

**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

«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

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

**на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-93

ШЕВЧУК Назарій Романович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. ВОРЖАКОВА Юлія Петрівна

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. ТРОФИМЕНКО Олена Олексіївна

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань**

Студент

(підпис)

Київ – 2023 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»**

Сертифікатна програма **“Менеджмент підприємств”**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ШЕВЧУКУ Назарію Романовичу

1.Тема роботи: “Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах обмежених ресурсів”

керівник роботи: **к.е.н., доц. ВОРЖАКОВА Юлія Петрівна**

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2.Термін подання студентом роботи 12.06.2023 р.

3.Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформацію про історію створення та розвиток підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, фінансова звітність (форма №1 “Баланс”, форма №2 “Звіт про фінансові результати” за 2019-2022 рр.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

— вказати на основні складові конкурентоспроможності підприємства;

- розглянути механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- навести приклади методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства;
- провести діагностику стану підприємства на основі SWOT-аналізу;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати систему забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ведення конкурентної політики промислового підприємства;

- розробити механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” та його алгоритм впровадження;

- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства;
2. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
3. Приклади методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
4. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”;
5. Діагностика стану підприємства на основі SWOT-аналізу;
6. Система забезпечення високого рівня конкурентоспроможності;
7. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”;
8. Економічний ефекти реалізації запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання

12 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент _____ Назарій ШЕВЧУК

Керівник дипломної роботи _____ Юлія ВОРЖАКОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: “Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах обмежених ресурсів” містить 100 сторінок, 31 таблицю, 17 рисунків, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій з забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах обмежених ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування механізму забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

База дослідження – ТОВ “ЄВРОПАН”.

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої здійснено на застосуванні методів: спостереження, аналіз і синтез, економіко-математичні методи, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, оцінка рівня конкурентоспроможності заснована на теорії ефективної конкуренції (ККО) та SWOT-аналіз середовища підприємства.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблені та запропоновані заходи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів та дадуть змогу підприємству, використати їх на практиці для поліпшення позицій на ринку.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняним підприємством з виробництва кабельно-провідної продукції для забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «ЄВРОПАН», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, потенціал підприємства, ключові фактори успіху.

ABSTRACT

The thesis on the topic: "Ensuring the competitiveness of the enterprise in conditions of limited resources" contains 100 pages, 31 tables, 17 figures, 2 appendices. The list of references includes 40 items.

The purpose of the study is to consider the theoretical aspects and develop practical recommendations for ensuring the competitiveness of an enterprise in conditions of limited resources.

The object of research is the process of ensuring the competitiveness of an enterprise.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of the formation of a mechanism for ensuring a high level of enterprise competitiveness.

The basis of the study is "EUROPAN" LLC.

Research methods. The first (bachelor's) level diploma work was carried out using the following methods: observation, analysis and synthesis, economic and mathematical methods, methods of theoretical generalisation and practical comparison, assessment of the level of competitiveness based on the theory of effective competition (TEC) and SWOT analysis of the enterprise environment.

Results. Based on the results of the study, measures to ensure a high level of competitiveness in conditions of limited resources have been developed and proposed, which will allow the enterprise to use them in practice to improve its position in the market.

Recommendations for using the results of the work. The results of the study can be used by the domestic enterprise for the production of cable and wire products to ensure competitiveness in conditions of limited resources.

Results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of EUROPAN LLC, where the possibility of their practical application was recognised.

Keywords: *competition, competitiveness, competitive advantages, enterprise potential, key success factors.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКА-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.	10
1.1 Основні складові конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3 Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	26
Висновок до розділу.....	40
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ	
“ЄВРОПАН”.....	41
2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства.....	41
2.2 Діагностика стану підприємства на основі SWOT-аналізу.....	51
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”.....	62
Висновок до розділу.....	65
3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ЄВРОПАН” В	
СУЧАСНИХ УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	67
3.1 Система забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ведення конкурентної політики промислового підприємства.....	67
3.2 Алгоритм впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмеженості.....	74
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності на промисловому підприємстві.....	80
Висновок до розділу.....	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Стан обмежених ресурсів завжди був однією з найважливіших і актуальних проблем, з якими стикався бізнес. Забезпечення конкурентоспроможності в цій ситуації вимагає від підприємців і менеджерів значної винахідливості, креативності та стратегічного мислення. Здатність ефективно використовувати обмежені ресурси стає ключовим фактором успіху, особливо в умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни ринків.

Забезпечення конкурентоспроможності фірм в умовах обмежених ресурсів потребує комплексного підходу. Це означає, що компанії повинні зосередитися на оптимізації використання наявних ресурсів, ефективному управлінні процесами та пошуку нових шляхів зростання. Крім того, необхідно уточнювати стратегічні пріоритети та гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Щоб отримати конкурентну перевагу в цій ситуації, компанії повинні ретельно проаналізувати свої ресурси, визначити сильні та слабкі сторони та розробити ефективні стратегії для використання наявних можливостей і уникнення загроз. Ключовим аспектом є розуміння того, що обмежені ресурси можуть бути джерелом конкурентної переваги, якщо їх правильно використовувати та поєднувати з іншими факторами, такими як інновації, якість продукції, ефективне управління, залучення талантів тощо.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування механізму забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Базою дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю “ЄВРОПАН”. Юридична адреса: Україна 0480, м. Київ, вул. Кирилівська, 86.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених і фундаментальні положення економічної теорії.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як метод спостереження, графічно-аналітичний, економіко-математичні методи, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, аналіз і синтез, метод ефективної конкуренції, узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали: закони України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства, результати власних досліджень, наукові публікації, Інтернет-ресурси.

Практична значущість. Рекомендації роботи були розглянуті керівництвом ТОВ “ЄВРОПАН” та прийняті до уваги щодо удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів, що дозволить підприємству покращити позиції на ринку.

Публікації. Основні практичні результати дослідження доповідались на таких конференціях: VII Міжнародній науково-практичній конференції: “Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики” (м. Кривий Ріг) та на XXVI Міжнародній науково-технічній конференції: “Технологія-2023” (м. Київ).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Термін конкурентоспроможність виник від слів конкуренція, походить від латинського слова *concurrentia* (змагатися, стикатися), та здатність (спроможність).

Конкуренція – це процес боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, що призведе до отримання найбільших прибутків. Конкуренція змушує суб'єктів не зупинятися на одному місці, а постійно вдосконалювати виробничий процес та продукцію що вона виробляє. Це впливає на прибуток та витрати, що також розвиваються під час процесу вдосконалення [1].

Здатність (спроможність) підприємства – це можливість підприємства вести конкурентну боротьбу у галузі, завдяки виробничим характеристикам підприємства.

В перше поняття “конкурентоспроможність” було введено наприкінці 1970-хх років М. Портером, який під конкурентоспроможністю приймає рентабельність та продуктивність використання ресурсів.

На думку М. Портера, конкурентоспроможність – це певна властивість товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.

В своїй теорії конкурентних переваг Портер виділив важливі положення:

- Конкурентоспроможність підприємства характеризується ефективністю використання ресурсів, що є в наявності у фірми;
- Показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;
- Існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми, а саме: зниження собівартості продукції і диференціація товарів [2].

Наприкінці 20-го сторіччя роках даний термін конкурентоспроможності почав набути все ширшого значення і був досліджений багатьма вченими-економістами. Аналіз економічного терміну “конкурентоспроможність” вченими-економістами наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Визначення економічного терміну “конкурентоспроможність” вченими – економістами.

Вчений	Визначення
В. Андрійчук	Конкурентоспроможність можна вважати здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут.
М. Перцовський	Конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також його окремих складових.
Н. Тарнавська	Конкурентоспроможність – це вміння використання умінь, знань і навичок підприємства для створення принадливого для споживача продукту, випереджаючи за часом конкурентів.
І. Должанський Т. Загорна	Конкурентоспроможність – це здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево і якісно, щоб продавати товар в достатній кількості.
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – це випуск конкурентоспроможного об’єкта, який здатен витримувати конкуренцію підприємства в порівнянні з аналогічними об’єктами на ринку
В. Іванют	Конкурентоспроможність – це завдяки запровадженню підприємством новачій у виробництво продукції або надання послуг, приваблювати споживачів кращими характеристиками.
М. Малік О. Нужна	Конкурентоспроможність – це зданість суб’єктів господарювання пристосовуватися до нових умов господарювання, використовуючи свої конкурентні переваги.

Джерело: складено автором на основі [3-4].

Отже, виходячи з визначень можна дати визначення, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика підприємства та його можливостей конкурувати на ринку завдяки сукупності оціночних показників підприємства, що виробляють споживчий товар, забезпечують його функціональність, або надають послуги завдяки виробничій потужності підприємства. Також можна виділити те, що на конкурентоспроможність прямо впливають певні переваги підприємства та методи використання їх у суперництві з конкурентами.

Після наведення прикладів тлумачень науковців, можна виділити наступні ознаки даного поняття які зображені на рисунку 1.1.

