкуренція, ефективність.*

ABSTRACT

The thesis on the topic: "Ensuring the competitiveness of enterprise products using benchmarking" contains 82 pages, 32 tables, 10 figures. The list of links includes 57 names.

The purpose of the work is to review the theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the competitiveness of products based on benchmarking..

The object of the study is the competitiveness of the company's products.

The subject of the study is the theoretical and practical principles of using benchmarking as a tool to increase the competitiveness of the company's products.

The research base is "Europroduction" LLC.

Research methods. The methods of analysis and synthesis, statistical analysis, graphic methods, the method of numerical data research, calculation of financial ratios, SWOT and PEST analysis were used to solve the tasks before the thesis.

The information base of the research is the data of the company's financial reports, the company's charter, scientific publications on the chosen topic, Internet sources related to the research of the printing industry

Work results. Based on the results of the research, ways to increase the competitiveness of the products of Europroduction LLC were developed based on benchmarking tools, namely, reducing the cost of production, developing external and digital marketing, and modernizing production.

Recommendations on the use of work results. The results of the conducted research can potentially be used by enterprises of the printing industry, in particular, "Europroduction" LLC, for the modernization of production and the determination of the amount of costs, optimization of the cost price, and the development of a plan for the development of marketing activities.

Implementation results. The developed ways of increasing the competitiveness of products were presented to the management of Europroduction LLC, which recognized the possibility of their practical application.

Key words: *benchmarking, product competitiveness, enterprise competitiveness, competitive environment, competition, efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність і складові поняття конкурентоспроможність продукції підприємства та методологічні підходи до її забезпечення 10
1.2 Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства 19
Висновки до розділу 1 25
2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН» 27
2.1 Економіко-управлінських аналіз результатів діяльності ТОВ «Європродакшн» 27
2.2 Діагностика конкурентного середовища ТОВ «Європродакш» 38
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакш» 43
Висновки до розділу 2 55
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН» З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГУ 57
3.1 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» на засадах бенчмаркінгу 57
3.2 Обґрунтування доцільності та ефективності використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» 65
Висновки до розділу 3 73
ВИСНОВКИ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

ВСТУП

Останнім часом проблема конкурентоспроможності продукції в Україні набула значної важливості. Ефективний та стабільний розвиток економіки, що базується на виробництві конкурентоспроможних товарів, є ключовим елементом ринкових відносин.

Конкурентоспроможність визначається як ефективність діяльності як на мікрорівні (рівень підприємства), так і на макрорівні (рівень держави). Щоб зайняти особливу нішу на міжнародному ринку, необхідно забезпечити відповідність вітчизняної продукції європейським стандартам якості.

Ринкова конкуренція є дуже значущою, і кожен виробник прагне захопити якомога більшу частку ринку, залучаючи максимальну кількість потенційних споживачів. На регіональному ринку поліграфічних виробництв зростає конкуренція, яка стимулює підприємства до пошуку та освоєння нових видів продукції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом для забезпечення ефективної діяльності та здобуття довгострокових конкурентних переваг. Тому кожне підприємство має ставити перед собою завдання підвищення конкурентоспроможності не лише своєї продукції, але й своєї діяльності в цілому.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на основі бенчмаркінгу.

Для досягнення мети дипломної роботи необхідно виконати наступні ***завдання***:

- дослідити сутність і складові поняття конкурентоспроможність продукції підприємства, методологічні підходи до її забезпечення;
- розкрити зміст бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції;
- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ТОВ «Європродакшн»

- провести діагностику конкурентного середовища ТОВ «Європродакшн»;

- надати оцінку рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн»;

- розробити напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» на засадах бенчмаркінгу;

- обґрунтувати доцільність та ефективність використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Європродакшн».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених перед дипломною роботою завдань було використано методи аналізу та синтезу, статистичного аналізу, графічні методи, метод дослідження числових даних, розрахунок фінансових коефіцієнтів, SWOT та PEST-аналіз.

Теоретичною основою роботи є матеріали підручників та навчальних посібників, наукових статей, Інтернет-джерел, звітність підприємства/

Практична значущість. Розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства можуть бути використані та впроваджені у діяльність ТОВ «Європродакшн» та інших підприємств, що працюють у поліграфічній галузі.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і складові поняття конкурентоспроможність продукції підприємства та методологічні підходи до її забезпечення

Конкуренція є невід'ємним компонентом ринкової економіки, без якої система не здатна оптимально та ефективно функціонувати. Як запевняв відомий англійський економіст Ф. Хайєк: «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своїх цілей» [1].

Конкуренція представляє економічне змагання або боротьбу, що передбачає певне суперництво між підприємствами, виробниками або постачальниками товарів, послуг чи певних видів робіт, що прагнуть задовольнити потреби споживачів і з власні інтереси, які пов'язані із продукцією, товарами та послугами що реалізуються.

Станом на сьогодні у економічній літературі існує безліч трактувань терміну «конкуренцію», що охоплюють диференціацію її атрибутів, функцій, ролі та особливостей. Враховуючи цю диференціацію, запропоновано систематизувати різні тлумачення науковцями, базуючись на категоріях сутності конкуренції (табл. 1.1) [2]:

1. Конкуренція – це форма суперництва суб'єктів економіки в рамках ринку, що прагнуть досягти вищих результатів в економічній діяльності.

2. Конкуренція – це регулююча сила на ринку, яка функціонує як механізм, який регулює відношення попиту до пропозиції.

3. Конкуренція – це форма суперництва між традиційними та інноваційними підходами підприємств до діяльності на ринку, представляючи боротьбу між усталеними нормами та новими ідеями.

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну «конкуренція» за категоріями

Автор (-ка, -и)	Трактування терміну
Конкуренція як форма суперництва суб'єктів економіки	
В. А. Адамик	Означає суперництво між юридичними або фізичними особами (конкуренти) у будь-якій сфері діяльності, що мають подібні цілі та мету
С. В. Мочерний	Боротьба між виробниками (підприємствами) за сектори, що характеризуються «підвищеною доданою вартістю». Рівень реального доходу країни зростає лише у тому випадку, коли праця та капітал перенаправляються на бізнес, що створює вищий рівень вартості з перерахуванням на одного зайнятого
Конкуренція як регулюючий елемент ринку	
Р. Грецький	Економічна категорія, що відображає відносини між виробниками товарів та послуг у процесі обміну продуктами праці
В. Д. Базилевич	У розвинутому середовищі товарного виробництва конкуренція виступає у ролі об'єктивного економічного явища, що змушує суб'єктів, що діють у середовищі прагнути до збільшення прибутку за допомогою збільшення масштабів діяльності, удосконалення системи управління на виробництві та збільшення рівня продуктивності праці
Конкуренція як форма суперництва традиційного із інноваційним	
М. Е. Портер	Конкуренція є динамічним процесом, який постійно розвивається, враховуючи появу нових методів маркетингової діяльності, нових виробничих процесів і ринкових сегментів

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 5, 6]

Окрім дослідження значення терміну «конкуренція» у науковій літературі, важливо також дослідити поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність проявляється через участь у конкуренції за певних обставин. У країнах, що мають розвинуту ринкову економіку конкурентоспроможністю визначається результат взаємодії різних факторів, що випливають з об'єктивного розвитку продуктивних сил. Такі фактори знаходять відображення у стратегіях компанії, спрямованих на підвищення якості продукції, боротьбу за частку ринку або завоювання сектору ринку і досягнення більшого рівня прибутковості [7].

Досліджуючи поняття конкурентоспроможності автори часто використовують або посилаються на наступні поняття: порівняльні переваги, порівняльні витрати, оцінка конкурентних переваг, системи управління та рівня продуктивності ресурсів, а також оцінка конкурентної позиції підприємства [8].

Аналіз наукової літератури та думок різних наукових авторів (таких як О. Є. Кузьмін [9], Т. О. Партута [10], І. А. Дмитрієв [11] та інші) вказує на наявність

розбіжностей, що пояснюються складністю досліджуваного поняття, а також наступними факторами:

- ототожнення термінів конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства;

- масштаб аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції, послуг, підприємства, країн, сектору економіки тощо;

- підміна понять (наприклад, заміна «конкурентного статусу» на «рівень конкурентоспроможності»);

- дослідження будь-яких аспектів, складових елементів конкурентоспроможності підприємства, таких як виробництво та збут, фінансова стабільність та трудовий потенціал.

Конкурентоспроможність продукції є одним з рівнів конкурентоспроможності підприємства (наприклад, конкурентоспроможність галузі, організації тощо). Різні наукові автори використовують різні методології для розуміння терміну «конкурентоспроможність продукції». Загалом їх погляди можна поділити на наступні підходи: за характерними властивостями та атрибутами продукції; за рівнем задоволення споживачів (або задоволення попиту на ринку); за наявністю ринкових переваг продукції; за рівнем прибутку, що приносить окремий вид продукції.

До групи наукових дослідників першого підходу належать Л. В. Балабанова та В. В. Холод, які підкреслюють, що конкурентна перевага продукції полягає у вищому (порівняно із замінниками продукції на ринку) співвідношенні якості та ціни, що відповідають вимогам ринку та максимально задовільняють потреби покупців, таким чином створюючи переваги продукції на ринку [12].

О. І. Драган трактує конкурентоспроможність продукції за другим підходом та визначає її як ступінь відповідності (у окремий період часу) до потреб споживачів в технічному, економічному та екологічному аспектах [13]. Інші автори пов'язують конкурентоспроможність товарів та послуг із їх рівнем прибутковості. Так, наприклад, В. І. Гринь розглядає її як здатність якості та вартості продукції

відповідає вимогам ринку і забезпечувати необхідний рівень доходу виробнику [14].

Незважаючи на наявність розбіжностей у вищенаведених визначеннях, вони мають одну спільну характеристику терміну: конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку в момент реалізації товарів або послуг, оцінюється споживачами, які визначають рівень відповідності товару до власних потреб.

Г. З. Леськів, В. І. Франчук та В. В. Гобела досліджуючи сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, пропонує узагальнений перелік принципів тлумачення терміну «конкурентоспроможність продукції підприємства» [15]:

- конкурентоспроможність продукції підприємства має прояв у відкритому ринковому середовищі (вільному ринку);

- сфера використання терміну поширюється як на товари, так і на послуги у рамках ринкових відносин;

- конкурентоспроможність продукції враховує якість продукції та послуг з двох точок зору: виробника та споживача;

- під час визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства необхідно враховувати купівельну спроможність споживачів;

- визначення конкурентоспроможності виробника продукції визначається на базі наступних параметрів: економічні, технологічні та участь виробника у вільній торгівлі;

- конкурентоспроможність продукції має динамічний характер.

Враховуючи досліджені трактування різних авторів, необхідно наголосити на їх частковій або істотній відмінності, яка пояснюється наступними фактами [16]:

- результати оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства зберігають свою актуальність протягом короткого часового відрізку, тоді як конкурентоспроможність підприємства варто розглядати у довгостроковій перспективі;

- конкурентоспроможність продукції або послуг визначається як окремий аспект, який охоплює дослідження окремих видів товарів та послуг, тоді як

конкурентоспроможність продукції охоплює весь продуктовий портфель підприємства;

- компанії або їх представники самостійно проводять оцінку конкурентоспроможності підприємства, тоді як конкурентоспроможність продукції оцінюється її безпосередніми споживачами на ринку в момент її реалізації.

Для того, щоб товар підприємства можна було назвати конкурентоспроможним, він повинен мати ряд параметрів, що є його кількісними характеристиками та враховують наявність специфіки оцінки конкурентоспроможності у галузі [17]. На рис. 1.1 наведені економічні, технічні та нормативні параметри конкурентоспроможності продукції.

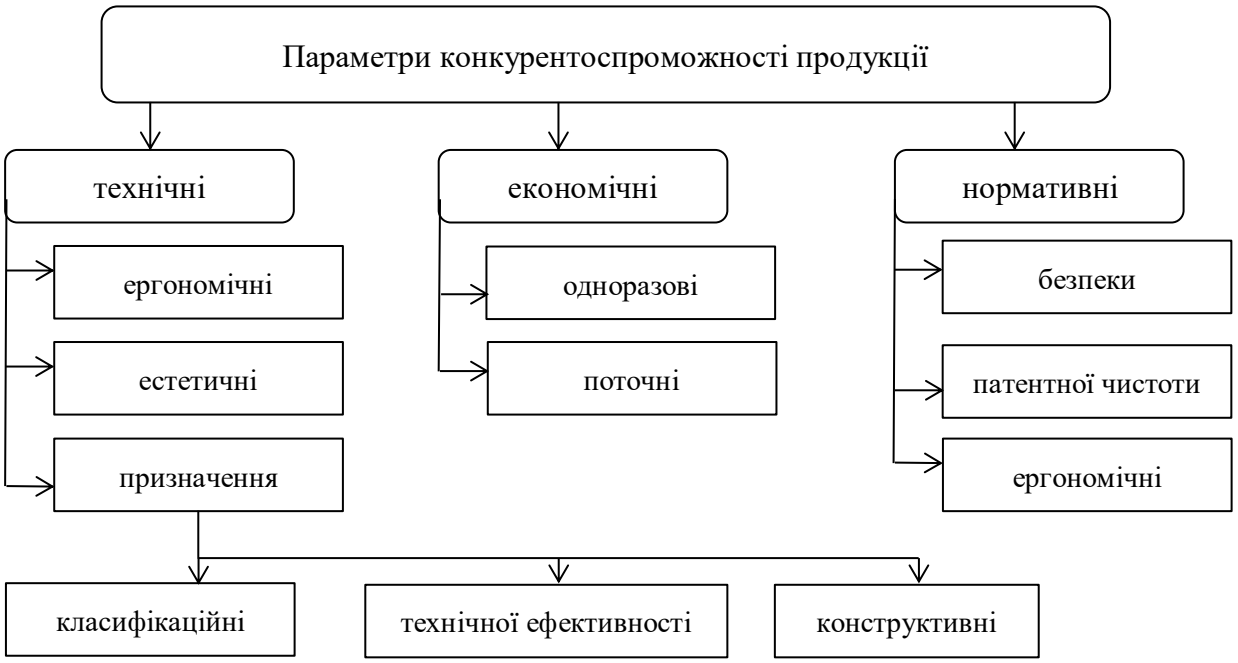

Рисунок 1.1 – Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції

Джерело: [13, с. 36]

Отже, з рис. 1.1 видно, що технічні параметри конкурентоспроможності продукції складаються з ергономічних, естетичних та параметрів призначення, які своєю чергою поділяються на класифікаційні, технічної ефективності та конструктивні. Економічні параметри охоплюють поточні і одноразові, а нормативні параметри складаються з параметрів безпеки, екологічності та патентної частини.

Технічні параметри необхідні для визначення функціональних і фізичних властивостей продукції в момент її використання. Параметри призначення (класифікаційні, технічної ефективності, конструктивні) використовуються для оцінки продукції в момент вибору сфери її застосування, забезпечуючи основу ля порівняння з аналогічними ринковими пропозиціями [18].

Економічні параметри охоплюють витрати, понесені на виробництво, закупівлю, післяпродажну підтримку, гарантійне обслуговування та утилізацію. Нормативні (або регуляторні) параметри охоплюють стандарти безпеки, дотримання патентних прав та екологічні міркування.

Конкурентоспроможність продукції підприємства формується завдяки прояву зусиль компанії та умовам зовнішнього середовища, які цьому сприяють. Різні фактори, кожен з яких має власні особливі характеристики, в сукупності формують виробництво та продаж конкурентоспроможної продукції або послуг.

Серед великої кількості існуючих факторів конкурентоспроможності продукції, на ринку пріоритетну роль мають наступні [19]:

- зручність товарів та послуг у контексті використання для потенційних споживачів (споживча цінність або здатність продукції задовільнити конкретні вимоги, що висувають споживачі до певного товару);

- рівень ціни товару (у разі наявності однакової цінності двох товарів, споживачі зазвичай надають перевагу товару, що має нижчу ціну, однак споживачі можуть обрати дорожчий варіант у випадку, якщо він краще задовільняє їх потреби; винятком є товари, що купуються споживачами для підтримки соціального статусу);

- інноваційність товару чи послуги (товар має містити нові функції, які є важливими для потенційних споживачів, що робить продукцію ексклюзивною та відмінною від інших).

Критерій конкурентоспроможності товару охоплює як якісні, так і кількісні характеристики, притаманні товару, що слугують основою для оцінки його конкурентних позицій. Основні критерії конкурентоспроможності продукції [20]:

1. Якість продукції та стабільність – здатність продукції виконувати власні функції. Рівень якості можна оцінити за допомогою порівняння з подібними товарами на ринку, враховуючи такі показники, як кількість дефектів, повернень, скарг та узгодженість характеристик продукції.

2. Достовірність – наявність у товарів відповідних індикаторів, наприклад, спеціальне маркування або сертифікати відповідності. Також наявність непрямих індикаторів таких як колективні знаки на упаковці товару або експертні висновки.

3. Безпечність товару – критерій охоплює захист життя споживачів, їх здоров'я, майна та довкілля під час використання, зберігання, транспортування та утилізації товарів.

4. Споживча новизна продукції – новий продукт має задовільняти нові потреби споживачів або перевищувати попередні моделі товарів, що вже представлені на ринку. Споживча новизна визначається проявом нових властивостей.

5. Імідж товарів – наявність необхідного рівня популярності та позитивних відгуків на продукцію сприяють формуванню позитивного іміджу, що має позитивний вплив як на споживачів, так і на виробників.

6. Критерій умов обслуговування компанією – критерій оцінює інфраструктуру організації та обсяг послуг, що пропонуються підприємством, з акцентом на підвищення зручності для споживачів.