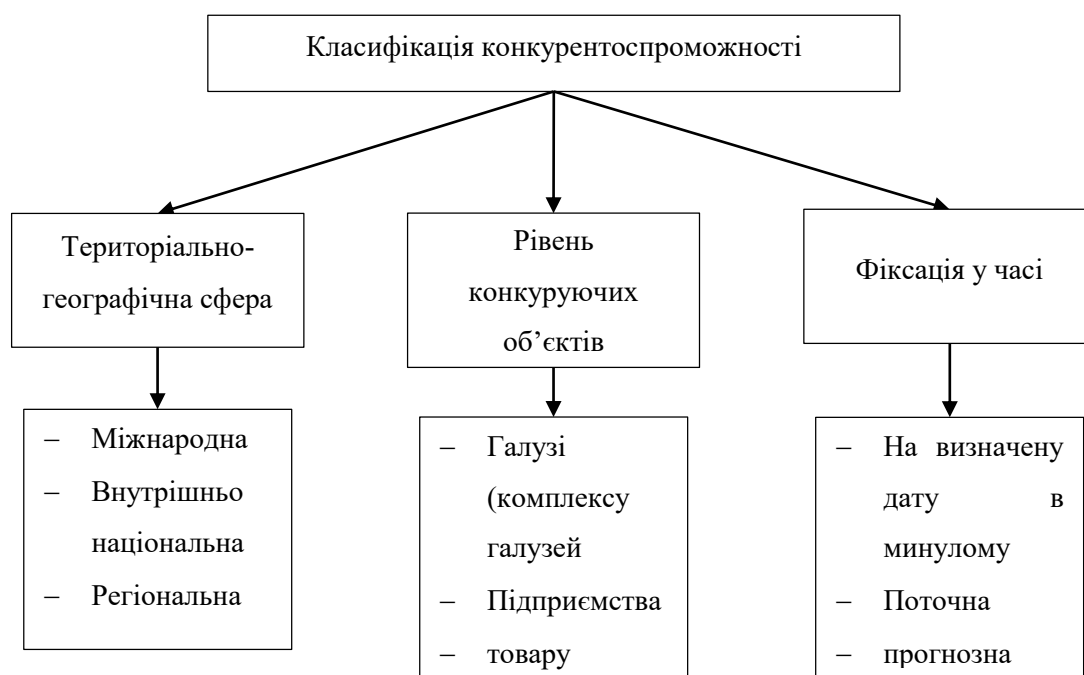


Рисунок 1.1. – Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: створено автором на основі [5].

Щоб забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства потрібно враховувати багато складових та факторів.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції бути привабливішою для споживача завдяки її комплексним характеристикам у порівнянні з аналогами конкурентів на ринку. Конкурентноспроможною продукцією вважають товари які відповідають своїм вимогам, технічним характеристикам, зовнішньому вигляду та якістю за допомогою визначення споживачем його потреб.

На конкурентоспроможність продукції впливає:

- Якість продукції (відповідність продукту вимогам і потребам споживачів);
- Ціна (продукт повинен мати конкурентну ціну, яка відповідає якості та потребам споживача);

- Маркетингова стратегія (методи просування продукту прямо впливають на конкурентоспроможність продукції, оскільки вона забезпечує його популярність серед споживачів);
- Інновації (наявність нових інноваційних рішень і технологій може забезпечити продукту конкурентну перевагу на ринку);
- Виробництво (ефективне виробництво та вірно побудована бізнес-модель можуть знизити витрати на виробництво, тим самим більше коштів буде направлено на покращення якості і збільшення продуктивності);
- Кадри (наявність кваліфікованих кадрів впливає на ефективність виробництва і якість продукту);
- Після збутове забезпечення (забезпечення якості продукту/послуги після його збуту створює у споживача думку про надійне та піклуюче підприємство, що збільшує імідж підприємства серед конкурентів);

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства є як одним цілим, оскільки завдяки дотримання вищезазначених факторів впливу, товар буде конкурентоспроможним на ринку, що відповідно і вплине на конкурентоспроможність підприємства у галузі.

Результатом конкурентоспроможної продукції є взаємопов'язання економічних, організаційних, науково-технічних, виробничих, маркетингових та інших факторів, що характеризує ефективність виробництва і передбачає отримання прибутку.

Конкурентоспроможність галузі – це здатність галузі конкурувати з іншими галузями в умовах глобалізації економіки. Виділимо основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність галузі:

- Наявність висококваліфікованих працівників та інфраструктури;
- Розвиненість інноваційних технологій та досліджень і розробок;
- Рівень продуктивності та ефективності виробництва;
- Наявність конкурентних переваг (висока якість продукції та послуг, швидкість виконання замовлень, репутація тощо);

- Рівень підтримки держави та її політики щодо галузі;
- Рівень відповідної логістики ;

В цілому, конкурентоспроможність галузі може бути визначена за її здатністю забезпечувати ефективне використання ресурсів, максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення рівня зайнятості та соціального благополуччя, а також за її здатністю до інноваційного розвитку та перетворення.

Сучасний стан економіки України супроводжується низкою невирішених проблем, та появою нових, які супроводжуються з постійними змінами в економічно-політичному середовищі. Більшість українських підприємств зіткнулись з проблемою досягнення та збереження певного рівня конкурентоспроможності. В період трансформації економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств стало одним з найголовніших цілей підприємств [6].

За для забезпечення підприємством рівня конкурентоспроможності потрібно аналізувати внутрішні та зовнішні складові.

До внутрішніх складових можна віднести:

- Ефективність виробництва (вміння швидко та якісно виготовляти продукт або надавати послуги);
- Ефективність управління (вміння керівництва, управляти виробничим процесом за для досягнення цілей підприємства);
- Якість продукції (відповідність продукції вимогам технічних стандартів, побажанням клієнтів та здатність конкурувати з продукцією інших виробників);
- Інноваційність (здатність підприємства до використання нових технологій, процесів та матеріалів);
- Витрати (зниження витрат на виробництво та операційну діяльність підприємства);

Ефективність виробництва може значно вплинути на вартість продукції та на час її виготовлення, що може зробити продукцію підприємства більш конкурентоспроможною.

Якість продукції також є важливим фактором, оскільки вона визначає задоволення потреб споживачів та впливає на репутацію підприємства.

Інноваційність є одним з ключових факторів, який дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах постійної зміни ринкових умов та вимог споживачів.

Ефективне управління може значно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, оскільки це пришвидшує діяльність фірми, виробничий процес, мотивацію у працівників, відповідність вимогам товарів, організаційної структури та дозволяє оптимізувати витрати.

Отже, внутрішні складові є важливими для підприємства, щоб забезпечувати конкурентоспроможність фірми на достатньому рівні на ринку.

До зовнішніх складових можна віднести:

- Позиціонування на ринку (здатність підприємства до залучення нових клієнтів, збереження існуючих та конкуренції з іншими виробниками);
- Маркетингова стратегія (правильне розуміння споживачів, їхніх потреб та побажань, ефективність рекламної кампанії та комунікацій зі споживачами);
- Зовнішнє середовище (політична та економічна стабільність в країні, відсутність конфліктів та кризових ситуацій, доступність ресурсів та працівників);

Ефективне використання ресурсів, таких як працівники, технології та фінанси, може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Для цього важливо мати висококваліфікований та мотивований персонал, відповідну інфраструктуру, а також здійснювати розумний фінансовий управління.

Не менш важливо мати розроблену стратегію маркетингу, яка дозволить підприємству ефективно конкурувати на ринку, залучати нових клієнтів та зберігати наявних. Для цього важливо знати потреби та вимоги споживачів, розвивати продуктові лінії та пропонувати ефективні маркетингові стратегії, такі як цінова політика, промо-акції та реклама.

Також важливо мати стійку репутацію в очах споживачів та інших зацікавлених сторін, таких як інвестори, держава тощо. Для досягнення цього важливо дотримуватися високих стандартів якості, етики та соціальної відповідальності.

Отже, за зовнішніми складовими потрібно постійно слідкувати та аналізувати для визначення конкурентної переваги підприємства на ринку. Моніторинг та аналіз, допоможуть швидше адаптуватися до зовнішнього середовища, змін смаків у споживача, змін регулювання галузі, політичних подій тощо.

Збалансованість та інтегрованість цих складових є важливим у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. На практиці, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємства конкретної галузі.

1.2 Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це сукупність методів, інструментів, стратегій та процесів, що використовуються для забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку і здатності відповідати на виклики та зміни в бізнес-середовищі. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства допомагає зберегти та зміцнити конкурентну перевагу, збільшити прибутковість, підвищити рівень задоволення клієнтів та сприяти розвитку бізнесу. Для ефективного функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності необхідно визначити стратегію підприємства, аналізувати зміни в бізнес-середовищі, стежити за технологічними новаціями та дотримуватися високих стандартів якості продукції та сервісу.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства є одними з найважливіших факторів для збереження успішності та прибутковості бізнесу.

Конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, тому забезпечення конкурентоспроможності є необхідністю для виживання підприємства. Це означає, що компанії повинні ретельно працювати над тим, щоб підтримувати свою позицію на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність своїх продуктів та послуг. Серед складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначають:

- Маркетингова стратегія;
- Якість продукту або послуг;
- Інноваційна діяльність;
- Розробка конкурентної стратегії;
- Ефективне управління витратами;
- Інвестиції в людський капітал;
- Логістична складова;
- Інші механізми.

Всі ці механізми виконують функції на підприємстві для підвищення її іміджу та стійкості в галузі, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Маркетингова стратегія є однією з основних складових успіху будь-якого підприємства. Вона дозволяє забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами, виявити їхні потреби та вимоги, розробити інноваційні продукти та послуги, що відповідають ринковим умовам.

Розглянемо основні етапи розробки маркетингової стратегії та її складові.

1. Формування цілей

При розробці маркетингової стратегії компанії першим етапом формують цілі її розробки, які в подальшому приведуть підприємство до позитивних результатів.

2. Аналіз ринку та конкурентів

Передбачається оцінка ринкових умов та потенційних можливостей для розвитку підприємства, виявлення сильних та слабких сторін конкурентів, їх стратегій та методів реклами.

Основні інструменти для проведення аналізу ринку та конкурентів:

- SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз);
- Аналіз конкурентів (оцінка позиції та стратегії конкурентів);
- Аналіз сегментації ринку та виявлення маркетингових цільових груп споживачів.

3. Формулювання маркетингової стратегії

Після проведення стратегічного аналізу здійснюється формулювання маркетингової стратегії або розробка варіантів стратегії, яка передбачає визначення позиції підприємства на ринку та стратегії залучення клієнтів. На цьому етапі визначається місце продукту на ринку, встановлюється його конкурентна перевага, розробляється цінова політика та стратегія продажів, розробка альтернатив, їх оцінка, а потім вибір стратегії.

4. Планування реалізації

Останнім етапом маркетингової стратегії є реалізація плану дій. В ньому передбачається розробка переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей. Підприємство повинне проводити постійний моніторинг ринку та результатів своєї діяльності, щоб вчасно коригувати свою стратегію, якщо потрібно [7].

Якість продукту або послуг

Якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції (послуг). Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70–80 % залежить від її якості [8].

Для споживача підприємство постає в образі певного індивіда або предмета, що може задовольняти їх потреби на основі виробництва товарів і послуг, що мають перевагу над конкурентами за певними параметрами, а саме:

- Якість продукції або послуги;
- Ціна товару або послуги;
- Умови постачання;
- Вартість експлуатації;
- Зручність сервісу;

– Довіра до товару.

Продукції має захоплювати споживача своєю якістю, ціною та іншими складовими на ринку послуг серед конкурентів. Дані параметри є взаємопов'язані, адже ціна товару буде залежити від якості виготовлення продукції та вартості експлуатації. Довіра до товару та умови постачання додатково формують ціну, кількість споживачів або клієнтів, які готові придбати товар або послугу для забезпечення їх потреб.

Таким чином, одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високого рівня якості продукції або послуг. Заходи, які пов'язані із удосконаленням систем якості, допомагають організовувати сучасне ефективне виробництво та збільшувати обсяги реалізації конкурентоспроможної продукції або послуги.

Інноваційна діяльність

Інновації та конкурентоспроможність взаємопов'язані, адже в конкурентному середовищі є постійна необхідність в прискоренні процесів оновлення виробництва й продукції, тому товаровиробники постійно генерують нові ідеї для здобуття більшої частки ринку серед конкурентів.

Інновації є процесом створення та впровадження нових ідей, продуктів, послуг, процесів або технологій. Вони можуть бути введені в різних сферах діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси та інше. Нововведення являють собою важливіший засіб забезпеченості стабільності господарського функціонування економічного зростання і конкурентоспроможності в наукоємних галузях.

Більшість вітчизняних підприємств розуміють значимість інновацій у контексті підвищення конкурентоспроможності, але проявляють це лише у заміні морально застарілого обладнання більш новим. Враховуючи стрімке «старіння» існуючих та розвиток нових технологій у більшості галузей, цього не достатньо. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно постійно слідкувати за інноваційним розвитком та впроваджувати інновації, випереджаючи конкурентів [9].

Серед видів впливу інновацій на конкурентоспроможність виділяють два основні види:

- Зростаючі або інкрементальні інновації;
- Радикальні інновації.

Зростаючі інновації – це інновації з метою удосконалення існуючої продукції та наявних на підприємстві технологій і процесів. Вони забезпечують послідовний, лінійний вплив на зростання конкурентоспроможності підприємства.

Натомість радикальні інновації передбачають появу нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, нової концепції бізнесу. Їх стрибкоподібний, загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції. Серед переваг можна виділити:

- Покращення якості продукту або послуги (Інновації можуть призвести до збільшення задоволеності клієнтів та зменшення відсотку повернень товару);
- Зменшення витрат на виробництво (Інновації допоможуть покращити ефективність виробництва завдяки зниженню витрат, шляхом впровадження нових технологій);
- Відкриття нових ринків (Інновації допоможуть підприємству увійти на нові ринки, або їх створити, що збільшить споживчу аудиторію);
- Розширення бренду (Інновації зможуть підвищити свою репутацію та сприяти розширенню бренду);
- Розвиток нових продуктів і послуг (Інновації зможуть розробити нові продукти і послуги, котрі будуть привабливими для споживача та відрізнитися від продуктів конкурентів).

Впровадження інновацій в практику діяльності підприємства може бути складним процесом, який вимагає вивчення ринку, аналізу технічних можливостей, розробки нових процесів і технологій, а також оцінки фінансових та ризикових факторів. Для успішного впровадження інновацій підприємства повинні бути

готові до змін та вкладення в достатній рівень ресурсів. Крім того, підприємство повинне бути готове до проблем, які можуть виникнути в процесі впровадження нових ідей або технологій. Однак, успішне впровадження інновацій може допомогти підприємству покращити свою конкурентоспроможність

Розробка конкурентної стратегії

Розробка конкурентної стратегії є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна стратегія - це детальний план дій, який підприємство розробляє для досягнення конкурентної переваги відносно своїх конкурентів на ринку.

На вибір конкурентної стратегії впливає низка чинників, які потрібно враховувати на практиці:

- Актуальну ситуацію на ринку;
- Типи конкурентів;
- Фаза життєвого циклу підприємства;
- Можливості виробництва продукції;
- Забезпечення її якості тощо.

Серед основних видів конкурентних стратегій обирають:

1. Стратегія скорочення – стратегія ліквідації, скорочення витрат;
2. Стратегія диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації;
3. Стратегія інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія йде вперед вертикальної інтеграції;
4. Стратегія концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту [10].

Основними вимогами до конкурентної стратегії підприємства є забезпечення вчасної його реакції на несприятливих умов навколишнього середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентний товар. Якщо ці правила не будуть виконуватися, то конкурентна стратегія не буде працювати, вона буде просто непотрібна.

Ефективне управління витратами

Управління витратами є важливим аспектом економічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Вміння планомірно й раціонально керувати ними в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси його виживання й розвитку. Саме політика управління витратами надає змогу отримати бажаний ефект з мінімальним витрачанням ресурсів підприємства, як фінансових, так і матеріальних [11].

Аналіз витрат підприємства - це процес оцінки та класифікації витрат, які необхідні для функціонування підприємства. Це дозволяє підприємству ідентифікувати головні складові витрат та зосередитися на зниженні непродуктивних витрат.

Методи зниження витрат можуть включати:

1. Оптимізацію процесів виробництва (скорочення часу на зміну продукції, упрощення технологій, оптимізацію розміщення обладнання та матеріалів, інтеграцію автоматизованих систем тощо);
2. Застосування енергоефективних технологій (застосування енергозберігаючого обладнання, зниження витрат на опалення та охолодження);
3. Зниження витрат на матеріали (перегляд постачальників, перехід до дешевших аналогів, покращення управління запасами, оптимізацію розміщення матеріалів);
4. Використання ефективних систем управління та процесів (застосування систем управління якістю, системи електронного документообігу, впровадження систем виробничого управління (наприклад, Lean, Six Sigma), використання автоматизованих систем управління бізнесом тощо).

Для ефективного управління витратами підприємства можуть використовувати різноманітні методи та підходи. Наприклад, можна проводити регулярний моніторинг витрат, щоб знайти непродуктивні витрати та зосередитися на їх зниженні. Також можна використовувати бюджетування та планування витрат, щоб контролювати витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Ефективне управління витратами може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та підвищити прибутковість. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до змін у ринкових умовах та забезпечувати успішне функціонування у довгостроковій перспективі.

Інвестиції в людський капітал

Інвестиції в людський капітал є важливим механізмом забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, адже здатність людей до праці, до саморозвитку та творчого мислення заради успіху підприємства, формує корпоративну ідеологію, яка буде працювати на задоволення особистих потреб та потреб підприємства.

Інвестиції в людський капітал забезпечується завдяки створення курсів, семінарів, тренінгів та інших форм навчання, для підвищення кваліфікації та компетентності працівників. Таким чином, вони дозволяють працівникам мати потрібні знання та навички для виконання своїх обов'язків, що збільшує їх продуктивність та якість надання послуг.

Інвестування в людський капітал також передбачає забезпечення сприятливого робочого середовища, що підтримує здоров'я та добробут працівників, що знижує ризик їх втрати та забезпечує більш високий рівень задоволеності працівників. Це може бути досягнуто через реалізацію програм здоров'я та безпеки на робочому місці, відповідної організації робочого часу та відпочинку, а також встановлення системи компенсації та мотивації працівників.

Формування й розвиток людського капіталу потребує значних фінансових ресурсів, які повинні бути спрямовані на освіту та охорону здоров'я. Інвестиції в людський капітал, пов'язані із мобільністю працівників, обумовлені необхідністю здійснення радикальних структурних перетворень в економіці, процесом формування гнучкого ринку праці [12].

Логістична складова

Логістика - це комплекс заходів з планування, організації та контролю за переміщенням товарів та послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Вона

є невід'ємною складовою сучасної економіки та відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Логістика є механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки налагодженій системі збуту продукції, що формується за допомогою управління інформаційних процесів.

Її завдання полягає в узгодженні фізичної дистрибуції і управлінні матеріалами для заощадження грошей і вдосконалення обслуговування. Логістика розробляє ретельно зважені та обгрунтовані пропозиції, які сприяють досягненню найефективнішої роботи підприємства, підвищенню його ринкової ставки і отриманню переваг перед конкурентами [13].

Одним з напрямів для підвищення продуктивності за мінімальних витрат – це провадження логістичних концепцій. Як приклад, можна взяти концепцію “Just In Time”, що надає змогу шляхом узгоджених дій всіх учасників логістичних процесів зменшити собівартість продукції, підвищити оборотність капіталу та використати вивільнені кошти на інші цілі підприємства.

Час доставки продукції може міцно вплинути на споживача або клієнта, оскільки він може вплинути на їхні плани та очікування, що підвищить або знизить імідж компанії в очах людини. Це може безпосередньо вплинути на конкурентоспроможність підприємства, адже час, є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Підсумок всіх складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства представим на рисунку 1.2.