7. Критерій доступності послуг та товарів – критерій оцінює грошові та часові витрати, які пов'язані з придбанням товарів та послуг, підкреслюючи важливість витрат на післяпродажне обслуговування та ефективність взаємодії із виробником.

Рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції ґрунтується на різних економічних факторах: витрати, прибутки, рівень рентабельності, стратегії розподілу продукції, ефективність доставки, репутацію бренду та ефективність маркетингу тощо (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 – Фактори формування конкурентоспроможності продукції

Джерело: [21, с. 252]

Дослідження критеріїв забезпечення конкурентоспроможності продукції та її факторів формування дозволяє виявити ключові елементи конкурентоспроможності продукції та їх взаємозв'язки. За допомогою цього можемо представити механізм утворення та забезпечення конкурентоспроможності продукції на підприємстві (рис. 1.3).

Наведена модель дає чітке уявлення про взаємне розташування та вплив усіх елементів системи, що полегшує вивчення закономірностей функціонування механізму. До складу механізму окрім чинників формування конкурентоспроможності продукції також входять джерела та методи створення конкурентних переваг.

Рисунок 1.3 – Механізм формування конкурентоспроможності продукції

Джерело: [22, с. 59]

Джерелами формування конкурентоспроможності продукції є діяльність підприємства у межах «петлі якості» виробу. Удосконалення діяльності підприємства призводить до підвищення якості продукції та зниження витрат, а отже, до підвищення конкурентоспроможності як продукції так і підприємства загалом.

Конкурентні переваги виникають на етапах «петлі якості» під впливом внутрішніх і зовнішніх умов. Однак для того, щоб ці фактори перетворилися на конкурентні переваги, необхідно впроваджувати інноваційні підходи, пропонуючи щось нове, чого бракує конкурентам. Таким чином, інновації слугують методом підвищення конкурентоспроможності.

Результатом дії механізму формування конкурентоспроможності продукції є набуття конкурентних переваг, які перевершують конкурентні переваги товарів-конкурентів і відрізняють товар від інших на ринку. По суті, сукупність конкурентних переваг визначає загальну конкурентоспроможність товару.

Таким чином, більша кількість конкурентних переваг дорівнює більшій конкурентоспроможності. Тим не менш, досягнення конкурентної переваги за всіма факторами одночасно часто недосяжне через принцип компенсації. Цей принцип виникає як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин, коли певні властивості не можуть співіснувати або не користуються попитом у споживачів поряд з високою ціною. Окрім цього, принцип поширюється не лише на товари, але й на компанії, що їх виробляють. Покращення однієї властивості часто призводить до фінансового компромісу, фінансування удосконалень в одній сфері за рахунок іншої. Наслідком принципу компенсації є виникнення безлічі шляхів для досягнення конкурентного успіху.

1.2 Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

На тлі повномасштабного вторгнення на територію України, а раніше триваючого періоду пандемії, що призвело до економічного спаду, на ринку спостерігається сплеск конкуренції. Підприємства змушені ретельно відстежувати та аналізувати стратегії як конкурентів, так і лідерів галузі. Суть такого підходу випливає з необхідності оптимізації діяльності та розвитку конкурентних переваг. Невід'ємною частиною зусиль підприємства є практика бенчмаркінгу – один з основних методів, що дозволяє компаніям розвиватися та бути попереду конкурентів.

Термін «бенчмаркінг» походить з геодезії і є похідним від англійського терміну «benchmark», що означає стандарт, еталон або орієнтир. Він увійшов в економічний дискурс на початку XX століття, зокрема, завдяки японським фірмам, які прагнули відродитися після Другої світової війни. Починаючи з 1950-х років, японські компанії розпочали так звані «індустріальні тури», по суті, екскурсії до провідних американських та європейських компаній для ознайомлення з найкращими практиками. Процес передачі знань тривав до 1970-х років і

завершився тим, що японські фірми досягли паритету зі своїми західними колегами в операційній ефективності.

Після першої японської практики, бенчмаркінг зазнав значної еволюції, перейшовши від орієнтації на продукт до охоплення конкурентних показників, а згодом – до процесуальних і стратегічних показників. Упродовж еволюції бенчмаркінг залишався тісно пов'язаним з переважаючими економічними тенденціями. Зокрема, між бенчмаркінгом і концепцією комплексного управління якістю виник зв’язок, а їх комплексне застосування вкоренилося в культурі постійного удосконалення у діяльності підприємств.

Бенчмаркінг являє собою постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик підприємства в цілому та його окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. В умовах сьогодення бенчмаркінг застосовується в управлінні розвитком соціально-економічних систем різних рівнів, а також як методологія оцінювання поточного стану для визначення перспектив реалізації заходів. Також на основі бенчмаркінгового підходу здійснюється стратегічне планування показників діяльності підприємства, що впливає на розвиток потенціалу.

Бенчмаркінг передбачає, що підприємство порівнює себе з іншими компаніями, які є найкращими в певній галузі, вчиться у них і використовує їх практики у власному бізнесі [23].

У різних публікаціях зустрічається кілька визначень бенчмаркінгу, який характеризується в залежності від предмету дослідження, освіти автора або просто – поточного стану знань. Найбільш різноманітне трактування поняття представив Адам Венгжин у книзі «Бенчмаркінг. Сучасний метод вдосконалення підприємства».

По-перше, він розрізняє дві основні концепції, тобто бенчмаркінг як метод дослідження і як метод вдосконалення. З точки зору методу вдосконалення, автор охарактеризував бенчмаркінг як процес удосконалення діяльності шляхом постійного виявлення і поглиблення розуміння і адаптації видатних практик,

знайдених всередині і за межами компанії. Венгжин також чітко описав бенчмаркінг з точки зору методу дослідження, як порівняння себе з кращими і навчання у них кращим методам вирішення проблем і способів досягнення цілей [24].

Бенчмаркінг сприяє відкритості й підвищенню ефективності бізнесу, а саме надає підприємству сигнали, або раннє попередження попередження щодо відставання; з'ясовує рівень розвитку підприємства та його позиції у порівнянні з кращими в світі; приводить до швидкого впровадження нових підходів за мінімального ризику; скорочує витрати на про процес удосконалення.

Отже, основною метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і підприємства в цілому [25].

Важливо, щоб бенчмаркінг був безперервним процесом, та мав за ціль не тільки відповідати конкурентам, а й мати перевагу над ними. Підприємницькі функції в межах бенчмаркінгу досліджуються як процеси, які виготовляють продукцію чи послуги і реалізовують їх на ринку. Сфера використання бенчмаркінгу охоплює формування стратегії, заходів та функцій управління.

Окрім наведеного визначення поняття бенчмаркінгу, пропонується розглянути інші трактування українських та іноземних наукових авторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення сутності терміну «бенчмаркінг»

Автор (-ка, -и)	Тлумачення терміну
1	2
Н. П. Воробйова	Процес всебічного вивчення результатів діяльності підприємства у порівнянні з провідними компаніями, з метою досягнення або перевершення найкращих показників у галузі
R, K, Donovan	Добре структурований, динамічний процес прийняття рішень, стратегічно і тактично орієнтований на підвищення функціональності підприємства, що базується на інформації про конкурентів і поточних результатах
В. П. Пилипчук, А. А. Шиманська	Спеціалізований інструмент для заглиблення в практику провідних конкурентів на ринку, сприяння сприятливому впливу на маркетингову ефективність власного підприємства, що залежить від ретельного аналізу та належного використання отриманих інсайтів
Л. П. Артеменко	Розуміння тонкощів внутрішніх бізнес-процесів, ретельне вивчення діяльності контрагентів, порівняння результатів процесів та подальше впровадження необхідних коригувань для скорочення різниці в показниках

Продовження таблиці 1.2

1	2
О. В. Христенко С. А. Манжо	Методична діяльність підприємств, що включає вивчення та інтеграцію найкращих галузевих практик для підвищення ефективності роботи організації та забезпечення бажаної конкурентної позиції на ринку
О. В. Шинкарук	Систематичний підхід до визначення, осмислення та підвищення якості продукції, послуг, дизайну, обладнання, процесів і методологій, спрямований на підвищення ефективності організації

Джерело: складено автором на основі [26, 27, 28, 29, 30, 31]

Беручи до уваги наведені вище визначення, було розроблено тлумачення бенчмаркінгу, що представляє новий погляд на термін – це методичне дослідження, порівняння та оцінка ключових показників, процесів, функціональних аспектів і галузевих тенденцій серед компаній, що мають аналогічні показники. Дослідження поширюється не лише на прямих конкурентів, але й на лідерів у неспоріднених галузях, виявляючи організаційні прогалини та дозволяючи розробити стратегії їх усунення шляхом впровадження найкращих практик.

У сучасному бізнес-середовищі від людей очікують більш високого рівня знань та навичок порівняно з попередніми епохами. Для будь-якої компанії важливим є забезпечення операційної ефективності, підвищення конкурентоспроможності та стабільних бізнес-перспектив. Досягнення цих цілей вимагає розробки та впровадження системи стратегічного управління в поєднанні із дослідженням ринкових можливостей. Останнє передбачає створення сприятливих умов і використання відповідних засобів для формування, розробки та демонстрації ринкової поведінки, зміцнення конкурентних переваг і формування стратегії досконалості, у тому числі за рахунок бенчмаркінгу [32].

Таким чином, мета бенчмаркінгу полягає у виявленні та впровадженні оптимальних бізнес-практик у діяльність компанії. Він передбачає побудову плану «досконалого підприємства», спираючись на зразкові характеристики подібних існуючих підприємств.

Основні завдання, які вирішуються за допомогою бенчмаркінгу [33]:

- оцінка конкурентної позиції підприємства, визначення слабких місць і невикористаних можливостей;

- виявлення зразків найкращих бізнес-практик та визначення можливості їх використання та інтеграції для подальшого розвитку підприємства;

- приведення операційних параметрів підприємства у відповідність до вимог ринку;

- озробка та впровадження нових методик підвищення якості продукції, стандартів обслуговування та ефективності виробництва, що сприятиме отриманню конкурентних переваг.

- розвиток розуміння серед персоналу важливості постійного удосконалення;

- стимулювання пошуку ідей для досягнення подальших значних успіхів у діяльності підприємства;

- впровадження креативних та інноваційних практик планування бізнес-процесів;

- розробка стратегічних цілей, які будуть направлені на значний розвиток позицій підприємства на ринку.

- сприяння змінам в етиці управління організацією та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Порівняно з альтернативними методами конкурентного аналізу, бенчмаркінг пропонує наступні переваги [34]:

- сприяє дослідженню досвіду як партнерів по співпраці, так і конкурентів;

- прискорює впровадження інновацій, тим самим зменшуючи пов'язані з ними витрати;

- сприяє підвищенню ключових фінансових показників;

- надає доступ до нових технологій та методів управління підприємством;

- об’єднує обрану підприємством стратегію з його операційною діяльністю.

У бенчмаркінгу можуть використовуватися різні інструменти, такі як

- аналіз рівня відвідуваності та активності на офіційних веб-сайтах фірм-конкурентів;

- порівняльна оцінка задоволеності клієнтів через аналіз зворотного зв'язку (відгуків);

- оцінка конкурентоспроможності підприємств та їх продуктів за допомогою бальної оцінки.

Бенчмаркінг проводиться у декілька етапів. Серед них варто виокремити наступні:

1. Формування об’єкта. Етап включає в себе дослідження потреб у розвитку на підприємстві. Також аналізується результативність фінансово-господарської діяльності підприємства, виокремлюються процеси, які мають вплив діяльність та її ефективність, а також використовується метод кількісного виміру параметрів.

2. Вибір конкурентів для порівняння. Етап передбачає пошук еталонних підприємств, встановлення зв’язку із ними, а також визначення критеріїв аналізу.

3. Пошук інформації. Підприємству необхідно знайти інформацію як про власне підприємство, так і про конкурентів, що аналізуються. Інформація має відповідати принципам ґрунтовності та достовірності.

4. Аналіз. Етап передбачає систематизацію отриманої інформації, пошук методів аналізу, та оцінку рівня досягнення цілей.

5. Впровадження. Для етапу впровадження характерним є формування стратегічних дій, методів контролю за ними. Також відбувається контроль за рівнем результативності процесів, що підлягають розвитку та удосконаленню.

Науковий дослідник J. Todorović пропонує власне розуміння етапів бенчмаркінгового процесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи процесу бенчмаркінгу

Етап	Складові етапу
Планування	-визначення того, що потрібно порівнювати -визначення компанії, з якою потрібно порівнювати -визначення методів збору даних
Аналіз	-визначення прогалин в існуючих показниках -прогнозування майбутніх показників
Інтеграція	-виявлення результатів бенчмаркінгу та забезпечення прийняття рішень, що базуються на результатах бенчмаркінгу -постановка функціональних цілей
Дія	-розробка планів дій -впровадження конкретних дій та моніторинг за їх виконанням -переоцінка результатів бенчмаркінгу
Зрілість	- досягнення лідерських позицій, використання практик, що базуються на результатах бенчмаркінгу та повністю інтегровані у внутрішні процеси на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [35]

Загалом існує велика кількість тлумачень етапів проведення бенчмаркінгу. Наприклад, згідно із K. Cvetković та Lj. Arsić, бенчмаркінг має чотири етапи: планування, збір інформації, аналіз та використання (застосування результатів) [36].

Конкурентний бенчмаркінг стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах глобалізації економіки, пропонуючи значний потенціал для розкриття нових конкурентних переваг [37].

Отже, він відрізняється від простого наслідування переваг та атрибутів конкурентів, наголошуючи на необхідності розуміння глибинних причинно-наслідкових зв'язків, що сприяють поточному конкурентному статусу партнера. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на інноваціях, бенчмаркінг надає пріоритет розумінню контекстуальних факторів, що оточують їх впровадження. Вкрай важливо не припиняти зусилля з бенчмаркінгу після перших успіхів, оскільки самозаспокоєння може зробити підприємства вразливими до непередбачуваних кризових ситуацій, подолання яких може виявитися набагато складнішим.

Висновки до розділу 1

Сучасними авторами та науковцями конкуренція визначається у трьох категоріях: як форма суперництва підприємства у рамках ринку; як сила, яка регулює ринкові відносини; як форма суперництва між традиційними та інноваційними підходами до діяльності у підприємств на ринку. Конкурентоспроможність продукції визначається одним з рівнів конкурентоспроможності підприємства в цілому. Сучасні науковці по різному трактують цей термін: відповідно до характерних властивостей продукції; відповідно до рівня задоволення споживачів; відповідно до ринкових переваг продукції тощо. Конкурентоспроможність продукції поділяється на види в залежності від параметрів: технічних (ергономічні, естетичні), економічних

(одноразові, поточні), нормативні (безпеки, патентної частоти тощо). Критерії конкурентоспроможності продукції охоплюють кількісні та якісні характеристики. До основних критеріїв відноситься якість, достовірність, безпека, споживча новизна, імідж, умови обслуговування, доступність. На формування конкурентоспроможності продукції впливають такі факти як нецінові фактори, люди, цінові фактори, якість продукції, внутрішні фактори та зовнішні фактори.

Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції являє собою процес порівняння продукції або послуг, методів виробництва, процесів виробництва, систем управління та інших характеристик з подібними елементами у інших організаціях. Основною метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, так і всього підприємства в цілому. Основними завданнями бенчмаркінгу є оцінка конкурентної позиції підприємства, розробка та впровадження нових методик підвищення якості продукції, розвиток розуміння важливості постійного вдосконалення тощо. Бенчмаркінг у порівнянні з іншими інструментами підвищення конкурентоспроможності має ряд переваг: сприяє підвищенню фінансових показників, дослідженню досвіду партнерів, прискорює впровадження інновацій, надає доступ до нових технологій. Інструментами бенчмаркінгу є аналіз рівня активності споживачів, порівняльна оцінка задоволеності клієнтів, оцінка конкурентоспроможності підприємств. Процес бенчмаркінгу відбувається у декілька етапів: формування об’єкта, вибір конкурентів для порівняння, пошук інформації, аналіз та впровадження.

2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН»

2.1 Економіко-управлінських аналіз результатів діяльності ТОВ «Європродакшн»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Європродакшн» - це підприємство, що займається друкарськими формами і наданням інших поліграфічних послуг.

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Європродакшн» наведена нижче [38, 39]:

- Повна назва – товариство з обмеженою відповідальністю «Європродакшн»
- Код ЄДРПОУ – 35034253;
- Дата реєстрації – 16.04.2007 (17 років 1 місяць);
- Уповноважені особи: Кобелінський Сергій Олександрович, Мілевський Сергій Віталійович;
- Розмір статутного капіталу – 362 000,00 грн.;
- Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю;
- Види діяльності – 18.13. Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг (основний). До інших видів діяльності відносяться:
- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 73.11 Рекламні агентства
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Станом на 2023 рік на підприємстві працює 21 особа, серед яких є генеральний директор, директор з управління фінансами, начальник юридичної служби, виконавчий директор, головний інженер, комерційний директор.

Організаційна структура ТОВ «Європродакшн» являє собою сукупність органів управління та різних структурних підрозділів підприємства. Система включає назви керівних органів і підрозділів, відображаючи розподіл повноважень як всередині структурних підрозділів, так і в їх підлеглих. Процес функціонування організаційної структури сприяє оптимізації процесу прийняття рішень, необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань.

Організаційна структура ТОВ «Європродакшн» наведена на рис. 2.1.