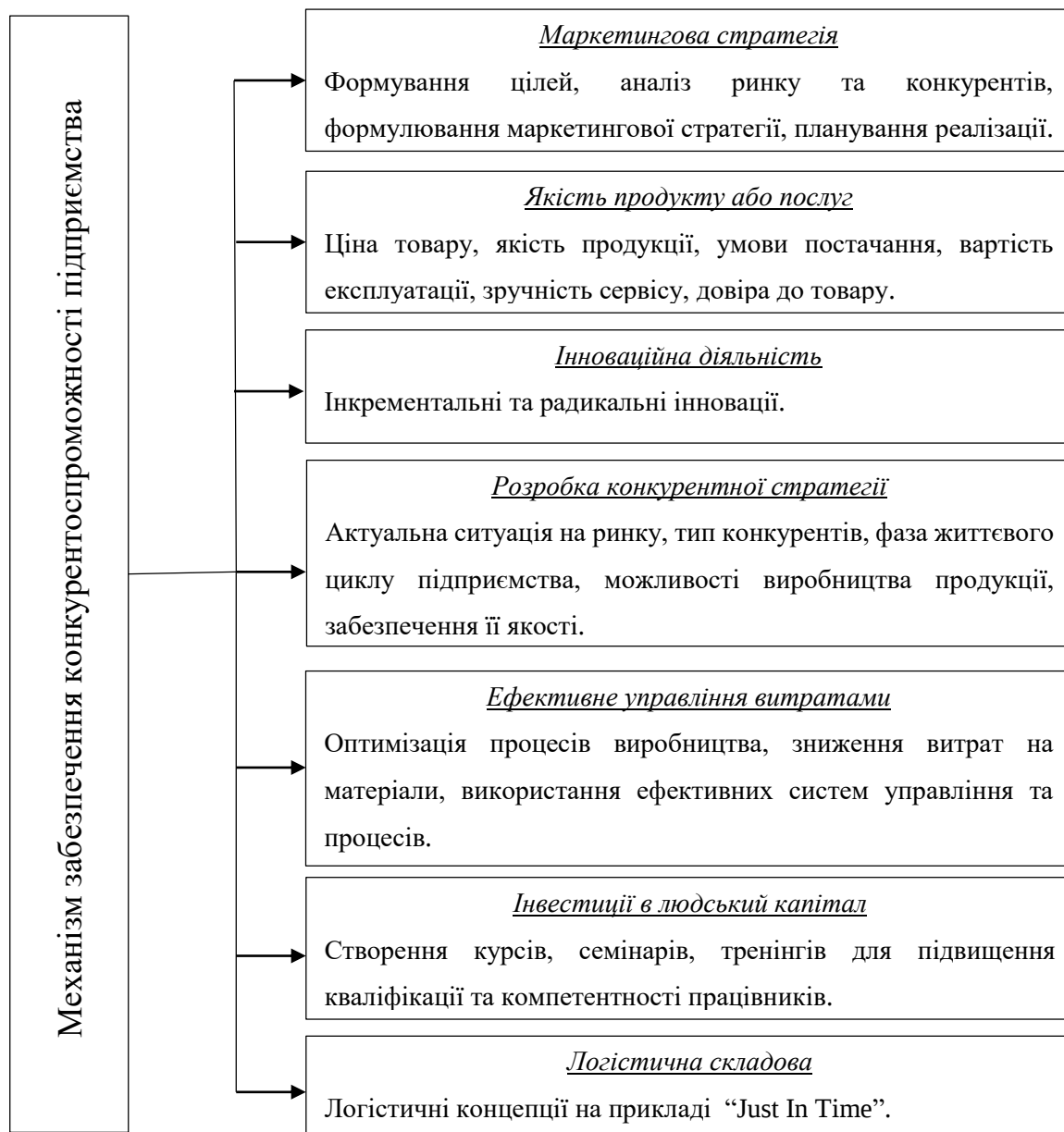


Рисунок 1.2. – Складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження.

На цьому рисунку вказані складові, та що потрібно враховувати під час їх реалізації. Весь спектр складових формує механізм, який працює за для забезпечення конкурентних переваг підприємства для покращення його діяльності у галузі.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом в його розвитку та діяльності. Існує безліч методик та підходів до оцінки конкурентоспроможності, майже всі вони базуються на дослідженні та аналізі таких ключових факторів, як ринок, продукція, виробництво, маркетинг та інвестиції.

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції, та надають можливість підприємства завдяки товарам та послугам вступати у конкуренцію з іншими компаніями. Конкурентоспроможність може бути оцінена лише завдяки порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства [14].

Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути найпростішими, і навпаки, найважчими. Будучи промисловим підприємцем, потрібно оцінювати конкурентоспроможність підприємства та його діяльності, але щоразу постає проблема, якими методами потрібно оцінювати.

В таблиці 1.2. наведем методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх ознаки.

Таблиця 1.2. – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
1	2
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні

Продовження таблиці 1.2.

1	2
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [15].

Якісні методи оцінки надають можливість зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, оцінити можливості для розвитку та вдосконалення продуктів та послуг, дають можливість отримати інформацію про конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. Але якісний метод не дає чіткої інформації про ринкову позицію підприємства, його прибутковість та інші показники, що можуть бути важливими для інвесторів. Також цей метод вимагає значних витрат на дослідження та аналіз, особливо якщо підприємство діє на декількох ринках. Одним з якісних методів оцінювання конкурентоспроможності є SWOT аналіз представлений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Метод якісної оцінки конкурентоспроможності підприємства (SWOT-аналіз)

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони (Strengths)</u> описують чинники, які роблять підприємство успішним і конкурентоспроможним	<u>Слабкі сторони (Weaknesses)</u> описують чинники, які зменшують конкурентоспроможність підприємства
Зовнішнє середовище	<u>Можливості (Opportunities)</u> описують зовнішні чинники, які зможуть в майбутньому забезпечити підприємству можливості для розвитку підприємства	<u>Загрози (Threats)</u> описують чинники, які можуть загрожувати конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [16].

Кількісний метод оцінки конкурентоспроможності заключається в розрахунку відносних величин, що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності. Вони є досить простими і надійними

для порівняння конкурентоспроможності підприємства з іншими підприємствами, але кількісні методи залежні від вагових коефіцієнтів, що приводить до відсутності суб'єктивізму.

Прикладом кількісних методів можуть бути:

- Аналіз фінансової звітності (визначають показники, які відображають фінансову стійкість, прибутковість та інші характеристики підприємства);
- Аналіз ринку (визначають конкурентні переваги та можливості для зростання);
- Аналіз конкурентів (визначають конкурентні переваги та недоліки в порівнянні з підприємством);
- Аналіз витрат (визначають ступінь ефективності використання ресурсів та виявити можливості для їх оптимізації);
- Аналіз технологій (визначають можливості підприємства для інновацій та вдосконалення існуючих технологій);
- Аналіз персоналу (визначають компетентність персоналу та їх внесок у розвиток підприємства);

Спеціальні методи оцінки конкурентоспроможності – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності, такі як: виробничі, інноваційні, маркетингові, фінансові тощо [17].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на використанні матриці, а саме таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Найбільш поширеними матричними моделями є:

- Матриця БКГ (Консалтингової групи Бостона);
- Матриця конкурентних сил М. Портера;
- Матриця McKinsey;

Одна з найбільш відомих матриць – матриця БКГ, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консалтинговою групою, де розглядаються лише два фактора: темп росту ринку, які вказують наскільки швидко ринок розвивається, та відносна

частка підприємства на ринку, яка вказує на відсоток частки ринку який займає продукт або послуга підприємства [18]. Ці дві змінні використовуються для розміщення продуктів або послуг на матриці БКГ, у одні з чотирьох категорій:

1. Зірки (Stars): продукти або послуги, які мають високу частку ринку та високі темпи зростання ринку. Ці продукти або послуги мають великий потенціал для збільшення своєї частки ринку та прибутковості, але потребують значних інвестицій для подальшого розвитку.
2. Знаки питання (Question marks): продукти або послуги, які мають низьку частку ринку, але високі темпи зростання ринку. Ці продукти або послуги можуть стати зірками в майбутньому, якщо компанія здійснить необхідні інвестиції та стратегічні рішення.
3. Дійні корови (Cash cows): продукти або послуги, які мають високу частку ринку, але низькі темпи зростання ринку. Ці продукти або послуги мають високу прибутковість та генерують значну кількість готівки, що може бути використана для інвестування в інші продукти або послуги.
4. Собаки (Dogs): продукти або послуги, які мають низьку частку ринку та низькі темпи росту ринку. Ці продукти або послуги мають низький прибуток та низький потенціал для зростання, тому компанії можуть розглянути можливість продажу або ліквідації цих продуктів або послуг.

На рисунку 1.3. буде представлено графічне зображення Матриці БКГ.

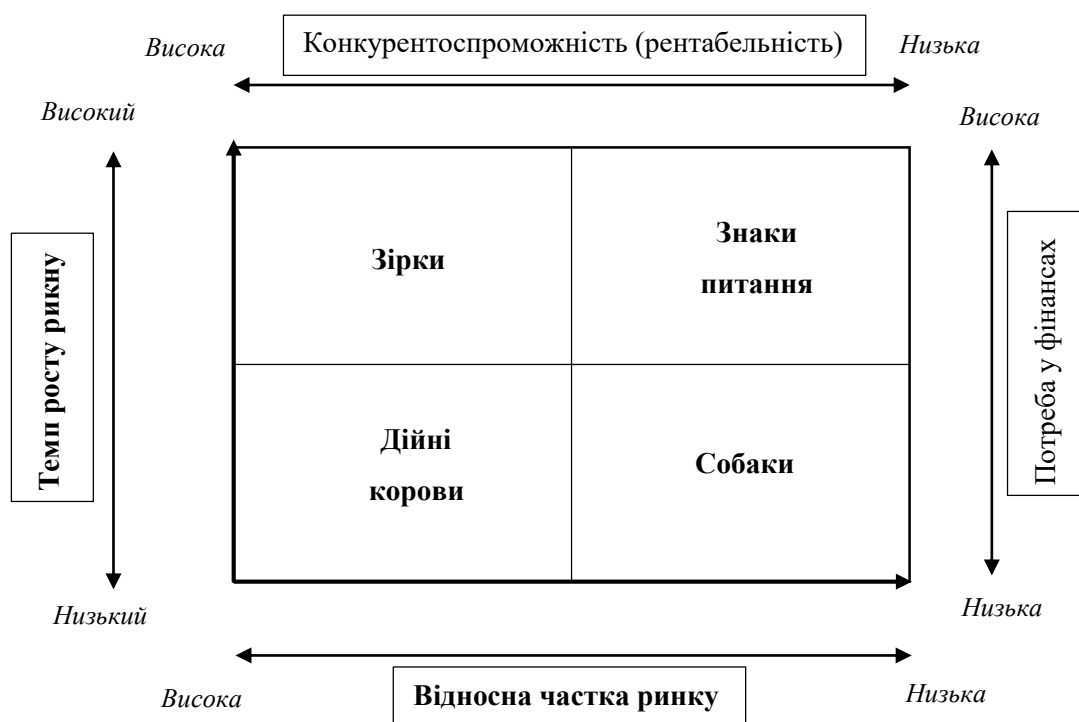


Рисунок 1.3. – Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства (Матриця БКГ).

Джерело: складено автором на основі [19].

Матриця БКГ дозволяє компаніям зрозуміти, які продукти або послуги знаходяться в їхньому портфелі та як вони працюють, що допомагає управлінню прийняти рішення щодо інвестування фінансових ресурсів. Дана матриця є простою, доступною, наочною та використання критеріїв конкурентоспроможності. Але вона також має свої недоліки, такі як: надмірна спрощеність, труднощі з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку.

Модель конкурентних переваг Майкла Портера - це теоретична концепція, яка використовується для аналізу конкурентного середовища підприємства та визначення його стратегічної позиції на ринку.

Модель складається з п'яти сил конкуренції. Це існуючі фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку показані на рисунку 1.4. Ці сили включають:

1. Загроза появи нових учасників. (описує, наскільки легко новим підприємствам увійти на ринок та конкурувати з існуючими фірмами);
2. Загроза появи товарів-замінників (описує, наскільки легко клієнти можуть перейти до інших продуктів чи послуг);
3. Потужність постачальників. (описує, наскільки сильна влада постачальників на ринку, що може вплинути на вартість та якість продуктів чи послуг);
4. Потужність покупців. (описує, наскільки сильна влада покупців на ринку, що може вплинути на вартість та якість продуктів чи послуг);
5. Сприйнятливість до конкурентної боротьби. (описує, наскільки сильна конкуренція на ринку, що може вплинути на вартість та прибутковість продуктів чи послуг); [17]



Рисунок 1.4. – Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства
(Модель конкурентних переваг М. Портера)

Джерело: створено автором на основі [20].

Модель конкурентних переваг М. Портера дозволяє підприємству оцінити ризики зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства у майбутньому. Зміни у мікросередовищі вимагають перегляду позиції компанії в сфері діяльності на ринку в цілому.

Тим не менш, підприємству потрібно використовуватися свої ключові можливості, бізнес-модель та торгову мережу, щоб отримати більший прибуток, ніж середній показник по галузі [20].

Модель McKinsey – це інструмент, який використовується для аналізу портфеля продуктів або послуг підприємства та визначає їх стратегічну вагомість. Модель створюється за допомогою 7 основних взаємозалежних елементів:

1. Стратегія (Strategy) – політика підприємства, направлена на подальший розвиток та дії
2. Структура (Structure) – внутрішня структура компанії, що відображає її поділ на відділи та поділ між ними
3. Системи (Systems) – всі процеси, які проходять в організації, а саме: система управління інформацією, система інноваційної діяльності, фінансова система, система заохочень та мотивації та інші.
4. Склад працівників (Staff) – трудові ресурси підприємства, кадри, що охарактеризовані за демографічними та міжособистісними чинниками.
5. Стиль (Style) – спосіб керівництва підприємством, підхід до управління, налагодження процесу, манера подачу керівництва.
6. Навички (Skills) – певні вміння та здібності керівництва.
7. Спільні цінності (Shared Values) – установки та зміст напрямів діяльності, заради яких компанія існує

На рисунку 1.5. представим модель McKinsey.



Рисунок 1.5. – Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства
(McKinsey – 7S)

Джерело: створена автором на основі [21].

Серед переваг матриці McKinsey є налагодження зв'язків між співробітниками, улагодження конфліктів, та погляд на трудовий ресурс як на особистість. Завдяки даній моделі, підприємство може не тільки зосереджуватися на фінансових показниках, а й на збагаченні розвитку кадрів.

Таким чином, модель McKinsey надає нам можливість на перегляд та осмислення внутрішніх факторів підприємства, дозволяє на основі показників здійснювати певні заходи щодо підвищення ефективності управління в майбутньому.

Графічний метод заключається в побудові багатокутника конкурентоспроможності. На радіальних осях відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства. Для побудови багатокутника беруть безмежну кількість критеріїв під час оцінки та їх значення точок розміщені за зростанням від центру. На рисунку 1.6. показано приклад багатокутника конкурентоспроможності.

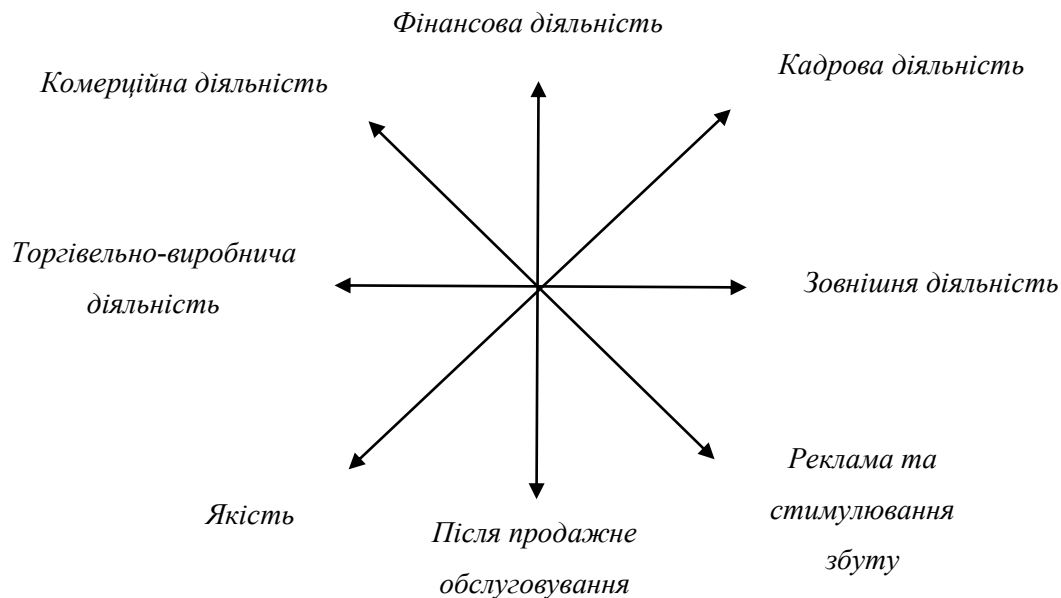


Рисунок 1.6. – Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства
(Багатокутник)

Джерело: створено автором на основі [22].

За своєї побудовою, графічні методи є простими та наочними, вони надають можливість виявити сильна і слабкі сторони підприємства, котрі можна не побачити в таблицях, але за графічним методом складно встановити значення показника, відсутня конкретика показників, а також не можливість прогнозування конкурентоспроможності майбутніх змін.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов’язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використання індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції. [23]. Оцінка параметрів за індексним методом проводиться за п’ятибальною шкалою:

“5” – стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

“4” – стан параметра не цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

“3” – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

“2” – стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства. [24].

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства науковці називають комплексні методи, адже вони поєднують в собі весь комплекс важливих елементів функціонування підприємства. Вони враховують різноманітні фактори, які є більш точними і об'єктивними, та показують переваги підприємства на ринку та її слабкі місця завдяки розширеному переліку порівняльних переваг. Недоліком даної методики є те, що існує значна невизначеність конкретних методів оцінки конкурентоспроможності.

Подальші методи оцінювання конкурентоспроможності базуються на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до даної теорії, підприємства, в яких якнайкраще організована діяльність підрозділів та служб є найбільш конкурентоспроможними. Ресурси компанії мають великий вплив на ефективність діяльності кожного з підрозділів, тому даний підхід базується на оцінці групових показників, а також критеріїв конкурентоспроможності [25].

Одним із важливих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Він дозволяє порівнювати продуктивність та результативність підприємства з іншими схожими підприємствами на ринку.

При використанні бенчмаркінгу, підприємство може визначити свої сильні та слабкі сторони, встановити стандарти виробництва та оптимізувати процеси, щоб досягти вищої продуктивності та результативності. Бенчмаркінг може також допомогти підприємству зрозуміти, які вимоги клієнтів є важливими для їхніх конкурентів та як можна покращити якість своїх продуктів або послуг.

Прикладом може бути порівняння процесів виробництва та управління запасами між двома конкуруючими підприємствами. Якщо одне підприємство має більш продуктивні процеси та менші запаси, то інше підприємство може скопіювати ці методи для покращення своєї ефективності та зниження витрат.