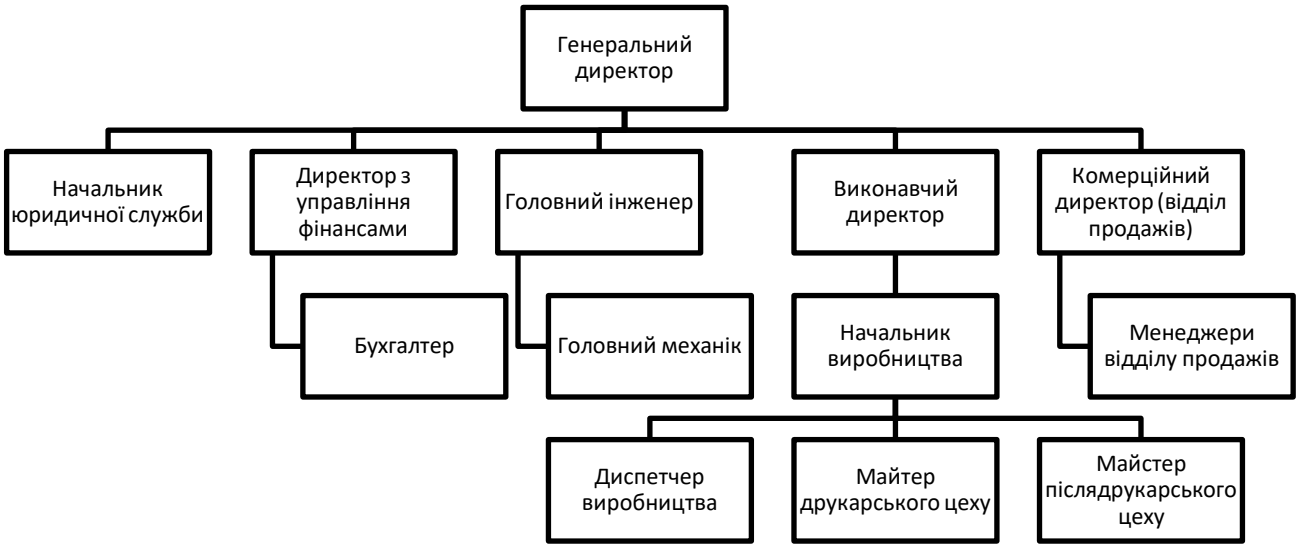

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Європродакшн»

Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства

Функціональна організаційна структура базується на виконанні певних функцій спеціалізованими управлінськими органами та спеціалістами, які мають відповідні управлінські повноваження. Відповідні спеціалісти утворюють відділи за функціональними напрямками підприємства, звідси й походить назва «функціональна структура управління». Основні переваги та недоліки такої структури наведені у табл. 2.1.

Організаційна структура ТОВ «Європродакшн» характеризується складною і багаторівневою ієрархією. На вершині цієї структури знаходиться генеральний директор. Йому підпорядковуються начальник юридичної служби, комерційний директор, директор з управління фінансами, виконавчий директор, головний інженер.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки функціональної структури ТОВ «Європродакшн»

Переваги функціональної структури	Недоліки функціональної структури
Висока кваліфікація фахівців, відповідальних за певні функції	Недостатня підтримка взаємодії між різними функціональними підрозділами
Стандартизація, формалізація і програмування процесів та операцій управління	Надмірна зосередженість на досягненні цілей та завдань своїх підрозділів
Централізація стратегічних рішень	Труднощі в розподілі повноважень
Децентралізація оперативних рішень	Схильність до надмірної централізації
Уникнення повторення та дублювання під час виконання управлінських функцій	Збільшення тривалості прийняття рішень
Зниження потреби у фахівцях широкого профілю	Збільшення періоду адаптації до нових змін

Джерело: розроблено на основі [40, 41, 42]

Виконавчий директор керує начальником виробництва, який, у свою чергу, відповідає за майстра друкарського цеху, диспетчера виробництва та майстра післядрукарського цеху. Комерційний директор управляє менеджерами з продажів.

Генеральний директор та його заступники прагнуть до вдосконалення роботи свого підприємства та забезпечення ефективної діяльності персоналу.

ТОВ «Європродакшн» займається наданням споживачам поліграфічних та друкарських послуг. Для характеристики операційної діяльності підприємства необхідно провести аналіз ринку поліграфічних послуг в Україні та навести характеристику продуктового портфеля підприємства. Особливо необхідно розглянути стан даного ринку після початку повномасштабного вторгнення на територію країни після 2022 року.

Для початку у табл. 2.2 розглянемо продуктовий портфель підприємства та його характеристику.

Таблиця 2.2 – Перелік продукції та послуг ТОВ «Європродакшн»

Найменування продукції/послуг	Характеристика
1	2
УФ друк на широкоформатному принтері	Для УФ друку підприємство використовує принтер Oce Arizona 250 GT, особливістю якого є друк на жорстких та гнучких листових матеріалах чорнилом УФ-затвердіння
Вакуум-формування	Для вакуум-формування підприємство використовує машину ВФМ-1000-700/250, яка необхідна для виготовлення об’ємних деталей практично будь-якої конфігурації шляхом формування термопластичних листових матеріалів (акрил, полістирол, ПВХ та інші до 6 мм)

Продовження таблиці 2.2

1	2
Шовкотрафетний друк	Це нанесення зображення на поверхню за допомогою продавлювання фарб через друкарську форму (трафарет), створювану з дрібної синтетичної тканини
УФ-лакування	Нанесення на поверхню виробу лакового покриття, що виконує декоративну або захисну функцію за допомогою опромінення ультрафіолетовим випромінюванням
Лазерне різання	Створення або зміна геометричних параметрів вже існуючих виробів з прямолінійними або криволінійними контурами шляхом різання фокусованим лазерним променем, контрольованої потужності
Лазерне графіювання	Нанесення написів або зображень на поверхню твердого предмета шляхом впливу на неї сфокусованого лазерного променя
Фрезерне різання	Створення або зміна геометричних параметрів виробів з прямолінійними або криволінійними контурами
Фрезерне гравіювання	Нанесення площинних або об’ємних написів або зображень на поверхню твердого предмета за допомогою видалення шару матеріалу фрезами
Полірування торців пластику	Дрібна шліфовка торців акрилового пластику після механічної обробки
POS матеріали	Створення матеріалів, які необхідні для просування бренду або товару (шовфтокери, воблери, цінники, стопери, промостійки, пластикові лотки, прапорці, упаковка тощо)

Джерело: [48]

Поліграфічний бізнес включає в себе обробку великих обсягів паперу, використання дорогих машин та великі виробничі приміщення, які часто стають мішенню для нападів. У Харкові одне з великих поліграфічних підприємств було частково зруйноване ворожими силами, а склад іншого також зазнав пошкоджень. У західних регіонах Україні багато поліграфічних підприємств продовжують працювати у відносно безпечних умовах, хоча обсяги виробництва знизились через призупинення роботи багатьох замовників. Підприємці західних регіонів фізично наразі не можуть зрозуміти неможливість інших представників галузі працювати навіть на 5% потужності. Представники центральних регіонів шукають можливість передати роботу нам на умовах аутсорсингу, як це було до війни. Ці обговорення показують, що війна вплинула на всіх по-різному.

Отже, поліграфічні підприємства у західних регіонах України майже не зупиняли свою діяльність, тоді як підприємства у центральних регіонах України почали відновлювати роботу лише у квітні 2022 року, а на східних регіонах країни

підприємства ще чекають на припинення обстрілів, щоб мати можливість відновити роботу. Попри різний вплив війни на бізнес у різних регіонах, загальна кількість замовлень для друкарень суттєво зменшилася. Це пояснюється тим, що багато замовників поліграфічної продукції також змушені були призупинити свою діяльність. Навіть після відновлення роботи підприємства не можуть досягти попереднього обсягу замовлень. Нині багато підприємств повідомляють про навантаження на рівні 30-50% від довоєнного рівня [43].

У таких умовах друкарні зосереджуються на збереженні своїх замовників та підтримці обладнання. Говорити про прибутковість поліграфічного бізнесу нині важко. Кожне підприємство на території регіонів, які зазнали нападів, має свою унікальну історію про те, чому бажання працювати є, але можливостей для цього немає.

У табл. 1.2 відображена динаміка обсягів реалізованої продукції у галузі протягом 2020-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів реалізованої продукції за видом діяльності «» протягом 2020-2023 рр.

Вид діяльності	Роки, млн. грн				Абсолютний приріст, 2023 до 2020, млн. грн	Темп приросту 2023 до 2020, %
	2020	2021	2022	2023		
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	85524,8	117761,9	103965,2	115637,6	30112,8	35,21

Джерело: побудовано автором на основі джерела [44]

Дані табл. 2.3 винесено на рис. 2.2.

Як і було виявлено раніше, у 2022 році обсяг реалізації продукції в Україні знизився 11,7% у порівнянні до 2021 року. Але вже станом на 2023 рік обсяги реалізації почали відновлюватися, не перевищуючи рівень 2021 року. Зростання характеризується темпом приросту 2023 року до 2022 року на 11,2%, майже повністю відновлюючи довоєнні обсяги продажів по галузі.

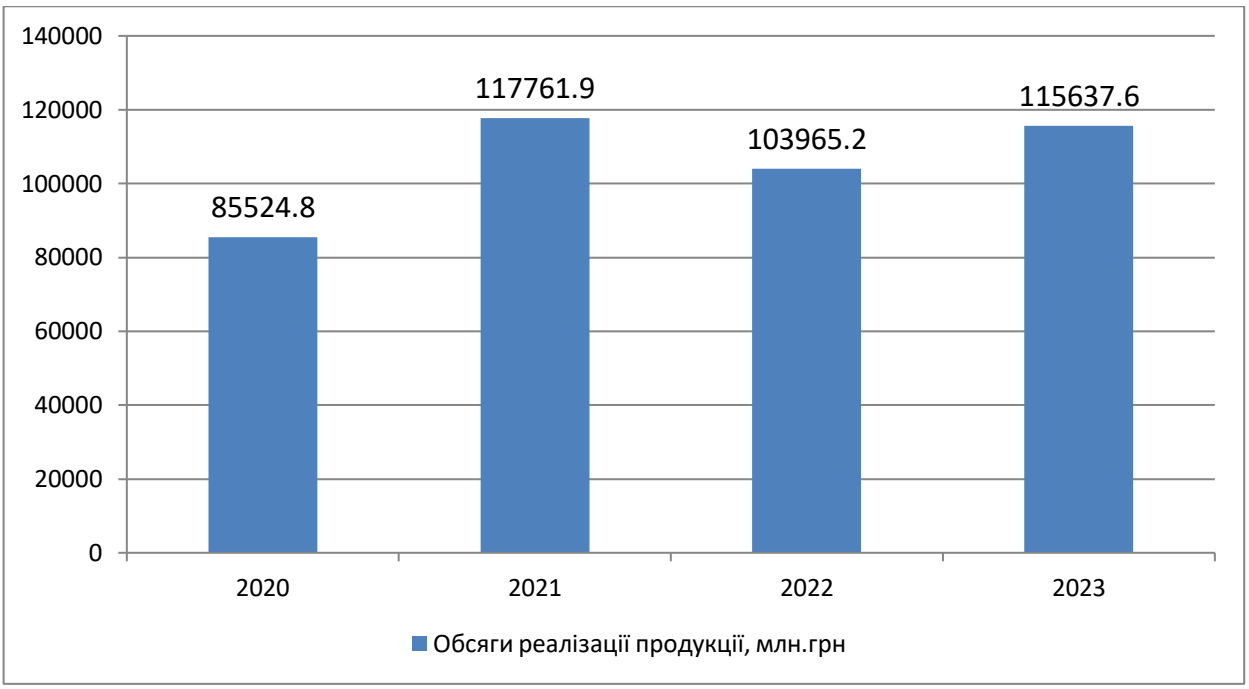

Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів реалізованої продукції за видом діяльності протягом 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Операційна діяльність ТОВ «Європродакшн» характеризується показниками фінансових результатів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансових результатів ТОВ «Європродакшн» протягом 2021-2023 рр.

Стаття	Роки, тис. грн			Абсолютний приріст, тис. грн		Темп приросту 2023 до 2021, %
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	
Чистий дохід від реалізації продукції	2952,7	1172,8	1109,3	-1779,9	-63,5	-62,43
Інші операційні доходи	3,9	1,3	1,6	-2,6	0,3	-58,97
Разом доходи	2956,6	1174,1	1110,9	-1782,5	-63,2	-62,43
Собівартість реалізованої продукції	2492,3	849,7	964,2	-1642,6	114,5	-61,31
Інші операційні витрати	358,2	322,6	106,8	-35,6	-215,8	-70,18
Разом витрати	2850,5	1172,3	1071	-1678,2	-101,3	-62,43
Фінансовий результат до оподаткування	106,1	1,8	39,9	-104,3	38,1	-62,39
Податок на прибуток	0	0	5,7	0	5,7	0,00
Чистий прибуток	106,1	1,8	34,2	-104,3	32,4	-67,77

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітів підприємства

Хоча в 2023 році продовжилось зменшення чистого доходу підприємства, проте падіння дуже уповільнилось. Так, в 2022 році зазначений показник

скоротився на 60,3%, тоді як в 2023 році воно становило 5,4% відносно рівня попереднього року. Варто відмітити зростання собівартості реалізованої продукції в 2023 році на 13,5% на фоні зменшення чистого доходу від реалізації продукції, результатом чого стало зростання рівня витрат (витрати на 1 грн. чистого доходу зросли з 0,72 грн. до 0,86 грн. або на 20%. В той же час підприємству вдалося скоротити інші операційні витрати майже втричі, що дозволило скоротити сукупні витрати на 101,3 тис. грн. або на 8,6%. Як підсумок, витратовіддача зменшилась з 1,04 грн. (2956,6/2850,5) в 2021 році до 1,0 грн. (1174,1/1172,3) в 2022 р., а в 2023 р. збільшилась до рівня 2021 року. Наслідком таких змін стало зростання чистого прибутку підприємства в 2023 року в 19 разів відносно рівня попереднього року хоча і залишився втричі меншим за рівень 2021 року.

За даними табл. 2.4 пропонується розрахувати показники рентабельності для визначення рівня економічної ефективності виробництва підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Європродакшн» протягом 2021-2023 рр.

Стаття	Роки			Приріст, в.п.	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023 -2022
Рентабельність активів	11,84	0,21	3,83	-11,63	3,62
Рентабельність власного капіталу	12,72	0,22	3,93	-12,5	3,71
Рентабельність продажів	3,59	0,15	3,08	-3,44	2,93

Джерело: розраховано автором

У період 2021-2023 рр. ТОВ «Європродакшн» має зменшення чистого доходу та коливання змін чистого прибутку. Собівартість реалізованої продукції у період 2022 року порівняно з 2021 роком має односпрямовану зміну з чистим доходом, але у 2023 році собівартість реалізованої продукції зростає, чому сприяє збільшення витрат на виробництва, зокрема на сировину та матеріали. Рентабельність усіх показників (активів, власного капіталу та продажів) має спадну тенденцію в 2022 року та зростання в 2023 році, що відповідає напряму зміни величини чистого прибутку. І хоча рентабельність активів і власного капіталу в 2023 році майже втричі менші за рівень 2021 року, рентабельність продажів за цей же період лише на 0,51 в.п. менша за базовий рівень (за звітний рік показник збільшився на 2,93 в.п.). Варто відзначити, що вартість активів за досліджуваний

період коливалась в межах 5%, а власний капітал мав тенденцію до зростання (на 0,2% в 2022 році та ще на 4,1% - в 2023 р.).

Фінансово-економічна характеристика передбачає проведення аналізу фінансового стану підприємства з короткострокової та довгострокової перспективи. У табл. 2.5 наведено показники фінансової звітності підприємства, а саме основні складові майна підприємства та джерел його формування.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової звітності (звіт про активи та пасиви) ТОВ «Європродакшн» протягом 2021-2023 рр.

Статті	Роки, тис. грн			Абсолютний приріст у тис. грн.		Темп приросту 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2021 р.	
Необоротні активи	362,8	362,8	362,8	0	0	0
Нематематеріальні активи	0	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0	0	0
Основні засоби	362,8	362,8	362,8	0	0	0
первісна вартість	1952,3	1952,3	1952,3	0	0	0
знос	1589,5	1589,5	1589,5	0	0	0
Оборотні активи	533,3	483,9	530,8	-49,4	46,9	-0,47
Запаси	0	0	0	0	0	0,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	284,4	322,2	310,6	37,8	-11,6	9,21
Гроші та їх еквіваленти	248,9	81,7	220,2	-167,2	138,5	-11,53
Власний капітал	834,2	836	870,2	1,8	34,2	4,32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	472,2	474	508,2	1,8	34,2	7,62
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0	0,00
Поточні зобов'язання	61,9	10,7	23,4	-51,2	12,7	-62,20
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, послуги	60,9	0	0	-60,9	0	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	8	23,4	7	15,4	2240,00
Баланс	896,1	846,7	893,6	-49,4	46,9	-0,28

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Суттєві зміни у цей період відбулись у збільшення дебіторської заборгованості за товари і послуги за рахунок їх збільшення у 2022 році, що зумовлено неспроможністю клієнтів підприємства вчасно та ефективно виконувати зобов'язання та неможливість ТОВ «Європродакшн» впроваджувати систему повернення боргів від клієнтів.

У досліджуваний період зростає величина власного капіталу, поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Зменшується загалом обсяг поточних зобов'язань протягом 2022-2023 рр., що спричинено закриттям боргових зобов'язань підприємства у 2022 році.

Для оцінки платоспроможності та ліквідності досліджуваного підприємства, було проведено розрахунок коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати розрахунків коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Європродакшн»

Показник	Роки			Абсолютний приріст (+/-)		Темп приросту (%)	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт швидкої ліквідності	8,62	45,22	22,68	36,61	-22,54	424,92	-49,84
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,62	45,22	22,68	36,61	-22,54	424,92	-49,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,02	7,64	9,41	3,61	1,77	89,89	23,24

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Всі показники ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про нераціональне використання оборотних активів, хоча і можливість негайно погасити поточні зобов'язання. Рівність коефіцієнтів швидкої і поточної ліквідності пояснюється відсутністю запасів, а значне їх зростання в 2022 році – значним скороченням поточних зобов'язань при незначному коливанні, на цьому фоні, величини оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом всього досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності відображена на рис. 2.3.