Отже, бенчмаркінг допомагає підприємствам зрозуміти, як їхня продуктивність та результативність порівнюється з конкурентами та як можна покращити їхні процеси та методи роботи. Це дозволяє підприємствам збільшувати свою конкурентоспроможність на ринку та збільшувати свої доходи та прибуток.

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства - це методи, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі комплексної оцінки різних аспектів його діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виконується шляхом порівняння його з іншими гравцями на ринку та визначення того, наскільки ефективно воно здатне забезпечити потреби своїх клієнтів.

Інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності можуть використовувати різні критерії, такі як економічна ефективність, якість продукції, репутація на ринку, інноваційність тощо.

Застосування інтегрального методу оцінки та відстеження зміни інтегрального показника дозволяє визначити динаміку позиції підприємства. Щодо інтегральних показників при оцінці конкурентної позиції підприємства, то рівень їх використання є достатньо високим. Перевага їх використання – однозначність судження щодо конкурентної позиції та її зміни у часі окремого підприємства. Найбільш широке розповсюдження отримало представлення інтегрального показника конкурентоспроможності (K) у вигляді адитивної моделі типу [26]:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (1.1)$$

де K_i – показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства;

W_i – вагомість окремих факторів в загальній сумі.

Отже, під час використання інтегрально методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, дослідник отримує не лише матеріал для визначення позиції підприємства у конкретній групі, але й вихідну базу для дослідження причин такого становища, характеру та швидкості реакції

підприємства на ті чи інші управлінські дії, що є значною перевагою представлення результатів оцінки конкурентної позиції підприємства у численному виміру [27].

Найефективнішим методом визначення конкурентоспроможності є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

В цьому методу розглядаються 4 групи показників або критеріїв конкурентного підприємства.

В першу групу входять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, а саме: досконалість технологій реалізації продукції, ефективність використання основних фондів, ступінь організації торговельного процесу, та економічність торговельних затрат.

У другу групу входять показники, що відображають управління обіговими засобами: здатність підприємства розплачуватись за свої борги, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

До третьої групи входять показники, що дозволяють отримати інформацію про ефективність управління збутом та просування товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна [27]. В таблиці 1.4 будуть наведені показники для розрахунку.

Таблиця 1.4. – Групи критеріїв та показників за методом теорії ефективної конкуренції.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн (В)	Відображає ефективність витрат на одиницю продукції	$B = \frac{BO}{TO}$
1.2. Фондовіддача, тис.грн (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	$\Phi = \frac{TO}{OF}$
1.3. Рентабельність товару, % (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$PT = \frac{ЧП * 100}{Сб}$

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3
1.4.Продуктивність праці, тис. грн/чол (ПП)	Відображає ступінь організації торговельного процесу та використання робочої сили	$ПП = \frac{ТО}{Чп}$
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>		
2.1.Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{\text{Вл. Капітал}}{\sum \text{Джерел Фінансув.}}$
2.2.Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	$КП = \frac{\text{Вл. Капітал}}{\sum \text{Зобов'язань.}}$
2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \frac{\text{ГК} + \text{Шв. Цін. апери}}{\text{Поточні Пасиви}}$
2.4.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів	$КО = \frac{ТО}{\text{Залишок Обіг. Засобів}}$
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>		
3.1.Рентабельність продажу, % (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$РП = \frac{П * 100}{ТО}$
3.2.Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності продукцією	$КЗ = \frac{ТЗк}{ТО}$
3.3.Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства	$КМ = \frac{ТО}{ПП}$
3.4.Коефіцієнт ефективності реклами і засобі стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати На Рекламу}}{\text{Приріст Прибутку}}$
<i>4. Конкурентоспроможність товару</i>		
4.1.Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Джерело: складено автором на основі [28].

Усі вказані критерії відповідно розраховуються таким чином:

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ)

розраховується за формулою:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РП + 0,1П \quad (1.2.)$$

де В — відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — відносний показник фондівдачі;

РП — відносний показник рентабельності продукції;

П — відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Ф) розраховується за формулою:

$$\Phi\P = 0,23KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (1.3.)$$

де К — відносний показник автономії підприємства;

К — відносний показник платоспроможності підприємства;

К — відносний показник ліквідності підприємства;

К — відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (ЕЗ) розраховується за формулою:

$$EZ = 0,37RP + 0,29KZAT + 0,21KZBP + 0,14KP \quad (1.4.)$$

де ЕЗ — критерій ефективності організації збуту і просування товару;

РП — відносний показник рентабельності продажів;

КЗАТ — відносний показник затовареності готовою продукцією;

КЗВП — відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР — відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (КТ) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховується за формулою:

$$KKP = 0,15EB + 0,29\Phi\P + 0,23EZ + 0,33KT \quad (1.5.)$$

Результати досліджень беруться за основу при розробці стратегії фірми, її технічної, асортиментної та збутової політики [28].

Висновки до розділу 1

Загальна конкурентоспроможність промислового підприємства залежить від багатьох факторів, таких як ефективне використання ресурсів, інноваційність, якість продукції, управління виробництвом та інше. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно вирішувати проблеми організації виробництва, розробляти та впроваджувати нові технології, підвищувати кваліфікацію персоналу, вдосконалювати логістику та маркетингові стратегії.

Успішна конкурентоспроможність промислового підприємства потребує постійного підвищення ефективності та професійного управління всіма етапами виробництва. Забезпечення сталого розвитку та збереження відповідності змінюючим потребам ринку можливе за умови вдосконалення процесів, які реалізують конкурентну перевагу, залучення нових технологій, розвитку інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу.

Не менш важливим фактором конкурентоспроможності є постійне вдосконалення продукту, підвищення якості послуг та задоволення потреб споживачів, а також встановлення стабільних партнерських відносин з партнерами та постачальниками.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідне врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи економічну, політичну, соціальну та технологічну ситуацію в країні та на світовому ринку.

На основі вивчених теоретико-методологічних основ конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства базується на практичному використанні теоретичних та методологічних основ, орієнтованих на вдосконалення управлінських процесів та забезпечення якісної та ефективної роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЄВРОПАН”

2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства

Базою проведення дослідження є вітчизняне українське підприємство ТОВ “ЄВРОПАН”. Ринок кабельного виробництва є досить насиченим, тому що конкурентність в цій сфері досить значна. В Україні працює близько 80 виробників різних видів кабелю. Одним з виробників кабельної продукції є ТОВ “ЄВРОПАН”.

ТОВ “ЄВРОПАН” був заснований 11 грудня 2014 року в главі керівника підприємством Панченка Юрія Івановича. Сам керівник родом з невеличкого села, неподалік Києва, Пилиповичі Бучанського району. Також співвласниками підприємства є Панченко Юрій Іванович та Рог Вячеслав Володимирович.

З моменту заснування підприємства, виробництво було спрямовано на кабельно-провідникову продукцію та розташований у центрі Києва. Зручне розташування дозволяє заводу максимально оперативно постачати продукцію власного виробництва у будь-який куточок України. За досить короткий час, виробничі можливості ТОВ “ЄВРОПАН” були виведені на високий рівень, що дозволило забезпечити постачання кабельно-провідницької продукції на найбільші об’єкти країни.

На підприємстві працюють висококваліфіковані професіонали, що можуть впоратися з виробничими завданнями будь-якої складності. Цей фактор дозволяє виробництву не зупинятися на наявному і намагатися постійно впроваджувати у виробничий процес новації, які користуються споживчим попитом: це і нові види продукції, і зручна упаковка, і пометрова мітка на продукції з зазначенням торгівельної марки та маркорозміру [29].

В Таблиці 2.1. буде вказана загальна характеристика підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”.

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна, скорочена та іноземна назва підприємства	ТОВ “ЄВРОПАН” ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЄВРОПАН” LIMITED LIABILITY COMPANY “EUROPAN”
Поштова та юридична адреси підприємства	04080, Україна, Київ, вул. Кирилівська, 86 info@europan.ua
Код ЄДРПОУ	39543889
Реєстр	11.12.2014

Джерело: складено автором на основі [30].

Підприємство використовує високотехнологічне обладнання європейських виробників, і дозволяє виготовляти продукцію максимально швидко, дотримуючись при цьому вимог якості.

Керуючись потребами Замовника, керівництво заводу прийняло рішення про постійний жорсткий контроль якості продукції, що виготовляється. Саме тому уся кабельно-провідникова продукція заводу «ЄВРОПАН» під “ТМ EUROPAN CABLE” пройшла добровільну сертифікацію у відповідних державних органах, що підтверджують видані сертифікати відповідності державного зразка, які у свою чергу підтверджують відповідність продукції вимогам законодавства і технічної документації (ГОСТ, ДСТУ). Жорсткий контроль якості продукції обумовив необхідність впровадження на підприємстві інтегрованої системи менеджменту на основі міжнародних стандартів ISO. Функція контролю якості кабельно-провідникової продукції покладена на власну акредитовану лабораторію, що випробовує та перевіряє 100% продукції на відповідність заявленим характеристикам, про що складає протокол випробувань [29].

Використання під час виробництва у якості сировини виключно первинних матеріалів – катанки мідної і алюмінієвої, кабельних пластикатів та поліетиленів, дозволило підприємству досягати максимально високої продуктивності з дотриманням усіх вимог технологічного процесу, що безумовно позитивно позначилось на якості продукції.

ТОВ “ЄВРОПАН” не лише займається Виробництвом інших видів електронних і електричних проводів і кабелів (27.32), але і різними видами

діяльності окрім кабельної продукції. Види діяльності підприємства за КВЕД подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Види діяльності ТОВ “ЄВРОПАН”

Номер КВЕДу	Опис діяльності
27.32	Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів
27.33	Виробництво електромонтажних пристроїв
27.12	Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
46.52	Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.19	Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфера транспорту
62.02	Консультавання з питань інформатизації
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Джерело: складено автором на основі [31].

Для ТОВ “ЄВРОПАН” пріоритетною продукцією на виробництві кабельно-провідної продукції є:

- Кабелі силові з мідними та алюмінієвими струмопровідними жилами;
- Кабелі контрольні з мідними та алюмінієвими струмопровідними жилами;
- Кабелі силові гнучкі з мідними струмопровідними жилами;
- Проводи та шнури з мідними та алюмінієвими струмопровідними жилами;
- Проводи для повітряних ліній електропередачі;
- Кабелі та проводи різного призначення.

Також підприємство надає свої послуги іншим малим підприємствам, проводить оптову торгівлю деталями до електронного та телекомунікаційного устаткування та деталями до нього.

Розглянемо фінансовий стан підприємство ТОВ “ЄВРОПАН” за минулі 4 роки. В таблиці 2.3 будуть наведені показники на 2019-2022 роки.

Таблиця 2.3. – Фінансовий стан підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Основні засоби	51907	46663	67136	51744	-15392	-6,5
Необоротні активи	54610	56606	67740	51825	-15915	-6,7
Запаси	50266	83121	76789	132638	55849	13,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6775	12123	6258	10829	4571	13,4
Інші оборотні активи	12293	16472	19652	9826	-9826	-16,7
Оборотні активи	73234	120935	145983	193165	47182	6,9
Активи	127844	177541	213453	244990	31537	3,4

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних балансу підприємства [Додаток А].

Згідно показників в таблиці за 2019-2021 років, ТОВ “ЄВРОПАН” покращували свій фінансовий стан, що обумовлюється постійним зростанням основних засобів, необоротних активів та оборотних активів. Динаміка зміни активів підприємства буде показана на рисунку 2.1.

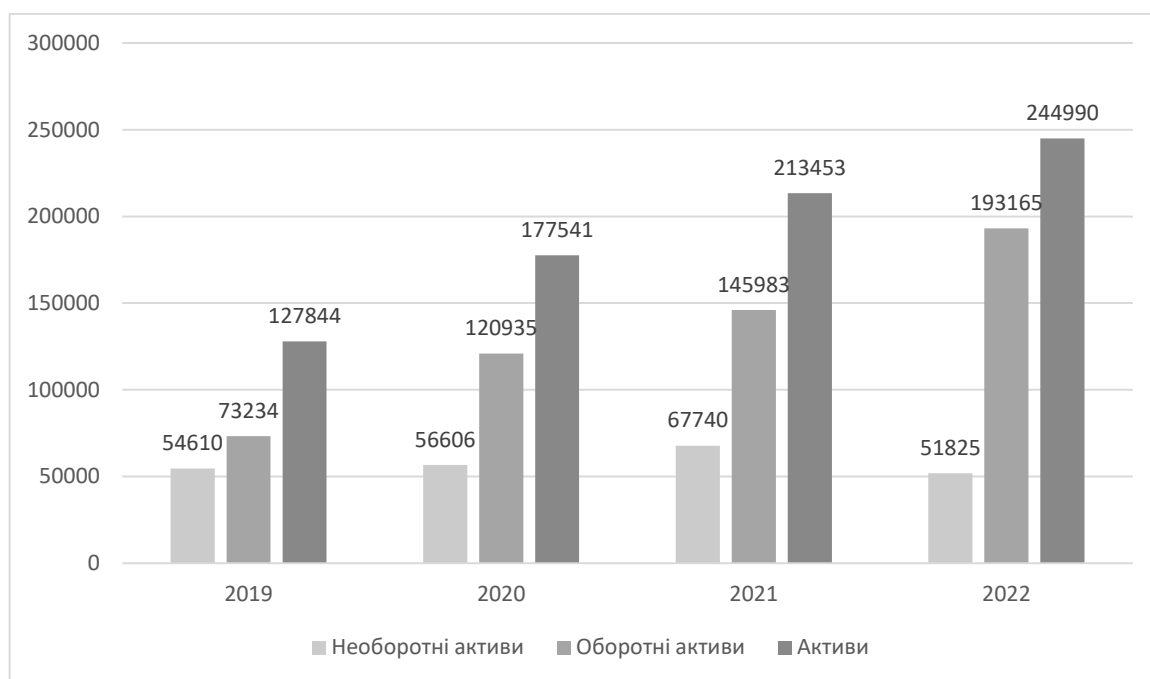


Рисунок 2.1. – Динаміка зміни активів підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”.

Джерело: створено автором на основі даних балансу підприємства [Додаток А].

Повномасштабне вторгнення 2022 року негативно вплинуло на підприємство. У результаті, на кінець звітного року, основні засоби зменшились на

6,5 %, необоротні активи на 6,7 %, збільшилися запаси на 13,3 %, дебіторська заборгованість на 13,4 %, зменшилися інші оборотні активи на 16,7 %, але тим не менш, активи збільшилися на 3,4 %.

В такому нестабільному зовнішньому середовищі краще знаходити якісь певні джерела фінансування для легшого подолання тяжких часів. В таблиці 2.4. буде наведений горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ “ЄВРОПАН”.

Таблиця 2.4. – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ “ЄВРОПАН”, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносний приріст
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	19764	23227	31307	46036	14729	9,5
Власний капітал	29764	33227	41307	56036	14729	7,5
Довгострокові зобов'язання	0	8805	20189	5833	-14356	-27,6
товари, роботи, послуги	30279	35641	30212	20466	-9746	-9,6
Інші поточні зобов'язання	58368	93696	87171	92799	5628	1,6
Короткострокові зобов'язання	98080	135509	151957	183121	31164	4,6
Баланс	127844	177541	213453	244990	31537	3,4

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних балансу підприємства [Додаток А].

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Динаміка змін джерел буде показана на рисунку 2.2.

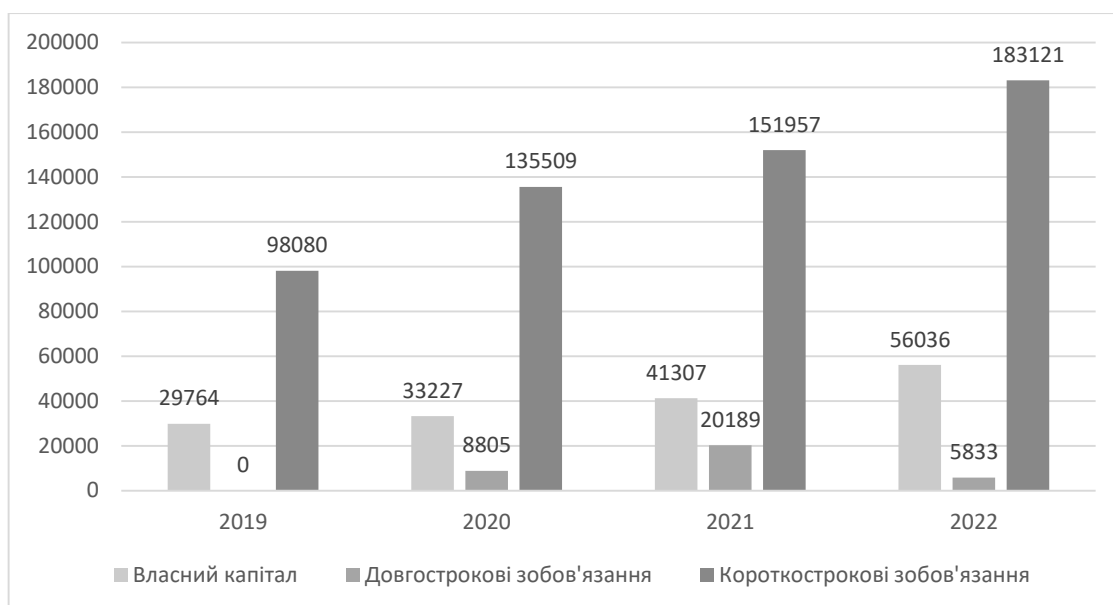


Рисунок 2.2. – Динаміка змін джерел фінансування ТОВ “ЄВРОПАН”.

Джерело: створено автором на основі даних балансу підприємства [Додаток А].

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу на 7,5 %, короткострокових зобов'язань на 4,6 %, але погіршилися довгострокові зобов'язання на 27,6 %. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Протягом років, чистий дохід від реалізації продукції та її собівартість показували нестабільний графік. В 2020 році вони знизилися, в порівнянні з 2019 роком, в 2021 році піднялися, та в 2022 році знову знизилися. В таблиці 2.5. будуть наведені фінансові результати про валовий прибуток підприємства.

Таблиця 2.5. – Фінансові результати про валовий прибуток підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, тис.грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	473437	423306	732371	626040	-106331	-3,9

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	453439	410487	711294	595361	-115933	-4,4
Валовий прибуток	19998	12819	21077	30679	9602	9,3

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансового звіту підприємства [Додаток Б].

Зміна показників обумовлена впливом політичних та економічних факторів зовнішнього середовища, а також припиненням своєї діяльності на початку війни на певний термін. Динаміка зміни валового прибутку буде показана на рисунку 2.3.