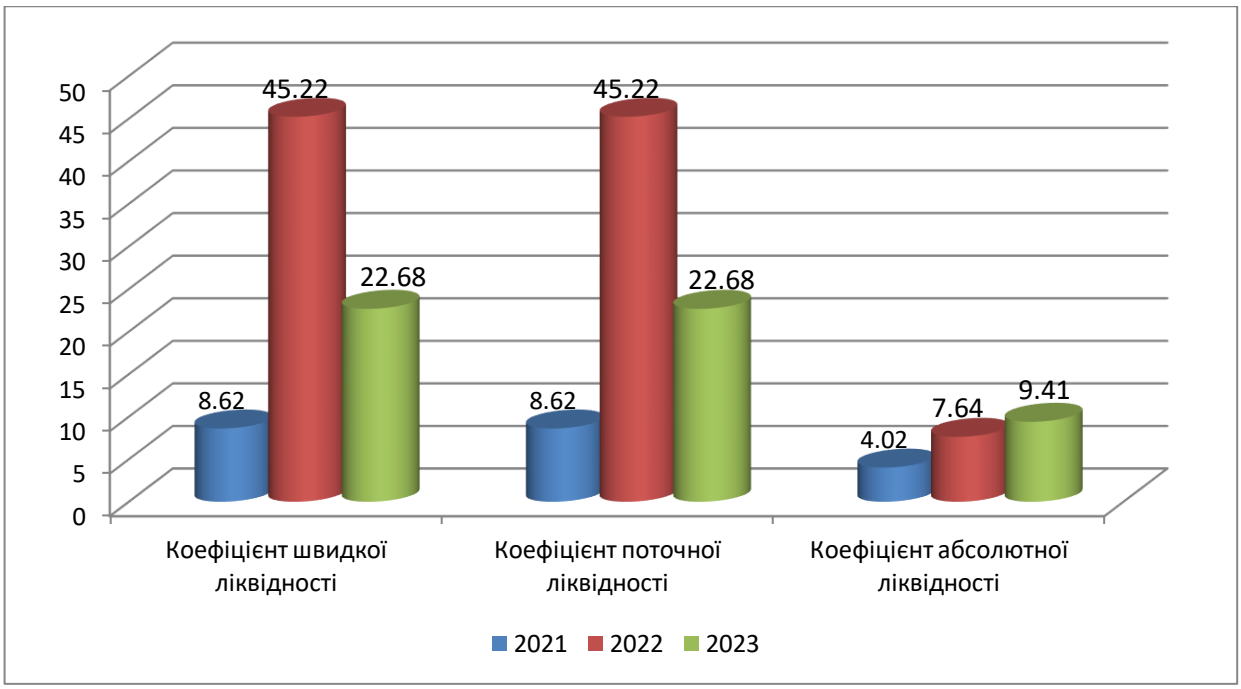

Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Європродакшн»

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.6

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка фінансової стійкості підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Європродакшн»

Показник	Роки			Абсолютний приріст 2023 до 2021	Темп приросту 2023 до 2021
	2021	2022	2023		
Коефіцієнт автономії	0,93	0,99	0,97	0,04	4,61
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,93	0,99	0,97	0,04	4,61
Коефіцієнт забезпечення оборотними засобами	8,62	45,22	22,68	14,10	163,95
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,57	0,57	0,58	0,02	3,18
Коефіцієнт фінансової залежності	1,07	1,01	1,03	-0,05	-4,40
Коефіцієнт фінансового ризику	0,07	0,01	0,03	-0,05	-63,76

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З даних табл. 2.7 спостерігається позитивна динаміка за показниками фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, забезпечення оборотними засобами значно перевищують рекомендовані значення, що говорить про незалежність підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається стабільним протягом всього

досліджуваного періоду і свідчить про достатність у підприємства власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів. Даний висновок підтверджується і рівнем коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику. Останні два показника також вказують на наявність позитивних змін у фінансовій стійкості підприємства. Підкреслено, що показник фінансової стійкості було розраховано за тією з формулою, що і коефіцієнт автономії через відсутність у підприємства довгострокових зобов'язань і забезпечення. Коефіцієнт фінансового ризику також було пораховано без урахування довгострокових зобов'язань, адже вони у ТОВ «Європродакшн» відсутні.

Останнім пунктом фінансового аналізу був аналіз показників ділової активності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ТОВ «Європродакшн»

Показник	Роки			Абсолютний приріст (+/-) 2023 до 2021	Темп приросту 2023 до 2021 (%)
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Коефіцієнт оборотності активів	3,30	1,39	1,24	-2,05	-62,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,54	2,42	2,09	-3,45	-62,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,38	3,64	3,57	-6,81	-65,60
Оборотність дебіторської заборгованості	35,16	100,28	102,20	67,04	190,70
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	40,26	79,41	41,21	0,94	2,34
Оборотність кредиторської заборгованості	9,07	4,60	8,86	-0,21	-2,29
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,54	1,40	1,27	-2,26	-63,99
Оборотність власного капіталу	103,12	260,18	286,33	183,21	177,66

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У табл. 2.8 зображено, що більшість коефіцієнтів оборотності мали негативну тенденцію у період 2021-2023 рр. Зменшення коефіцієнту оборотності активів на затримку переходу капіталу від стадій виробничих запасів до готової продукції і перетворення готової продукції на дохід. Збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості вказує на відсутність проблем з стягненням боргових зобов'язань від клієнтів підприємства, проте на підприємстві спостерігається протилежна тенденція, що засвідчує скорочення даного показника

з 10,38 обертів в 2021 році до 3,64 оберти в 2022р . та ще до 3,57 – в 2023 році. Результатом стало зростання тривалості одного обороту за аналізований період на 67 днів. Збільшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості свідчить про зростання можливості підприємства покривати власні зобов'язання. І хоча в 2023 році спостерігається скорочення даного показника, його рівень все ще залишається досить високим, а тривалість одного обороту кредиторської заборгованості дорівнює близько 9 днів. Зменшення оборотності власного капіталу та суттєве зростання тривалості одного обороту у днях свідчить про неефективність управління власним капіталом підприємства.

Таким чином, у період 2021-2023 рр. ТОВ «Європродакшн» змогла збільшити рівень фінансової стійкості за рахунок збільшення автономії, фінансової незалежності та зменшення рівня фінансового ризику. Зростання ліквідності підприємства вказує на його спроможність вчасно покривати зобов'язання. Зменшення рівня рентабельності є наслідком зменшення рівня чистого прибутку підприємства за рахунок зменшення чистого доходу та збільшення собівартості через зростання цін на сировину та матеріали.

2.2 Діагностика конкурентного середовища ТОВ «Європродакш»

Галузь у якій веде свою діяльність ТОВ «Європродакшн» - поліграфічна галузь України, яка має стагнацію з моменту початку повномасштабного вторгнення та характеризується скороченням обсягів реалізації. Однак, зміни у обсягах відбулись у 2023 році та вказують на поступове відновлення роботи більшості підприємств галузі.

Сучасні поліграфічні підприємства продовжують впроваджувати у свою діяльність нові послуги, виходять на нові ринки (за кордоном, не державні). Через це станом на сьогодні може зростати рівень конкуренції в галузі.

Для більшого розуміння стану конкурентного середовища ТОВ «Європродакшн» зроблено діагностику поліграфічної галузі у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Діагностика поліграфічної галузі

Показник	Характеристика
Розмір світового ринку	Загалом обсяг поліграфічної продукції в світі складає 477 млрд. євро. За прогнозами іноземних аналітиків зростання галузі у найближчі роки відбудеться на 2,2% за рік
Темп зростання ринку	У середньому дорівнює 3%
Ступінь життєвого циклу	На етапі зрілості
Кількість компаній у галузі	Загальна кількість компаній у галузі в Україні складає 3416 підприємств різної форми та розмірів
Легкість виходу або входу	Наявність високих бар'єрів входу та виходу на ринок, висока концентрація конкурентів у галузі
Технології та інновації у галузі	Зміна технологій загалом відбувається швидко, проте оновлення технологій на поліграфічних підприємствах відбувається раз на 4-5 років
Характер виробництва	Виробництво характеризується великими, середніми та малими партіями
Рівень ціни	Наявність гнучкої цінової політики
Прибутковість галузі	Середній рівень прибутковості з наявністю спадної тенденції

Джерело: складено автором на основі джерел [45]

Стан галузі на даний час можна характеризувати наступними рисами:

− збільшенням кількості суб'єктів підприємницької діяльності;

− більш швидким темпом збільшення кількості юридичних підприємств, в порівнянні з фізичними особами;

− поєднанні на підприємствах декількох видів діяльності одночасно;

− зниженням випуску друкованої продукції, збільшенням випуску упаковок, реклами, картонної продукції тощо;

− стабільним збільшенням обсягу реалізованої продукції; − збільшенням обсягів закупок сировини та матеріалів, тощо[46].

Проаналізуймо, хто є головними конкурентами для ТОВ «Європродакшн» в Україні.

В Україні близько 20 друкарень спеціалізуються на друці газет і журналів, але 90% ринку контролюють три лідери: «Бліц принт» (35% ринку), «Юнівест Принт» (близько 29%) і «Новий друк» (24%). Це свідчить про те, що досліджуване підприємство має досить сильні позиції на ринку.

Серед компаній, що надають широкий спектр поліграфічних послуг, подібно до ТОВ «Європродакшн», основними конкурентами є ТОВ «Новий друк»

та ТОВ «Вольф», хоча обсяги їх діяльності і чисельність персоналу в декілька разів перевищує показники досліджуваного підприємства. Якщо зосередити увагу на традиційній друкованій продукції, то за масштабами діяльності та чисельністю персоналу до конкурентів можна віднести і ПП «Перша друкарня», проте за асортиментом поліграфічної продукції та послуг, вона поступається і вищезгаданим підприємствам, і базі нашого дослідження. .

У табл. 2.11 наведено ключові фактори успіху підприємства та порівняння їх з двома найбільшими конкурентами

Таблиця 2.11 – Аналіз факторів успіху ТОВ «Європродакшн» та його конкурентів

Фактори успіху	Вага фактора	ТОВ «Європродакшн»		ТОВ «Новий друк»		ТОВ «Вольф»	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Рівень якості продукції	0,25	4	1	4	1	5	1,25
Обсяги реалізації	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Частка ринку	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Цінова політика	0,25	4	1	3	0,75	4	1
Наявність технологічного розвитку	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1
Загалом	1	-	3,4	-	3,65	-	4,45

Джерело: складено автором

Отже, у порівнянні зі своїми конкурентами ТОВ «Європродакшн» програє за показниками, які напряму залежать від масштабів виробництва.

Варто відзначити, що значну частину асортименту ТОВ «Європродакшн» займає виготовлення складних рекламних конструкцій, що відносяться до зовнішньої реклами (вивіски, штендери, світлові короби або лайтбокси тощо).

Конкурентами за даним видом продукції, в першу чергу, є рекламні та рекламно-виробничі компанії, серед яких можна відзначити РВК «Моріарт», ТОВ «Віктор ВВВ», РВК «Артлайн», рекламне агенство «Трієра плюс», компанія «Грена Україна» та ТОВ «Торговий дім «Гранд Афіш». Перераховані суб’єкти господарювання також відрізняються масштабами діяльності, чисельністю команд

та місцем розташування (з огляду на безпекову ситуацію переваги можуть мати компанії, розташовані в центральній і західній частинах країни). З перерахованих компаній три знаходяться в столиці, та по одній у Львові, Харкові та Рівненській області. При цьому ТОВ «Віктор ВВВ» та ТОВ «Торговий дім «Гранд Афіш» мають більші обсяги виробництва, а чисельність персоналу перевищує досліджуване підприємство у 2,5-3 рази. За досвідом роботи ці підприємства були засновані у 2007-2009 роках.

Однак, зауважимо, що на поліграфічну галузь також впливають не тільки конкуренти, але і зовнішнє середовище, особливо враховуючи що Україна знаходиться у стані війни, яка повпливала на зниження рівня прибутковості, обсягів реалізації, зростання собівартості та зниження конкурентоспроможності більшості представників галузі. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Європродакшн» та загалом на галузь у табл. 2.11 зроблено PEST-аналіз поліграфічної галузі.

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз поліграфічної галузі України

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Війна в Україні (створення економічних та логістичних проблем, що впливають на ланцюги постачання виробництва) 2. Активне узгодження правового регулювання з нормами ЄС 3. Низький рівень державної підтримки поліграфічної галузі 4. Політична нестабільність, що впливає на законодавство та умови існування малого та середнього бізнесу	1. Зростання рівня інфляції 2. Деградація ринку праці, зменшення кількості кваліфікованих працівників 3. Низький рівень платоспроможності населення та підприємств 4. Відсутність потоку інвестицій (закордонних та українських) у поліграфічну галузь
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
1. Перехід до цифрових медіа, що знижує попит на традиційний друк 2. Екологічні проблеми, що знижують серед окремих сегментів споживачів попит на друкарську продукцію 3. Зміна потреб споживачів через війну	1. Удосконалення технологій друку 2. Розвиток цифрового друку 3. Інтеграція з електронною комерцією 4. Низький рівень розвитку заходів кібербезпеки (стосується підприємств, що зберігають дані клієнтів у цифровому форматі)0

Джерело: складено автором

Спостерігається, що за PEST-аналізом найбільший вплив на поліграфічну галузь мають економічні та політичні фактори. Війна станом на сьогодні впливає

на зниження економічного розвитку, на зміну потреб споживачів та їх поведінку, на зниження державної підтримки галузі. Економічні та політичні фактори мають сильний негативний вплив не тільки на обсяги реалізації підприємства, але також на фінансовий стан підприємства, можливість технологічного розвитку, можливість залучення фінансових інвестицій.

Одним з основних недоліків ТОВ «Європродакшн» порівняно з найбільшими конкурентами галузі – відсутність пріоритету виходу на міжнародні ринки, відсутність практик диверсифікації продукції та продуктового портфеля.

За результатами проведеного PEST-аналізу розглянуто певні фактори, що мають найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Європродакшн» та інших підприємств поліграфічної галузі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність компаній поліграфічної галузі в Україні

Фактори	Характеристика факторів
Наявність порушень та проблем ланцюга постачання	Війна вплинула на обмеження доступу до сировини та обладнання, впливаючи на ефективність виробництва та зростання собівартості
Зміна попиту (зниження попиту)	Зменшення попиту на традиційні друковані матеріали через війну та перевагу цифровим альтернативам
Пошкодження інфраструктури	Фізичне руйнування виробничих потужностей, або високі ризики можливого руйнування, потребує додаткових витрат на безпеку виробництва, заміну обладнання, зміну місця перебування виробництва тощо
Переміщення робочої сили	Переміщення кваліфікованих працівників (у т. ч. у поліграфічній галузі)
Валютні коливання	Нестабільність української гривні впливає на появу проблем з формуванням конкурентоспроможних цін на послуги та залучення інвестицій
Зростання операційних витрат	Зростання витрат на енергоносії, транспорт та робочу силу через війну призводить до зниження рівня рентабельності
Обмеженість державної підтримки	Відсутність спеціальних програм державної підтримки для поліграфічної галузі перешкоджає модернізації виробництва та розвитку підприємства

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Європродакшн» можемо зробити висновок, що компанія має недостатньо стійку позицію як загалом у галузі, адже є невеликим підприємством

із невеликими обсягами виробництва, а також відносно конкурентів, адже не має достатнього рівня пізнаваності споживачів про переваги, послуги. ціноутворення підприємства.

Найважливішою проблемою, що впливає на конкурентоспроможності ТОВ «Європродакшн», є відсутність конкретного плану стосовно розвитку підприємства, розширення та модернізації виробництва, розвитку портфелю послуг та продукції компанії, відсутність маркетингових практик для залучення нових споживачів, відсутність стратегії виходу на нові ринки (у тому числі закордонні, або регіональні).

Ще однією проблемою є технологічний рівень оснащеності виробництва. Підприємство, безумовно, оновлює обладнання та впроваджує нові технології, але це потрібно робити частіше, ніж раз на кілька років. Сучасне обладнання полегшує впровадження інновацій і розширення асортименту продукції.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакш»

Здобуття конкурентних переваг продукцією є наслідком ефективного управління операційним процесом від розробки та виконання до реалізації товару. Тому аналіз конкурентоспроможності продукції розпочнемо з аналізу ТОВ «Європродакшн» за основними стратегічними позиціями підприємства (табл. 2.14).

Отже, згідно із проведеним дослідженням, до слабких позицій підприємства відноситься: корпоративна стратегія, управління ланцюгом постачання, передпродажна підтримка клієнтів, охоплення ринку, автоматизація бізнес-процесів, IT-інфраструктура, маркетингова стратегія, промоційні заходи, маркетингове планування, реалізація маркетингових заходів, брендинг роботодавця.

Таблиця 2.14 – Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Назва стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	S-сильна	N-нейтральна	W-слабка
Корпоративна стратегія			+
Організаційна структура підприиємства	+		
Управлінські здібності	+		
Фінансові показники		+	
Конкурентоспроможність продукції		+	
Управління ланцюгом постачання			+
Складська логістика			+
Контроль запасів		+	
Управління продажами		+	
Передпродажна підтримка клієнтів			+
Післяпродажна підтримка клієнтів		+	
Рівень обслуговування	+		
Охоплення ринку			+
Автоматизація бізнес-процесів			+
IT-інфраструктура			+
Маркетингова стратегія			+
Промоційні заходи			+
Маркетингове планування			+
Реалізація маркетингових заходів			+
Навчання та розвиток персоналу			+
Організаційна культура		+	
Управління ефективністю або продуктивністю працівників		+	
Репутація бренду	+		
Брендинг роботодавця			+

Джерело: складено автором

До сильних сторін підприємства відноситься: організаційна структура підприємства, управлінські здібності, рівень обслуговування, репутація бренду.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє надалі використати методику SWOT-аналізу для повного дослідження слабких сторін, сильних сторін, можливостей та загроз, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства.

Матриця SWOT-аналізу надана у табл. 2.15. За результатами її аналізу можемо зробити наступні висновки:

Сильними сторонами ТОВ «Європродакшн» є:

1. Орієнтація у діяльності на споживачів – підприємство розуміє специфічні потреби постійних клієнтів та надає цілеспрямовані послуги, тим самим зміцнюючи довіру та взаємовідносини з клієнтами;

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Європродакшн»

Сильні сторони	***Слабкі сторони***
1. Орієнтація у діяльності на споживачів 2. Здатність до адаптації 3. Високий рівень довіри до компанії від постійних споживачів послуг 4. Постійність робочої сили (низький рівень плинності кадрів) 5. Висока кваліфікація робітників на основних виробничих процесах 6. Наявність стабільних партнерських домовленостей з постачальниками 7. Прийнятний рівень цін. 8. Висока якість продукції.	1. Обмеженість ресурсів 2. Наявність проблем з навичками персоналу та керівництва (недостатній рівень кваліфікації окремих працівників) 3. Відсутність досвіду у цифровому маркетингу 4. Залежність від енергоносіїв 5. Недостатність досвіду у автоматизації виробництва 6. Недостатній рівень маркетингових комунікацій 7. Нераціональне використання оборотних активів
Можливості	***Загрози***
1. Повоєнна відбудова 2. Фокус на нішевому ринку 3. Розширення партнерств 4. Державні гранти 5. Платформа онлайн-друку 6. Модернізація сайту та його активне використання	1. Конкуренція з боку більших фірм 2. Збільшення витрат 3. Перебої в ланцюгах постачання 4. Зміна потреб клієнтів

Джерело: складено автором

2. Здатність до адаптації – невеликий масштаб діяльності підприємства уможливлює швидкість прийняття рішень та здатність пристосовуватись до зміни вимог ринку, або перебоїв у роботі, які викликані війною;

3. Високий рівень довіри до бренду – завдяки великому досвіду роботи у сфері підприємство має стійку базу клієнтів, які регулярно повертаються за послугами та продукцією та мають високий рівень довіри до компанії;

4. Постійність робочої сили – досвід роботи та багато проблем у штаті працівників, які виникали раніше, дозволили створити систему управління персоналом за якої присутній низький рівень плинності кадрів;

5. Висока кваліфікація робітників на основних виробничих процесах – є наслідком низької плинності кадрів, коли кваліфікація робітників підкріплюється багаторічним досвідом їх роботи у сфері поліграфічних послуг;

6. Наявність стабільних партнерських домовленостей з постачальниками – незважаючи на постійно зростаючі ціни на сировину та матеріали, досліджуване підприємство має багаторічні договори з постачальниками, які пропонують лояльні та адекватні ціни на сировину;

7. Прийнятний рівень цін – дане підприємство відноситься до малих підприємств, що сприяє у забезпеченні гнучкості на ринку та адаптації до умов сьогодення, а отже крім співпраці з перевіреними постачальниками, воно ще має менший рівень постійних витрат, що також відбивається на ціні.

8. Висока якість продукції – використання якісних матеріалів, наявність відповідного устаткування, кваліфікація робітників у поєднанні з багаторічним досвідом надання поліграфічних послуг забезпечують високу якість продукції та виконуваних робіт.

Слабкими сторонами ТОВ «Європродакшн» є:

1. Обмеженість ресурсів – обмежений доступ до капіталу для інвестицій в нове обладнання або маркетингові ініціативи стримує потенціал зростання;

2. Наявність проблем з навичками персоналу та керівництва – обмежена кількість персоналу обмежує спектр поліграфічних послуг порівняно з більшими конкурентами.

3. Відсутність досвіду у цифровому маркетингу – бракує власного досвіду для ефективних стратегій онлайн-маркетингу, які мають вагоме значення для охоплення ширшої аудиторії;

4. Залежність від енергоносіїв – залежність від потенційно нестабільної електромережі призводить до перебоїв у виробництві та збільшення операційних витрат;

5. Обмежена автоматизація виробництва – ручні процеси друку наразі вже вважаються неефективними та повільними порівняно з автоматизованими рішеннями для поліграфічних підприємств;

6. Недостатній рівень маркетингових комунікацій – відсутність реклами та неактивність сайту (відсутність актуальної інформації, неможливість його використання для зворотного зв’язку) є ключовим параметром, за яким досліджуване підприємство поступається конкурентам;

7. Нераціональне використання оборотних активів – значна частина коштів накопичена на рахунках та не бере участі в обороті, що засвідчив фактичний рівень показників ліквідності.

Можливостями ТОВ «Європродакшн» є:

1. Повоєнна відбудова – попит на поліграфічні послуги зростатиме в міру того, як бізнес і громади відновлюватимуться, пропонуючи можливості для зростання;

2. Фокус на нішевому ринку – спеціалізація на специфічних для українців, державних установ потребах друку (наприклад, історичні документи, місцеві мистецькі твори) дозволить залучити лояльну клієнтську базу;

3. Розширення партнерств – співпраця з іншими місцевими підприємствами (наприклад, дизайнерськими агенціями) може розширити пропозицію послуг та залучити нових клієнтів;

4. Державні гранти – українські урядові програми післявоєнної відбудови економіки потенційно запропонують фінансову підтримку компаніям, які працюють у галузі поліграфії.

5. Платформа онлайн-друку – розробка платформи онлайн-замовлень дозволить підвищити доступність та охопити клієнтів за межами одного регіону;

6. Модернізація сайту та його активне використання – даний фактор не потребує значних інвестицій порівняно з придбанням поліграфічної техніки, але в той же час дозволить нагадати про себе, залучити нових клієнтів (замовників) та сприятиме розширенню комунікаційних можливостей.

Загрозами для ТОВ «Європродакшн» є:

1. Конкуренція з боку більших фірм – національні поліграфічні компанії з більшими ресурсами постійно укріплюють позиції на ринку, або з’являються нові представники галузі, які мають великі обсяги фінансових інвестицій для швидкого розвитку;

2. Збільшення витрат – інфляційний тиск збільшує вартість друкарських матеріалів та енергії, що призводить до зменшення прибутку;

3. Перебої в ланцюгах постачання – постійні перебої в ланцюгах постачання по регіону та країни обмежують доступ до необхідної сировини, матеріалів, можливостей оновлення обладнання;

4. Зміна потреб клієнтів – постійний перехід до цифрової комунікації знижує загальний попит на традиційно друковану продукцію;

Наступним кроком у оцінці конкурентоспроможності ТОВ «Європродакшн» є використання експертного методу. Орієнтуючись на експертну думку керівника підприємства та деяких його працівників, основні конкуренти підприємства отримали оцінку за певними критеріями. У процесі оцінювання було визначено обмеження максимальної та мінімальної оцінки (від 1 до 5, де 5 - критерій проявляється відмінно; 1 – критерій не проявляється взагалі). Результати надано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Критерії оцінки конкурентоспроможності

Конкретні критерії оцінки	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Рівень управління	Низький	Низький, але допустимий	Задовільний	Достатній рівень	Високий
Якість товарів та послуг підприємства	Низька	Низька, але мінімально допустима	Задовільна	Вище середнього	Висока
Сучасний фінансовий стан	На межі банкротства	Відсутність стійкості	Задовільний	Стабільність	Повна фінансова стійкість
Рівень використання ресурсів	Не раціональне	В цілому непоганий	Задовільний	Достатньо раціонально	Дуже раціонально
Вміння шукати нових професійних співробітників	Відсутність досвіду та бажання	Відсутність досвіду, є бажання	Задовільно	Присутній досвід, на підприємстві є висококваліфікований персонал	Високий рівень вміння
Наявність довгострокових капіталовкладень	Повна відсутність, без перспектив	Присутні, але у незначному обсязі	Задовільно	Достатня кількість	Високий рівень залучення довгострокових капіталовкладень
Здатність розвивати, модернізувати виробництво та впроваджувати інновації	Відсутність бажання та можливостей	Модернізація відбувається дуже рідко	Задовільно	Наявність сучасного обладнання	Повністю сучасне обладнання

Джерело: складено автором

За результатом оцінки вага усіх критеріїв має дорівнювати 1. Отримані результати оцінки наведені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка показників рівня конкурентоспроможності

Критерії	Вага	ТОВ «Європродакшн»		ТОВ «Новий друк»		ТОВ «Вольф»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Рівень управління	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Якість товарів та послуг підприємства	0,13	4	0,52	4	0,52	5	0,65
Сучасний фінансовий стан	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Рівень використання ресурсів	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Вміння шукати нових професіональних співробітників	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Наявність довгострокових капіталовкладень	0,17	1	0,17	4	0,68	5	0,85
Здатність розвивати, модернізувати виробництво та впроваджувати інновації	0,16	1	0,16	4	0,64	5	0,8

Джерело: складено автором

Розрахунок рівня конкурентоспроможності представлений в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Розрахунок рівня конкурентоспроможності

Назва підприємства	Розрахунок рівня конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності у балах
ТОВ «Європродакшн»	0,45 + 0,52 + 0,45 + 0,33 + 0,26 + 0,17 + 0,16	2,34
ТОВ «Новий друк»	0,6 + 0,52 + 0,45 + 0,33 + 0,52 + 0,68 + 0,64	3.74
ТОВ «Вольф»	0,75 + 0,65 + 0,44 + 0,39 + 0,85 + 0,8	4,48

Джерело: складено автором

Найвищий рівень конкурентоспроможності має підприємство «Вольф» за такими критеріями: здатність розвивати та модернізувати виробництво, наявність довгострокових капіталовкладень, рівень управління та якість продукції. Підприємство ТОВ «Новий друк» має дещо нижчий рівень конкурентоспроможності однак відрізняється високим рівнем управління, якістю

продукції та послуг, здатністю модернізувати виробництво та шукати висококваліфікованих кадрів.

ТОВ «Європродакшн» має найнижчий рівень за об'єктивною оцінкою керівника підприємства та його співробітників, що аргументовано відсутністю можливості та досвіду у модернізації виробництва, відсутністю довгострокових капіталовкладень, адже підприємство не намагається привести інвестиції до компанії.

На рис. 2.4 наведено радіальну діаграму конкурентоспроможності ТОВ «Європродакшн» та її основних конкурентів. За результатами побудови діаграми спостерігаємо, що ТОВ «Європродакшн» має найнижчі показники за всіма критеріями у порівнянні з конкурентами, що вказує на наявність значних проблем, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції і підприємства та його стійкості у сучасному ринковому середовищі. Однак, компанія має певні сильні сторони, які потребують розвитку для формування з них конкурентних сил. До таких відноситься якість товарів і послуг, фінансовий стан, який необхідно покращити, рівень управління та рівень використання ресурсів.

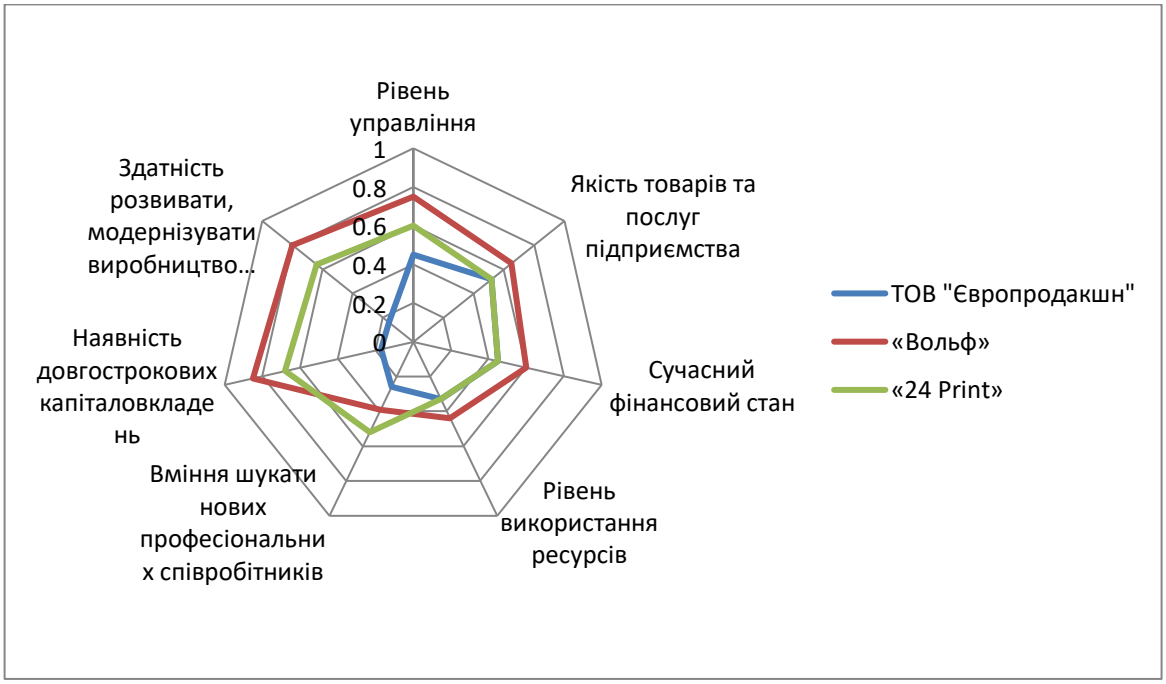

Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Європродакшн»

Джерело: побудовано автором

З діаграми спостерігається, що кожен з проаналізованих підприємств має власні переваги та недоліки. Градація досліджуваних підприємств представлена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Градація досліджуваних рівнів конкурентоспроможності

Рівень конкурентоспроможності	Значення рівня	Співвідношення рівня конкурентоспроможності по підприємствах
Від 4,01 до 5,0	Високий рівень конкурентоспроможності	ТОВ «Вольф»
Від 3,01 до 4,0	Середній рівень конкурентоспроможності	ТОВ «Новий друк»
Від 2.01 до 3,0	Слабкий рівень конкурентоспроможності	ТОВ «Європродакшн»
Від 1.0 до 2,0	Дуже низький рівень конкурентоспроможності	

Джерело: складено автором

Отже, бачимо, що досліджуване підприємство ТОВ «Європродакшн» має слабкий рівень конкурентоспроможності та потребує його підвищення, тоді як конкуренти підприємства мають або середній рівень конкурентоспроможності, або високий рівень конкурентоспроможності.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» передбачає визначення ряду параметрів (табл. 2.20). Параметрам надано кількісну оцінку, яка встановлена за результатами дослідження, у процесі якого продукцію підприємства було оцінено експертами ТОВ «Європродакшн» та споживачами продукції. Оцінка проводилась за шкалою з 10 балів, де 1 – нижчий бал, а 10 – найвищий бал. За попереднім аналізом визначено, що підприємством з яким варто порівнювати рівень конкурентоспроможності ТОВ «Європродакшн» є ТОВ «Вольф». Це компанія, яка має вищий рівень досвіду, має високі показники конкурентоспроможності, якості послуг, впізнаванності на ринку.

Під універсальністю варто розуміти наявність можливості використовувати послугу для різних проектів (наприклад, лазерне різання металу та дерева, УФ друк на різних матеріалах.

Таблиця 2.20 – Параметри конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» протягом 2021-2023 рр.

Параметри	ТОВ «Європродакшн»		ТОВ «Вольф»	
	2022	2023	2022	2023
Технічність/технологічність	6	5	8	8
Унікальність продукції та послуг	5	5	7	7
Стійкість/довговічність продукції або послуг	6	5	9	9
Універсальність	5	5	8	9
Швидкість і зручність	6	5	9	9

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.20 у подальшому визначимо рівень одиничних показників конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн»:

1. Одиничний показник (g) технологічного параметру (формула 2.1):

$$g = \frac{p}{p_1} * 100\% \quad (2.1)$$

Отже, маємо наступні результати:

2022 рік: g = 6/8*100%=75%, або 0,75.

2023 рік: g = 5/8*100%=62,5% або 0,625.

Таким чином, аналіз одиничного показника технічного параметра загалом продукції досліджуваного підприємства показує, що конкурентоспроможність продукції за технологічним параметром знизилась протягом 2022-2023 рр. на 12,5%.

2. Одиничний показник (g) параметру унікальності продукції або послуг.

Маємо наступні результати:

2022 рік: g = 5/7*100%=71,4%, або 0,714.

2023 рік: g = 5/7*100%=71,4%, або 0,714.

Отже, за параметром унікальності продукції конкурентоспроможність не знизилась протягом 2022-2023 рр., однак все ще залишаються нижчою за показники підприємства-конкурента.

3. Одиничний показник (g) параметру стійкості або довговічності продукції.

Маємо наступні результати:

2022 рік: g = 6/9*100%=66,7%, або 0,667.

2023 рік: g = 5/9*100%=55,6%, або 0,556.

Отже, за параметром стійкості продукції конкурентоспроможність знизилась протягом 2022-2023 рр. на 11,1%.

4. Одиничний показник (g) параметру універсальності продукції.

Маємо наступні результати:

2022 рік: g = 5/8*100%=62,5%, або 0,625.

2023 рік: g = 5/9*100%=55,6%, або 0,556.

Отже, за параметром універсальності конкурентоспроможність знизилась протягом 2022-2023 рр. на 6,9%.

5. Одиничний показник (g) параметру швидкості та зручності надання послуг або продукції.

Маємо наступні результати:

2022 рік: g = 6/9*100%=66,7%, або 0,667.

2023 рік: g = 5/9*100%=55,6%, або 0,556.

Отже, за параметром швидкості та зручності надання послуг конкурентоспроможність знизилась протягом 2022-2023 рр. на 11,1%.

Аналогічні розрахунки було проведено для конкурента підприємства ТОВ «Вольф».

Надалі пропонується визначити груповий показник за формулою (2.2):

$$G = \sum a_i * g_i \qquad (2.2)$$

Ваговий коефіцієнт «а» буде взято з результатів експертного оцінювання, яке було зроблено співробітниками підприємства ТОВ «Європродакшн». Результати розрахунків наведені у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Групові показники конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» та ТОВ «Вольф» протягом 2022-2023 рр.

Параметри	Вага	ТОВ «Європродакшн»				ТОВ «Вольф»			
Технічність/технологічність	0,9	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Унікальність продукції та послуг	0,6	0,75	0,68	0,63	0,56	1,33	1,2	1,60	1,44
Стійкість/довговічність продукції або послуг	0,8	0,71	0,43	0,71	0,43	1,40	0,84	1,40	0,84
Універсальність	0,7	0,67	0,53	0,56	0,44	1,50	1,2	1,80	1,44
Швидкість і зручність	0,9	0,63	0,44	0,56	0,39	1,60	1,12	1,80	1,26
Загальний показник	-	2,67		2,32		5.71		6,60	

Джерело: складено автором

Зробимо порівняння групових показників конкурентоспроможності продукції обох компаній, визначивши відношення показника однієї компанії до іншої. Отримаємо результати:

2022 рік: 2,67/5.71=0,47.

2023 рік: 2,32/6,6 = 0,35.

Отже, протягом 2022-2023 рр. спостерігається падіння рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» у порівнянні до її основного конкуренту з 0,47 балів до 0,35 балів. Для закінчення аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства проведемо розрахунок інтегрального показника за формулою (2.3):

$$I = \frac{G_T}{G_E} \tag{2.3}$$

Розраховані значення інтегрального показника наведено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» та ТОВ «Вольф» протягом 2022-2023 рр.

Підприємство	Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції	
	2022	2023
ТОВ «Європродакшн»	0,47	0,35
ТОВ «Вольф»	2,14	2,84

Джерело: складено автором

Тепер визначимо співвідношення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» до аналогічного показника ТОВ «Вольф». Отримаємо результати:

2022 рік: 0,47/2,14 = 0.22 або 22%

2023 рік: 0.35/2,84=0,12 або 12,3%

Таким чином бачимо, що продукція ТОВ «Європродакшн» потребує термінового удосконалення для того, аби збільшити рівень конкурентоспроможності її порівняно до продукції та послуг найбільшого конкурента ТОВ «Вольф».

У процесі дослідження виявлено, що ТОВ «Європродакшн» має певні слабкі сторони серед яких відсутність маркетингової діяльності, відсутність досвіду у модернізації виробництва, відсутність корпоративної стратегії та вміння залучати висококваліфікованих працівників, наявність проблем із ланцюгом постачання тощо. З огляду на визначені недоліки робимо висновок, що підприємство потребує розробки стратегії, яка буде направлена на вирішення або мінімізацію виявлених недоліків з метою суттєвого підвищення конкурентоспроможності та стійкості на висококонкурентному ринку.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство – ТОВ «Європродакшн», підприємство яке займається друкарськими формами і наданням інших поліграфічних послуг. Підприємство має функціональну організаційну структуру, а станом на 2023 рік на підприємстві працювало близько 20 співробітників. Аналіз галузі поліграфічних послуг вказує, що протягом 2020-2023 рр. нестабільним є обсяг реалізації продукції по Україні в цілому. 2021 рік та 2023 рік характеризуються зростаннями, тоді як у 2022 році відбулось зниження обсягів. У ТОВ «Європродакшн» ситуація наразі є гіршою, ніж загалом динаміка по країні. Підприємство протягом 2021-2023 рр. втратило 62,43% чистого доходу, при цьому знижується також чистий прибуток. Показники ліквідності підприємства вказують на стабільно позитивний стан

платоспроможності підприємства, коефіцієнти фінансової стійкості характеризуються позитивними змінами у цей період (за виключенням зниження маневреності власного капіталу).

Діагностика конкурентного середовища підприємства вказує на те, що галузь характеризується наступними рисами: збільшення суб'єктів господарювання, поєднанні на підприємствах декількох видів діяльності; зниженням випуску друкованої продукції, стабільним збільшенням обсягу реалізованої продукції та збільшенням кількості закупок сировини і матеріалів. Аналіз факторів успіху досліджуваного підприємства та його конкурентів вказує на необхідність удосконалення таких сфер як частка ринку, наявність технологічного розвитку та обсягів реалізованої продукції. Результати PEST-аналізу вказують на найбільший вплив на галузь з боку політичних та економічних факторів. Найбільшою проблемою, яка впливає на конкурентоспроможність підприємства є відсутність конкретного плану розвитку, розширення та модернізації виробництва, розвитку портфелю послуг та продукції компанії, відсутність маркетингових практик для залучення нових споживачів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» вказую, що сильними сторонами підприємства є організаційна структура, управлінські здібності, рівень обслуговування та репутація бренду. До слабких сторін відноситься обмеженість ресурсів, наявність проблем з навичками персоналу, відсутність досвіду у цифровому маркетингу тощо. Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства було проведено паралельно з оцінюванням конкурентів. За результатами оцінки визначено, що підприємство ТОВ «Європродакшн» має найнижчу оцінку порівняно з конкурентами і основними її недоліками є здатність розвивати та модернізовувати виробництво, наявність довгострокових капіталовкладень, вміння шукати професійних співробітників.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЄВРОПРОДАКШН» З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» на засадах бенчмаркінгу

Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання адаптації до вимог динамічного конкурентного середовища. Конкурентоспроможність підприємства дозволяє йому зберігати або розширювати свої позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію шляхом пропозиції якісної продукції чи послуг, що задовольняють специфічні потреби споживачів та забезпечують ефективну діяльність.

Сьогодні, коли підприємства стикаються з нестабільністю зовнішнього середовища, важливо використовувати потужні інструменти, які не тільки підвищать ефективність управління, але й врахують основні цілі компанії. Ключовою умовою успішної діяльності промислового підприємства є застосування ефективного механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю. Це дозволить розробити та реалізувати стратегію розвитку в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, створюючи конкурентні переваги як у теперішньому, так і в майбутньому бізнес-середовищі.

Таким чином, головне завдання підприємства в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку полягає у пошуку своєї ніші. Діяльність цього підприємства, яке працює в глобальній економіці, повинна враховувати специфіку сучасного ринку.

Зрозуміло, що в умовах глобальної економіки для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також конкурентоспроможності продукції як її складової, мають бути враховані такі фактори:

- реалізація інноваційної політики, яка дозволяє підприємству конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;

- наявність кваліфікованих кадрів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці;

- впровадження гнучкої системи управління якістю на підприємстві;

- постійне вдосконалення продукції національних виробників на внутрішньому ринку та активізація їх діяльності на зовнішньому.

Аналіз та дослідження інформації стосовно діяльності ТОВ «Європродакшн» дозволило виявити основні проблеми підприємства і в першу чергу на посилення слабких сторін підприємства впливає недостатність фінансів для розвитку підприємства. Основною причиною недосконалого фінансового стану підприємства є нерівномірність зростання собівартості продукції порівняно із зменшенням чистого доходу підприємства.

Надалі пропонується провести порівняльний аналіз, який буде будуватися на вивченні конкурентної практики виробничої діяльності підприємства. Отже, враховуючи, що слабкою стороною підприємства є високі витрати, які впливають на появу та розвиток інших слабких сторін (у тому числі недостатній модернізації виробництва, неспроможність впровадження маркетингових практик тощо). Пропонується застосувати стратегію зниження витрат за рахунок зменшення собівартості продукції, що позволить покращити ринкову позицію підприємства порівняно із конкурентами, зменшити витрати, направити чистий прибуток на модернізацію виробництва, розширення асортименту, удосконалення маркетингових заходів, підвищити рентабельність продажів та виробничого процесу.

Під час попереднього аналізу конкурентоспроможності було виявлено двох ключових конкурентів ТОВ «Європродакшн»: ТОВ «Новий друк» та ТОВ «Вольф». Оцінюючи ключові фактори успіху поліграфічних компаній та проводячи експертні оцінки, було виявлено розрив між ТОВ «Європродакшн» та її конкурентами за такими показниками, як модернізація виробництва та рентабельність/собівартість/прибутковість. Порівняння з цими конкурентами допоможе встановити точку відліку для оптимізації витрат, для цього пропонується використати панорамний бенчмаркінг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика застосування бенчмаркінгу на ТОВ «Європродакшн»

Класифікаційна ознака	Різновид	Зміст
Об'єкт порівняння	Зовнішній бенчмаркінг	Порівняння з партнером в межах даної галузі
Рівень проведення	Стратегічний бенчмаркін	Розробка і реалізація стратегій для збереження лідерських позицій
Предмет	Виробничий процес	Зменшення витрат виробництва
Учасники	Індивідуальний	Без загальних консультантів
Напрям	Горизонтальний	Пошук та реалізація методів та технологій задля підвищення ефективності діяльності
Фаза інновацій	Виробництво	Впровадження нових технологічних ліній, що змінюють процес виробництва
Мета	Зменшення витрат	Зниження собівартості продукції за рахунок вирішення проблеми сировинної бази

Джерело: складено на основі [47]

У табл. 3.2 наведемо структурні елементи собівартості продукції ТОВ «Європродакшн» та її конкурентів.

Таблиця 3.2 – Структурні елементи собівартості продукції ТОВ «Європродакшн» та основних конкурентів

Склад витрат	Відсоток у структурі собівартості, %		
	ТОВ «Європродакшн»	ТОВ «Новий друк»	ТОВ «Вольф»
Матеріальні затрати, у тому числі	71,5	83,1	91,6
матеріали друку	35,4	41,2	48,7
матеріали пакування	13,4	10,6	16,7
енергоносії	13,2	21,7	18,3
запасні частини та допоміжні матеріали	9,5	9,6	7,9
Витрати на оплату праці	11,2	9,5	4,3
Відрахування на соціальні заходи	6,4	3,9	2,1
Амортизація	6,8	2,6	1,1
Інші операційні витрати	4,1	0,9	0,9
Загалом	100	100	100

Джерело: складено автором

Відзначимо, що така різниця у структурі витрат пов'язана з масштабами діяльності підприємств. Саме за рахунок розподілу постійних витрат на більший обсяг продукції, в структурі собівартості ТОВ «Вольф» прямі матеріальні витрати займають найбільшу частку.

За проведеним раніше аналізом конкурентоспроможності підприємства та продукції виявлено, що найкращу позицію серед визначених конкурентів має ТОВ

«Вольф», таким чином у процесі удосконалення власної продукції, виробничих процесів, бізнес-процесів, маркетингової діяльності тощо, ТОВ «Європродакшн» варто звертати увагу на аналогічні процеси, які відбулись раніше у історії ТОВ «Вольф», які вони мали наслідки та чи надали позитивний результат. Сучасна практика діяльності ТОВ «Вольф» може стати прикладом або «ідеальним» варіантом на який досліджуваному підприємству необхідно звертати увагу та орієнтуватися.

Аналіз конкурентів показав, що скорочення витрат на друкарські матеріали є ключовою сферою для вдосконалення для ТОВ «Європродукція». Пропонується розглянути шляхи досягнення цієї мети та підвищення загальної ефективності виробництва.

Для скорочення витрат на матеріали друку пропонується застосувати наступні методи:

1. Налагодити партнерські відносини з постачальниками чорнил і паперу, щоб отримати оптимальні ціни завдяки угоді про оптову закупівлю. Необхідно дослідити поточний рівень споживання і домовитись про умови поставок;

Даний крок потребує деяких уточнень, зокрема проведення аналізу декількох постачальників, за результатами якого зможемо визначити одного постачальника, який матиме кращі умови для співпраці. У табл. 3.3 наведено перелік потенційних постачальників та вартість оптової закупівлі чорнил і паперу.

Таблиця 3.3 – Перелік потенційних постачальників для прийняття рішення про скорочення витрат на матеріали друку на ТОВ «Європродакшн»

Найменування матеріалів	Ціна, грн		
	ТОВ «Новітні Прозорі Технології»	ТОВ «Профіль»	ТОВ «ПромДизайн»
Листовий пластик акрил, ПЕТ, ПВХ (0,5 мм)	690-720 грн за штуку	650/680 грн за штуку	590/620 грн за штуку
Рулонні матеріали (вініл, поліестер) для УФ-друку	325/340 грн	310/335 грн	290/340 грн
Чорнила для друку (набір 4 кольори)	3900/4100 грн	3796/3824 грн	3645/3715 грн
Клей	780/800 грн	750 грн	790 грн
Полірувальні суміші	980 грн	890 грн	910 грн

Джерело: складено автором

Отже, за наведеними цінами на основні матеріали для друку можемо зробити висновок, що станом на сьогодні найбільш привабливим постачальником для ТОВ «Європродакшн» є ТОВ «ПромДизайн». Зараз ціни на матеріали від постачальників ТОВ «Європродакшн» тримаються на рівні цін ТОВ «Новітні прозорі технології».

ТОВ «ПромДизайн» знаходиться у місті Харків, однак має представництва та склади у місті Київ, що значно знижує витрати на логістику для досліджуваного підприємства, особливо в умовах зростання цін на логістичні витрати.

2. Дослідити можливість використання переробленого паперу або паперу з екологічно чистих альтернатив для відповідних замовлень (клієнтів, споживачів) для яких такий варіант буде допустимим.

Перероблений папір використовується для послуг друку. Перероблений папір характеризується міцністю, має дещо нижчу щільність волокон порівняно з первинним папером, що робить його придатним для друку великого обсягу або друку особливих матеріалів, які вимагають довговічності (наприклад, брошури, візитні картки). Ще однією характеристикою переробленого паперу є те, що він має нижчу прозорість, тобто легше просвічує світло. Окрім цього, перероблений папір має перевагу серед деяких груп споживачів, адже сприймається як естетичний продукт, який має текстурований або плямистий вигляд порівняно з поверхнею первинного паперу.

Перероблений папір дозволяє оптом зекономити близько 12%, наприклад, 500 одиниць звичайного паперу коштує оптом 900 грн, тоді як та сама кількість переробленого паперу буде коштувати 800 грн.

Перехід на перероблений папір створить особливу унікальну перевагу для бренду компанії серед специфічних груп споживачів, адже підприємство проявлятиме відданість екологічній відповідальності. Використання переробленого паперу можна також використовувати у маркетингових матеріалах кампанії.

3. Дослідити можливість використання крафтового картону або паперу для зниження собівартості виробництва. Крафт-папір, відомий природним коричневим

кольором і міцністю, пропонує ряд переваг для поліграфічних компаній. Наприклад, він є екологічно чистим, адже виготовляється з переробленої деревної целюлози, що повністю відповідає зростаючому попиту споживачів на екологічно чисті продукти.

Крафт-папір від природи міцний і стійкий до розривів. Отже є придатним для пакування більш важких предметів, або створення довговічних маркетингових матеріалів, таких як сумки, конверти або етикетки для продуктів. Крафт-папір можна друкувати різними техніками, включаючи цифровий друк. Він легко ріжеться для спеціальних форм для різного формату використання.

Як правило, крафт-папір дешевший, ніж первинний папір, що впливає на економію на масштабах замовлень сировини та собівартість готової продукції підприємства. Точна різниця в ціні між крафт-папером і звичайним папером залежить від різних факторів, таких як вага, товщина та знижки на оптові закупівлі. Однак, як правило, крафт-папір може бути на 10-20% дешевшим, ніж звичайний папір порівнянної маси.

Підвищити ефективність виробництва можна за допомогою модернізації ліній виробництва. Для цього необхідно провести оцінку технології друку, яка використовується та порівняти її з подібними технологіями у конкурентів. Наприклад, дослідити ефективність друкарських машин, які пропонують менший рівень витрат чорнила та дозволяють зменшити брак, що скорочує витрати на папір.

Для модернізації виробничого цеху необхідно розглянути варіант оптимізації робочих процесів за рахунок автоматизації повторюваних дій, зменшення потреби у недостатньо кваліфікованому персоналі. Автоматизація окремих процесів призведе до зменшення часу на виробництво і підвищення продуктивності за умови достатнього рівня завантаження виробництва.

За рахунок впровадження перерахованих вище заходів очікується отримати наступні результати для ТОВ «Європродакшн»:

- знизити рівень витрат на матеріали для друку;
- знизити загалом собівартість продукції;
- підвищити рівень прибутковості та рентабельності;

- підвищити ефективність виробництва;

- модернізувати та автоматизувати окремі виробничі процеси;

- підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок мінімізації або ліквідації виявлених проблем.

Зазначені результати в розрізі конкурентоспроможності продукції (послуг) дозволять утримувати рівень цін на поліграфічні послуги та надавати знижки за великі обсяги або частоту замовлень, підвищити якість і швидкість виконання процесів (після модернізації/автоматизації), підвищити ступінь унікальності продукції за рахунок використовуваних матеріалів, що в підсумку підвищує оцінку продукції за технологічними та споживчими параметрами.

Окрім запропонованих заходів також ТОВ «Європродакшн» має розглянути можливість розвитку товаропросування. Станом на сьогодні підприємство майже не витрачає ресурсів на маркетингові заходи. Це стосується як зовнішньої реклами на якій спеціалізується підприємства, так і цифрового маркетингу.

Для поліграфічної компанії, яка спеціалізується на великих рекламних конструкціях, цілеспрямований і стратегічний підхід до просування має вирішальне значення, щоб виділитися на конкурентному ринку. Враховуючи обмежені ресурси, доцільним є поєднання тактик зовнішнього та цифрового маркетингу для максимізації охоплення та впливу на потенційних споживачів (замовників).

З огляду на практику основних конкурентів підприємства можемо відзначити, що зовнішній маркетинг повинен бути направлений на підвищення впізнаваності підприємства:

1. Стратегічне партнерство. Співпраця з будівельними фірмами, що спеціалізуються на встановленні рекламних щитів, або організаторами заходів, яким потрібні масштабні вивіски. Ініціативи спільного брендингу або спільні маркетингові кампанії дозволять залучити наявну клієнтську базу один одного для ширшого охоплення.

2. Участь у відповідних виставках і галузевих конференціях дозволяє безпосередньо спілкуватися з потенційними клієнтами. Відображення та

презентація минулих проектів і демонстрація досвіду компанії за допомогою презентацій може сприяти зростанню зацікавленості потенційних клієнтів у послугах даного підприємства.

Використання цифрового маркетингу підприємством має бути направлено на розвиток соціальних мереж, присутності на відповідних соціальних платформах:

1. Розвиток контент-маркетингу. Розробка контент-стратегії, зосередженої на публікаціях на сайті, тематичних дослідженнях, створенні сторінок у соціальних мережах і розвитку наповнення контентом дозволить залучити підприємству органічний трафік.

2. Підприємство також має розглянути варіант повної заміни сайту. Станом на сьогодні ТОВ «Європродакшн» має нефункціонуючий сайт, який не оновлювався вже декілька років і має лише російську мову. Для залучення нових клієнтів, збільшення продажів підприємству необхідно орієнтуватися на конкурентів, які мають розроблений сайт з сучасним та інтерактивним інтерфейсом, є інформативним та наповнений актуальною інформацією про продукцію, послуги та переваги підприємства.

Застосувавши комбінацію тактик зовнішнього та цифрового маркетингу, ТОВ «Європродакшн» зможе розширювати кількість споживачів та залучати постійно потенційних клієнтів. З огляду на практики конкурентів підприємству варто зосередитися на максимальному наповненні веб-сайту корисною та цільовою інформацією, яка буде відповідати основним запитам споживачів.

З огляду на представлені шляхи удосконалення конкурентоспроможності продукції підприємства можемо зробити висновок, що ці заходи дозволять вплинути на ряд параметрів конкурентоспроможності, які до впровадження мали низьку або середню оцінку у порівнянні до конкурентів. Наприклад, впровадження нового обладнання дозволить підвищити рівень оцінки технологічного параметра у конкурентоспроможності продукції. Унікальність підвищиться за рахунок використання переробленого паперу, або крафтового картону. Стійкість та довговічність продукції також зміняться через використання переробленого паперу. Впровадження заходів товаропросування (зовнішній та цифровий

маркетинг) дозволить покращити параметр швидкості та зручності, адже за умов наявності соціальних мереж та інших каналів зв'язку зі споживачами замовлення почнуть оброблятися швидше, а з точки зору споживача процес замовлення стане зручнішим.

3.2 Обґрунтування доцільності та ефективності використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн»

За результатами розроблених напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на засадах бенчмаркінгу було визначено необхідність зміни структури витрат та зниження собівартості продукції. Для цього пропонується модернізувати та автоматизувати окремі виробничі процеси, а саме: модернізація друкарського обладнання (придбання нових, цифрових або струменевих друкарських машин), впровадження інформаційної системи управління друком (MIS), яка дозволить упорядкувати робочий процес та автоматизувати такі завдання як обробка замовлень, планування завдань, управління запасами та виставлення рахунків, а також оновлення сайту (можна розглянути два варіанти: сайт-візитівка державною мовою на 6-10 сторінок або корпоративний сайт).

Окрім цього, для ТОВ «Європродакшн» пропонується перезаключити договір на поставку сировини та зробити акцент на використанні переробленого паперу. Заміна основного постачальника друкарських матеріалів (див. табл. 3.3) може забезпечити скорочення цих витрат до 7%. Тоді як заміна часткова звичайного паперу на перероблений папір та крафтовий папір дозволить скоротити витрати приблизно на папір на 2-2,5% (з урахуванням частки продукції, для друку якої використовуватиметься цей папір/картон). У табл.3.4 наведено фінансові результати діяльності, що засвідчують можливий приріст прибутку за рахунок зменшення рівня матеріальних витрат при базовому значенні чистого доходу.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники діяльності підприємства за результатами реалізації заходів зі скорочення матеріальних витрат

Стаття	Роки, тис. грн		Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %
	2023	Прогнозо-ваний рік		
Чистий дохід від реалізації продукції	1109,3	1109,3	-	-
Інші операційні доходи	1,6	1,6	-	-
Разом доходи	1110,9	1110,9	-	-
Собівартість реалізованої продукції	964,2	928,9	-35,3	-3,66
Інші операційні витрати	106,8	106,8	-	-
Разом витрати	1071	1035,7	-35,3	-3,30
Фінансовий результат до оподаткування	39,9	73,6	33,7	84,46
Податок на прибуток	5,7	13,2	7,5	132,42
Чистий прибуток	34,2	60,4	26,2	76,47

Джерело: складено автором

Таким чином зменшення витрат на матеріали дозволяє збільшити чистий прибуток на 726,2 тис. грн. або 76,47%.

Вартість створення сайту залежить від його різновиду, функціонального наповнення та категорії бізнес-замовника та виробника. Так, STUDIO IFISH пропонує бюджетний варіант сайту-візитівки на шаблоні для малого бізнесу від 12,6 тис. грн.; бізнес варіант від 55 тис. грн., а преміум варіант сайту - від 150 тис. грн. [55]. Веб-студія SEOK пропонує розробку сайту-візитівки (до 6 сторінок) від 3000 дол., а корпоративний сайт – від 5000 дол. [56]. Вартість робіт веб-студії Seo-Design коливається від 25,4 тис. грн. за сайт-візитівку (за швидкість виконання ціна зростає на 20%) до 60 тис. грн. за шаблонний корпоративний сайт та 120 тис. грн. – за корпоративний сайт [57].

Орієнтуючись на конкурентів обираємо варіант багатосторінкового веб-сайту. Типовий перелік робіт по розробці сайту включає: розробку технічного завдання, укладання договору про надання послуг, розробку структури та навігації, створення контенту, розробку дизайну, реєстрацію домену, вибір хостингу, перенесення сайту на хостинг, первинна сео оптимізація, запуск сайту, його контрольна перевірка та тестування, остаточний розрахунок з виконавцем робіт. Термін виконання робіт від десяти днів до одного місяця.

Оскільки останніми роками підприємство не мало займалось своїм старим сайтом, то необхідно найняти працівника (ІТ-фахівця), який буде займатись сайтом

та слідкувати за його роботою. Проте дана робота не потребує повної зайнятості та постійної присутності на робочому місці, тому можна розглянути один з двох варіантів: 1) найняти працівника на 0,25 ставки, причому більша частина обов'язків може виконуватись у дистанційному режимі (робота вдома); 2) робота на фрілансі. Витрати на оплату праці в обох варіантах приблизно однакові і становлять 4000 грн на місяць.

Окрім цього, було запропоновано модернізувати витрати та впровадити практики зовнішнього та цифрового маркетингу, що потребує від ТОВ «Європродакшн» як мінімум одноразових витрат/інвестицій, які у подальшому дозволять збільшити обсяг реалізованої продукції. Зважаючи на фактичний стан підприємства та ефективність його діяльності в 2023 році пропонується описані зміни виконувати протягом двох років.

У табл. 3.5 визначено суму інвестицій, яка необхідна для реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.5 – Визначення суми інвестицій, необхідних для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн»

Напрямок витрат	Одноразова сума витрат, тис. грн		Щомісячна сума витрат, тис. грн	
	1 рік	2 рік	1 рік	2 рік
Інвестиції на модернізацію виробництва				
Придбання нової цифрової або струменевої друкарської машини	155,75	155,75		
Інформаційні системи управління друком	120,0		-	
Витрати на оптимізацію та удосконалення веб-сайту	70,0			
Витрати на рекламу у соціальних мережах	-		3,0	5,0
Витрати на наповнення контентом соціальних мереж та сайту	-		4,0	6,0

Джерело: складено автором

Варто уточнити, що у суму інформаційних систем управління друком входять системи MIS. До переліку витрат на оптимізацію та удосконалення веб-сайту входять витрати на створення або оновлення повне сайту, SEO-оптимізація тощо, витрати на купівлю домену тощо.

Витрати на рекламу у соціальних мережах включають в себе лише витрати на таргет-рекламу у Facebook та Instagram. До витрат на наповнення контентом

відносимо витрати на фото та відео контент, який буде зніматися окремо найнятою людиною.

Отже, сума одноразових витрат у перший плановий рік становить 345,75 тис. грн (закупівля обладнання), постійні витрати в перший плановий рік щомісяця становитимуть 7 тис. грн, а щорічно 84 тис. грн., в другий рік відповідно 11 тис. грн. та 132 тис. грн.

Джерелами фінансування даного проекту будуть як власні, так і залучені кошти. Витрати на сайт та інформаційні системи друку (120+70 = 190тис.грн.) покриваються за рахунок власних коштів, а для придбання цифрових друкарських машин (155,75х2=311,5 тис. грн) краще використати кредитні кошти.

Оптимальним варіантом для малого підприємства буде варіант фінансового лізингу під 5 % річних терміном на три роки.

При плануванні результатів реалізації запропонованих заходів необхідно врахувати, що приріст продукції, отриманий за рахунок маркетингових заходів забезпечить завантаженість устаткування як нового, так і наявного у підприємства.

Враховуючи необхідність розрахунку інших операційних доходів, його було взято з урахуванням звичайного темпу приросту протягом 2022-2023 рр., однак зменшено уполовину, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та нестабільність відповідно обсягів реалізації продукції. При цьому рівень чистого доходу було збільшено на 25,5%, яке прогнозується з урахуванням модернізації виробництва та впровадження заходів з розвитку зовнішнього та цифрового маркетингу на підприємстві. Інші операційні витрати ТОВ «Європродакшн» скорочувались протягом останніх трьох років, тому при прогнозуванні врахуємо третину від темпів зміни їх величини.

Отже, для визначення ефективності запропонованих заходів проведемо порівняння отриманих результатів з показниками підприємства 2023 р. (табл. 3.5.). Наведені фінансові результати враховують реалізацію всіх пропозицій (проектів), описаних вище.

Таблиця 3.5 – Прогнозні показники діяльності підприємства за сумарними результатами реалізації запропонованих заходів

Стаття	Роки, тис. грн		Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %
	2023	Прогнозо-ваний рік		
Чистий дохід від реалізації продукції	1109,3	1392,2	282,9	25,50
Інші операційні доходи	1,6	1,8	0,2	12,50
Разом доходи	1110,9	1394	283,1	25,48
Собівартість реалізованої продукції	964,2	1140,7	176,5	18,30
Інші операційні витрати	106,8	164,1	57,3	53,65
Разом витрати	1071	1304,8	233,8	21,83
Фінансовий результат до оподаткування	39,9	89,2	49,3	123,59
Податок на прибуток	5,7	10,9	5,2	91,23
Чистий прибуток	34,2	78,3	44,1	128,98

Джерело: складено автором

Таким чином реалізація запропонованих заходів може збільшити прибуток підприємства в 2,3 рази.

Для визначення конкретного показника приросту чистого доходу ТОВ «Європродакшн» від маркетингових заходів пропонується використати формулу (3.1):

$$Q_1 = 2{,}024 * Q_{t-1}^{0{,}565} * S_i^{0{,}190} \qquad (3.1)$$

ле, Q_1 – це плановий приріст чистого доходу,

$Q_{t-1}^{0{,}565}$– це фактичний (за минулий проміжок часу) чистий дохід,

$S_i^{0{,}190}$ – витрати на маркетингову діяльність.

Таким чином, приріст чистого доходу в перший рік реалізації маркетингових заходів становитиме 250,5 тис. грн., при величині щорічних маркетингових витрат 84 тис. грн.

Динаміку основних показників табл. 3.5 наведено на рис. 3.1.

Спостерігається значне зростання рівня чистого прибутку, у порівнянні до 2023 року на 44,1 тис. грн. В результаті рентабельність продаж збільшилась з 3,08% в 2023 році до 5,62% - у плановому році. Собівартість продукції за сумарними результатами проекту також зростала, але повільнішими темпами (18,3% проти 25,5; по чистому доходу), що дозволило зменшити сукупні витрати на 1 грн. на 3%.

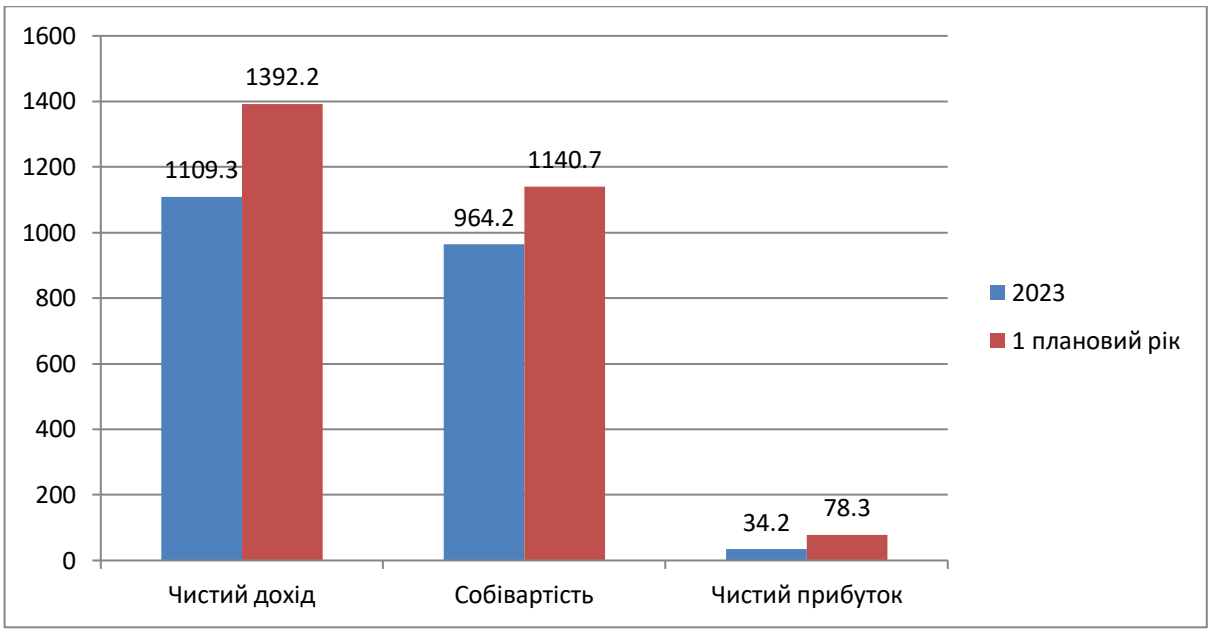

Рисунок 3.1 – Динаміка зміни основних фінансових показників у плановому році порівнянні з їх рівнем в 2023 р.

Джерело: побудовано автором

За динамікою собівартості продукції побудуємо прогнозований графік з використанням поліноміальної функції, де $R^2=1$ (рис. 3.2).

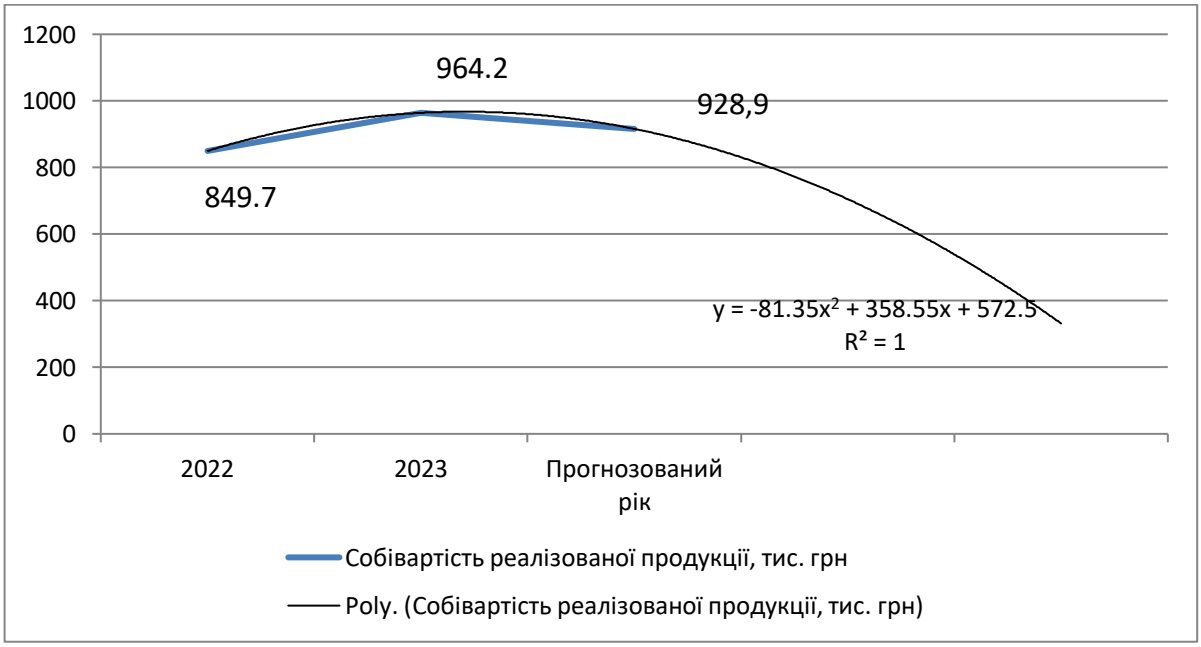

Рисунок 3.2 – Прогнозоване значення собівартості продукції ТОВ «Європродакшн»

Джерело: побудовано автором

При плануванні величини собівартості продукції на другий рік слід враховувати сумарний ефект від зменшення матеріальних витрат та зростання обсягів виробництва, що призводить до зменшення рівня витрат за рахунок зменшення частки постійних витрат.

Прогнозоване значення чистого прибутку підприємства на 2 рік реалізації проекту визначено за допомогою лінії тренду (рис. 3.3).

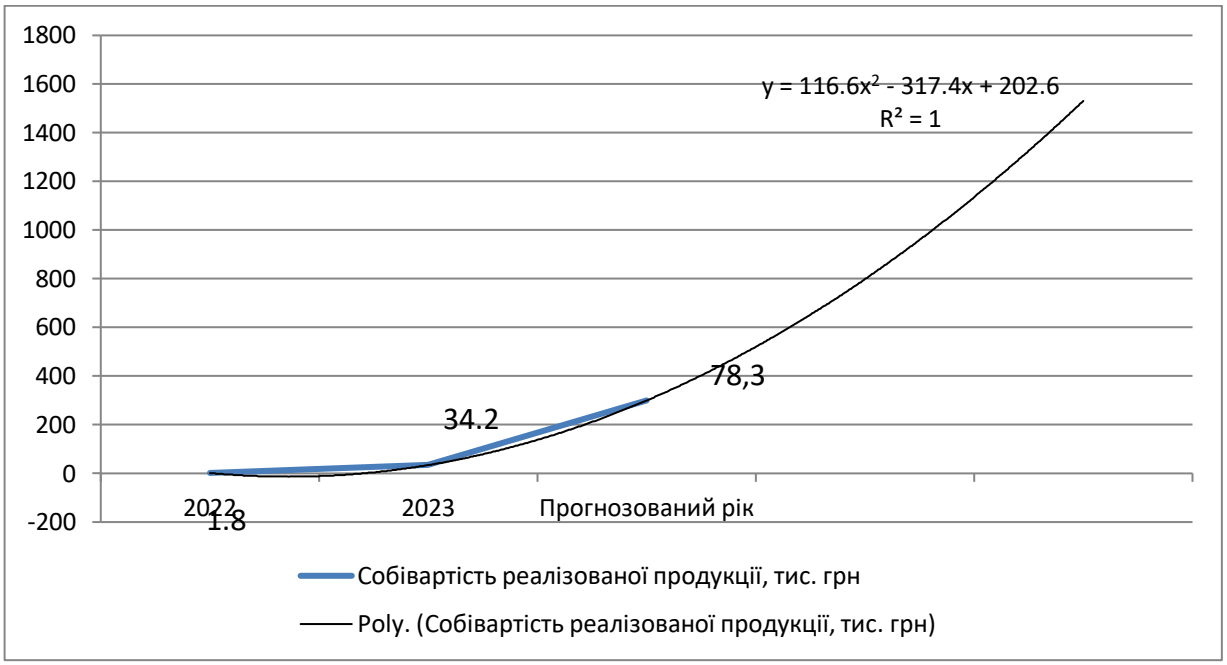

Рисунок 3.3 – Прогнозоване значення чистого прибутку ТОВ «Європродакшн»

Джерело: побудовано автором

Загальна сума капітальних інвестицій в перший рік складає 345,75 тис. грн, а сума прибутку за перший плановий рік 78,3 тис. грн, тоді як на другий плановий рік додаткові інвестиції складають 155,75 тис. грн. при величині чистого прибутку 114,3 тис. грн. В наступні періоди очікується повільніше зростання чистого доходу проте воно забезпечить збільшення прибутку на 15-20% щороку. В результаті термін окупності проекту дорівнюватиме:

Ток = 501,5/125,5 = 4 роки

По завершенню розрахунку економічної ефективності пропонується повторно зробити аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» порівняно з конкурентом ТОВ «Вольф». Параметри

конкурентоспроможності продукції було повторно проаналізовано за результатами потенційної реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.6 – Параметри конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» протягом 2021-2023 рр.

Параметри	ТОВ «Європродакшн»		ТОВ «Вольф»	
	2023	Прогнозований рік	2023	Прогнозований рік
Технічність/технологічність	5	7	8	8
Унікальність продукції та послуг	5	7	7	8
Стійкість/довговічність продукції або послуг	5	8	9	9
Універсальність	5	6	9	9
Швидкість і зручність	5	7	9	9

Джерело: складено автором

Вже першочергово бачимо зміни у оцінці конкурентоспроможності продукції. У табл. 3.7 проведемо розрахунок групових показників.

Таблиця 3.7 – Групові показники конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» та ТОВ «Вольф» протягом 2022-2023 рр.

Параметри	Вага	ТОВ «Європродакшн»				ТОВ «Вольф»			
Технічність/ технологічність	0,9	2023	Прогноз	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Унікальність продукції та послуг	0,6	0,63	0,56	0,88	0,79	1,60	1,44	1,14	1,03
Стійкість/довговічність продукції або послуг	0,8	0,71	0,43	0,88	0,53	1,40	0,84	1,14	0,69
Універсальність	0,7	0,56	0,44	0,89	0,71	1,80	1,44	1,13	0,90
Швидкість і зручність	0,9	0,56	0,39	0,67	0,47	1,80	1,26	1,50	1,05
Загальний показник	-	2,32		3,19		6,60		4,82	

Джерело: складено автором

Зробимо порівняння групових показників конкурентоспроможності продукції обох компаній, визначивши відношення показника однієї компанії до іншої. Отримаємо результати:

2022 рік: 2,32/6,60=0,35.

2023 рік: 3,19/4,82 = 0,66.

Отже, спостерігаємо, що запропоновані заходи вплинули на рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Європродакшн», що дозволило

збільшити інтегральний показник конкурентоспроможності порівняно з конкурентом майже вдвічі.

Висновки до розділу 3

Під час попереднього аналізу конкурентоспроможності виявлено, що основними конкурентами підприємства є ТОВ «Новий друк» та ТОВ «Вольф». За аналізом структури собівартості продукції поряд з основними конкурентами визначено, що для скорочення витрат на матеріали друку пропонується дослідити можливість використання переробленого паперу, крафтового картону, пропозицій двостороннього друку та оптимізації використання паперу. Окрім цього, ТОВ «Європродакшн» потребує впровадження практики зовнішнього товаропросування (конференції, друкована реклама, партнерські відносини) та цифрового маркетингу (оптимізація веб-сайту та SEO-оптимізація, розвиток контент-маркетингу, розвиток присутності у соціальних мережах).

За результатами обгрунтування визначених напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції встановлено зміну структури собівартості у бік більших витрат на матеріали друку, матеріали пакування. Знижено частку витрат на енергоносії за допомогою модернізації виробництва, зменшено інші операційні витрати, витрати на оплату праці та соціальних заходи. Прогноз зниження собівартості становить 5%, а збільшення чистого прибутку в 2,3 рази, що вказує на економічну доцільність та ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання поставлених завдань, які є необхідними для досягнення мети дипломної роботи, можемо зробити наступні висновки:

1. Сучасні науковці визначають конкуренцію у трьох основних категоріях: як форму суперництва між підприємствами на ринку; як силу, що регулює ринкові відносини; як вид змагання між традиційними та інноваційними підходами до діяльності підприємств. Конкурентоспроможність продукції є одним із рівнів конкурентоспроможності підприємства загалом. Це поняття трактується різними науковцями залежно від характеристик продукції, рівня задоволення споживачів та ринкових переваг. Конкурентоспроможність продукції поділяється на види за параметрами: технічні (ергономічні, естетичні), економічні (одноразові, поточні) та нормативні (безпека, патентна частота тощо). Критерії конкурентоспроможності включають як кількісні, так і якісні характеристики, серед яких основні: якість, надійність, безпека, новизна, імідж, умови обслуговування та доступність. На конкурентоспроможність продукції впливають різні чинники, зокрема нецінові та цінові фактори, якість продукції, внутрішні та зовнішні фактори.

2. Бенчмаркінг є інструментом підвищення конкурентоспроможності продукції і полягає у порівнянні продукції або послуг, методів виробництва, процесів і систем управління з аналогічними елементами в інших організаціях. Головна мета бенчмаркінгу – підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, так і підприємства в цілому. Основні завдання бенчмаркінгу включають оцінку конкурентної позиції підприємства, розробку та впровадження нових методів підвищення якості продукції, а також розвиток розуміння важливості постійного вдосконалення. Бенчмаркінг має кілька переваг порівняно з іншими інструментами: він сприяє покращенню фінансових показників, дослідженню досвіду партнерів, пришвидшує впровадження інновацій і надає доступ до нових технологій. Інструменти бенчмаркінгу включають аналіз активності споживачів, порівняльну оцінку задоволеності клієнтів та оцінку конкурентоспроможності підприємств. Процес бенчмаркінгу проходить через

кілька етапів: визначення об'єкта, вибір конкурентів для порівняння, збір інформації, аналіз та впровадження.

3. Досліджуване підприємство – ТОВ «Європродакшн», яке спеціалізується на виготовленні друкарських форм і наданні інших поліграфічних послуг. На підприємстві, яке має функціональну організаційну структуру, у 2023 році працювало близько 20 співробітників. Аналіз галузі поліграфічних послуг показує, що з 2020 по 2023 рік обсяги реалізації продукції в Україні були нестабільними. У 2021 і 2023 роках спостерігалося зростання, тоді як у 2022 році відбулося зниження обсягів. У ТОВ «Європродакшн» ситуація гірша, ніж у середньому по країні. Підприємство за період з 2021 по 2023 рік втратило 62,43% чистого доходу, а також спостерігалося зниження чистого прибутку. Попри це, показники ліквідності свідчать про стабільно позитивний стан платоспроможності, а коефіцієнти фінансової стійкості демонструють позитивні зміни за винятком зниження маневреності власного капіталу.

4. Діагностика конкурентного середовища підприємства показує, що галузь характеризується такими особливостями: збільшенням кількості суб'єктів господарювання, поєднанням на підприємствах кількох видів діяльності, зниженням випуску друкованої продукції, стабільним збільшенням обсягу реалізованої продукції та зростанням кількості закупівель сировини і матеріалів. Аналіз факторів успіху ТОВ «Європродакшн» та його конкурентів вказує на необхідність удосконалення таких аспектів, як частка ринку, технологічний розвиток та обсяг реалізованої продукції. PEST-аналіз виявив, що найбільший вплив на галузь мають політичні та економічні фактори. Головною проблемою, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є відсутність чіткого плану розвитку, розширення та модернізації виробництва, а також відсутність маркетингових практик для залучення нових споживачів.

5. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Європродакшн» показує, що підприємство має сильні сторони, такі як організаційна структура, управлінські здібності, рівень обслуговування та репутація бренду. До слабких сторін відносяться обмежені ресурси, проблеми з навичками персоналу та

відсутність досвіду у цифровому маркетингу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства проводилося паралельно з аналізом конкурентів. Результати показали, що ТОВ «Європродакшн» отримало найнижчу оцінку у порівнянні з конкурентами. Основними недоліками виявилися слабка здатність до розвитку та модернізації виробництва, відсутність довгострокових капіталовкладень та труднощі у пошуку професійних співробітників.

6. Під час попереднього аналізу конкурентоспроможності виявилося, що основними конкурентами ТОВ «Європродакшн» є ТОВ «Новий друк» та ТОВ «Вольф». Аналіз структури собівартості продукції у порівнянні з основними конкурентами показав, що для зменшення витрат на матеріали друку варто дослідити можливість використання переробленого паперу, крафтового картону, двостороннього друку та оптимізації використання паперу. Крім того, ТОВ «Європродакшн» необхідно впровадити практики зовнішнього просування товарів (конференції, друкована реклама, партнерські відносини) та цифрового маркетингу (оптимізація веб-сайту, SEO, контент-маркетинг, присутність у соціальних мережах).

7. На основі обґрунтування напрямків підвищення конкурентоспроможності продукції було встановлено зміну структури собівартості у бік збільшення витрат на матеріали друку та пакування. Водночас було знижено витрати на енергоносії завдяки модернізації виробництва, зменшено інші операційні витрати, витрати на оплату праці та соціальні заходи. Прогнозується зростання чистого доходу, зниження рівня витрат та збільшення чистого прибутку, що свідчить про економічну доцільність та ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білава О. С., Бонда А. М. Конкуренція як засіб реалізації підприємництва. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/24-1.pdf (дата звернення: 14.03.2024).

2. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.

3. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.

4. Мочерний С. В. Політекономія: підручник. Київ: Вікар, 2005. 386 с.

5. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38

6. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 494 с.

7. Журба І. О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць*. 2012. № 35. С. 97-103.

8. Блонська В. І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2008. Вип.18.1 С. 173-177.

9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монограф. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

10. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2012. № 12. С. 91-96.

11. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

12. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.

13. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

14. Гринь В. І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2 (5). С. 87–92.

15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левіків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2022. 220 с.

16. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. № 7(1). С. 92-97.

17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

18. Башук Г. О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 102–106.

19. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омельяненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

21. Працюк Н. Ю. Забезпечення конкурентоспроможності продукції як передумова розвитку підприємств харчової промисловості. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec2013/250.pdf (дата звернення: 20.03.2024).

22. Бондаренко С., Бокій В. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємств. *Економіка підприємств*. 2001. № 9. С. 58-59.

23. Loda, M. Benchmarking - Modern Concept of Organization Management. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigonia w Krośnie*. 2013. P. 67. URL:

http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/1/1/13._malgorzata_zrodlo-loda_benchmarking__nowoczesna_koncepcja_zarzadzania_organizacja.pdf (дата звернення: 26.03.2024).

24. Węgrzyn, A. Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa. Kraków: Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, 2013. 82 p.

25. Шкуренко, О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2020. № 8(16). URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=2OBWS2YAAAAJ&citation_for_view=2OBWS2YAAAAJ:j3f4tGmQtD8C (дата звернення: 28.03.2024).

26. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. Пр*облеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.

27. Donovan R. K. All Around Cure – If I Don't Agree? Oklahoma: Cambridge University. 2000. 196 p.

28. Пилипчук В. П., Шиманська А.А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 9(24). Ч. 2. С. 13-17.

29. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 152- 161

30. Христенко О.В., Манжо С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1(29). С. 153-158.

31. Шинкарук О. Бенчмаркінг в маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 11. С. 17-23.

32. Макарчук О., Мартиненко О. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf (дата звернення: 30.03.2024).

33. Шимко О. В. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *БізнесІнформ*. 2021. № 10. С. 387-392.

34. Крамарчук С.П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу. Економі*чний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 77-82.

35. Todorović, J. Strategic Management. Beograd, Izit. 2010. 55 p.

36. Cvetković, K., Arsić, Lj. Benchmarking as a management action, *Kruševac, International Scientific Conference, Management* 2010.

37. Артеменко Л.П., Заліська Ю.М. Бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього:* праці Міжнародної науково практичної конференції (16-17 червня 2021 р.). Харків, 2021. с. 14-17. URL: https://forumsois.uipa.edu.ua/file/2021/10/IMPULS-2021_PROCEEDING.pdf#page=14 (дата звернення: 25.03.2024).

38. Анкета Європродакшн 35034253. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35034253/ (дата звернення: 05.05.2024).

39. Опендатабот. ТОВ «Європродакшн». URL: https://opendatabot.ua/c/35034253 (дата звернення: 05.05.2024).

40. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2009. С. 196-199.

41. Палига Є. М. Стан та розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України: регіональний аспект. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 238 с.

42. Управління персоналом. URL: http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/ (дата звернення: 06.05.2024).

43. Як війна вплинула на поліграфічних ринок України та світу в цілому. URL: https://www.packaging.com.ua/content/yak-v-yna-vplinula-na-pol-graf-chniy-rinok-ukra-ni-ta-sv-tu-v-c-lomu-2594 (дата звернення: 06.05.2024).

44. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Архів. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 07.05.2024).

45. Бізнес-каталог підприємств в Україні. URL: https://www.ua-region.com.ua/20059685 (дата звернення: 07.05.2024).

46. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В. Управління бізнесом: підручник. Харків: УкрДУЗТ. 2017. 45 с.

47. Малік М. Й. Основи аграрного підприємництва. Київ: Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.

48. Офіційний сайт ТОВ «Європродакшн». URL: http://www.europroduction.com.ua/ (дата звернення: 25.05.2024).

49. Шиліпук О. Я. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпечення конкурентоспроможності підприємства : кваліф. робота: спец. 073 «Менеджмент» / Ольга Ярославівна Шиліпук; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» ; Кафедра менеджменту. Наук. керівник Л. П. Артеменко, канд. екон. наук, доц. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2019. 111 с.

50. Компанія Moriart: офіційний сайт. URL: https://moriart.com.ua/ (дата звернення: 25.05.2024)

51. РВК Артлайт: офіційний сайт. URL: https://art-light.com.ua/ (дата звернення: 25.05.2024)

52. ТОВ «Віктор ВВВ»: офіційний сайт. URL: https://victorvvv.com.ua/ (дата звернення: 25.05.2024)

53. ТОВ «Торговий дім «Гранд афіш»: офіційний сайт. URL: https://ga.ua/ (дата звернення: 25.05.2024)

54. ПП «Перша друкарня»: сайт підприємства. URL: https://tipograf.com.ua/ (дата звернення: 25.05.2024).

55. STUDIO IFISH: веб-розробка та навчання. Офіційний сайт. URL: https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-sajt/#section-4 (дата звернення: 26.05.2024)

56. Веб-студія SEOK. Офіційний сайт. URL: https://seok.com.ua/uk/ (дата звернення: 26.05.2024)

57. Веб-студії Seo-Design. Офіційний сайт. URL: https://www.seo-design.ua/uk/vartist/stvorennya-saytiv-tsina/ (дата звернення: 26.05.2024)