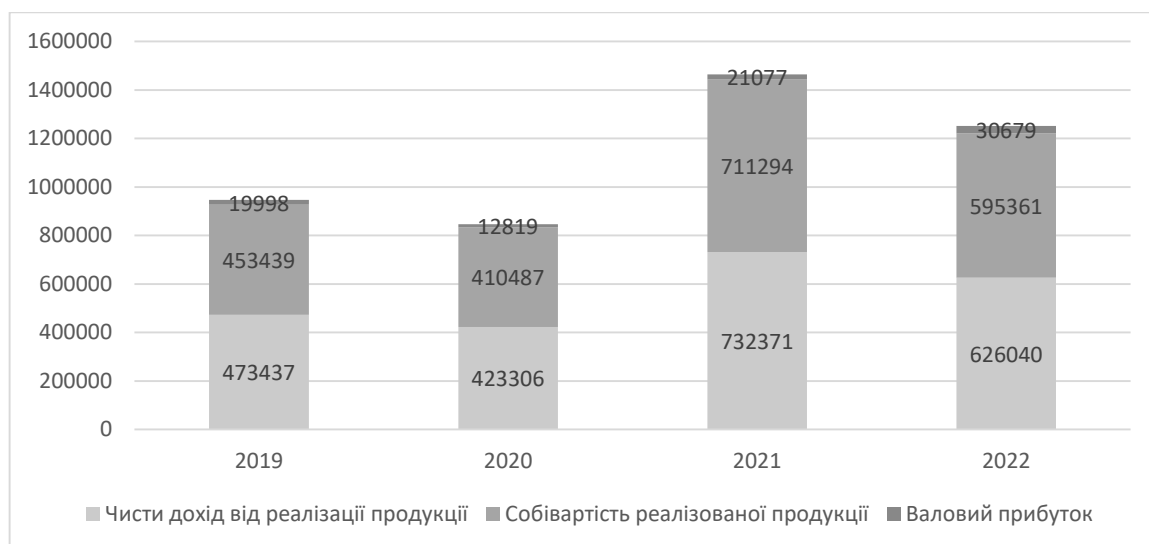


Рисунок 2.3. – Динаміка зміни валового прибутку підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”.

Джерело: створено автором на основі даних фінансового звіту підприємства [Додаток Б].

Валовий прибуток підприємства показував прогрес починаючи від 2020 року. Загалом, валовий прибуток збільшився на 9,3% в 2022 році порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Операційні витрати - це витрати, пов'язані зі здійсненням основної діяльності підприємства або бізнесу. Ці витрати є необхідними для забезпечення продуктивної діяльності підприємства та досягнення його цілей.

Елементи операційних витрат можна розглядати в контексті різних галузей бізнесу та підприємств. В таблиці 2.6. будуть показані елементи операційних витрат на підприємстві.

Таблиця 2.6. – Фінансові показники елементів операційних витрат, тис.грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Матеріальні затрати	424323	372902	702613	750903	48290	1,7
Витрати на оплату праці	9593	12080	16026	14938	-1088	-1,8
Відрахування на соціальні заходи	1976	2548	3375	3337	-38	-0,3
Амортизація	13297	13545	18838	18561	-277	-0,4
Інші операційні витрати	18680	17636	25057	35499	10442	8,6
Разом	467869	418711	765909	823238	57329	1,8

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансового звіту підприємства [Додаток Б].

Динаміка зміни елементів операційних витрат на підприємстві ТОВ “ЄВРОПАН” буде показано на рисунку 2.4.

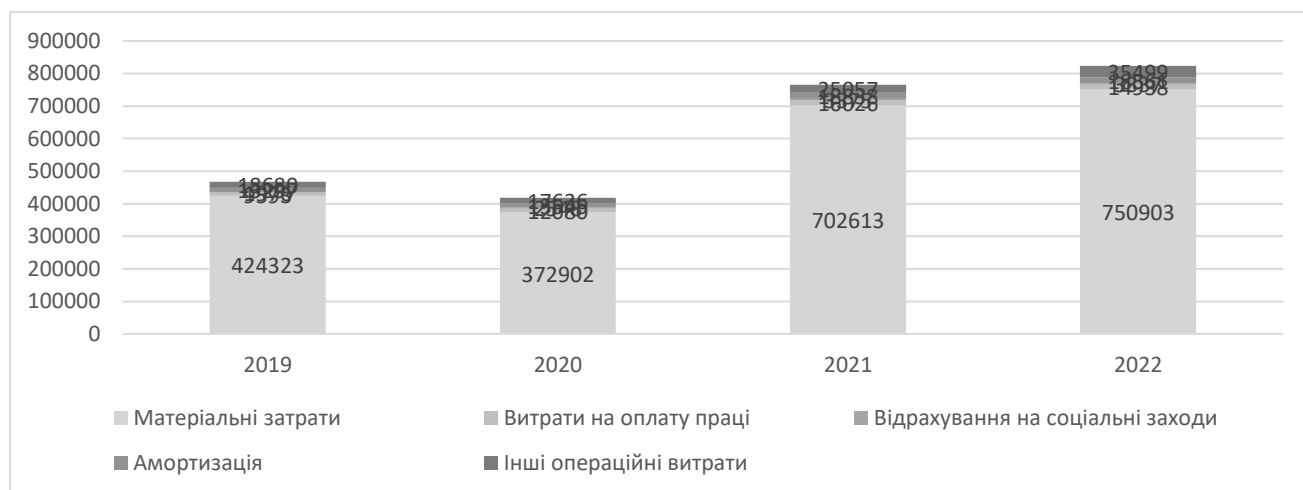


Рисунок 2.4. – Динаміка змін елементів операційних витрат на підприємстві ТОВ “ЄВРОПАН”

Джерело: створено автором на основі даних фінансового звіту підприємства [Додаток Б].

Спираючись на проведений аналіз динаміки змін елементів операційних витрат на підприємстві можна дійти до висновку, що ТОВ “ЄВРОПАН” зіткнулася

з збільшенням витрат у зв'язку з інфляцією в країні. Витрати на оплату праці зменшилися на 1,8 %, а також відрахування на соціальні заходи, але не на великий відсоток. Замітно збільшилися інші операційні витрати на 8,6 %. Загалом, витрати на підприємстві, станом на 2022 рік, збільшилися на 57329 тис. грн.

Після розглянутих показників та динамік їх змін протягом 4 років за допомогою додатків, покажемо фінансовий результат діяльності ТОВ “ЄВРОПАН” в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Показники фінансового результату від діяльності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, тис.грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фінансовий результат від операційної діяльності	14252	5754	14526	24035	9509	12,3
Фінансовий результат до оподаткування	13380	4234	9879	17964	8085	14,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2419	765	1799	3235	1436	14,3
Чистий фінансовий прибуток	10967	3469	8080	14279	6649	14,6

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних фінансового звіту підприємства [Додаток Б].

Щоб детальніше розглянути динаміку зміни показників фінансового результату від діяльності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” створим рисунок 2.5.



Рисунок 2.5. – Динаміка змін показників фінансового результату підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”

Джерело: створено автором на основі даних фінансового звіту підприємства [Додаток Б].

Згідно показників, можемо побачити, що підприємство нарощувало чистий прибуток від діяльності, незважаючи на внутрішні та зовнішні фактори середовища фінансові показники результативності підприємства поступово збільшувалися з кінця 2020 року. Чистий фінансовий прибуток підприємства збільшився на 14,6%.

Підприємство кабельної продукції є стабільним гравцем на своєму ринку. За останні роки підприємство змогло збільшити свій обсяг продажу, запровадити нові технології виробництва та залучити нових клієнтів. Також, підприємство показує добрі фінансові результати, що свідчить про його ефективну діяльність та здатність до забезпечення стабільного прибутку.

Проте, водночас підприємство стикається з конкуренцією на ринку, змінами в законодавстві, втрати платформи для експорту, негативним впливом політичних та економічних факторів на підприємство та зростання витрат на сировину та матеріали. Це все приводить до зменшення результативності підприємства.

Отже, щоб забезпечити подальший успіх та стабільність, підприємству кабельної продукції слід продовжувати інвестувати у розробку нових продуктів,

вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції. Також, важливо враховувати зміни на ринку, в законодавстві та економічного середовища, а також розглядати можливості зменшення витрат та оптимізації бізнес-процесів.

2.2 Діагностика стану підприємства на основі SWOT-аналізу

Для визначення стану підприємства на ринку, буде використовуватися SWOT-аналіз, що передбачає аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз, що виникають на ринку. Основна ідея полягає в тому, щоб оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на успішність компанії.

Аналіз зовнішнього середовища включає в собі ряд зовнішніх чинників які впливають на підприємство, таких як: економічна фактор, демографічний, політичний, технологічний та природний. Мета аналізу зовнішнього середовища є виявлення загроз і можливостей. В таблиці 2.8. буде представлена оцінка факторів зовнішнього середовища, де:

Характер впливу фактора визначається позитивним впливом “+”, та негативним впливом “-”.

Оцінка ступеня впливу фактора визначається в балах від 0 до 3.

0 – відсутній вплив на підприємство;

1 – слабкий вплив на підприємство;

2 – помірний вплив на підприємство;

3 – сильний вплив на підприємство.

Таблиця 2.8. – Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора	Оцінка ступеня впливу фактора
1	2	3	4
Економічні	1. Тенденції розвитку економіки	+	2
	2. Темпи інфляції	-	2
	3. Рівень безробіття	-	1
	4. Рівень податкових ставок	-	3
	5. Рівень доходів населення	+	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності у суспільстві	+	3
	2. Напрямки політичної спрямованості	+	2

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4
Правові	1. Чинні законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	2
	2. Чисельність населення, що переїхало з небезпечних територій	+	1
Науково-технічні	1. Оцінка нововведення в галузі	+	3
	2. Нововведення в області менеджменту	+	2
Природничі	1. Екологічний фактор	-	1
	2. Стан природничих ресурсів	+	3
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	2
	2. Умови життя в країні	-	2
	3. Психологічний стан населення	-	1

Джерело: складено та розраховано автором на основі [32].

Згідно проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища можна побачити, що найбільш впливовими факторами для ТОВ “ЄВРОПАН” є політичні, правові, та науково-технічні. Також важливим фактором для підприємства є економічні, оскільки в воєнні часи, не можливо точно передбачити темпи інфляції та зменшення ВВП. Соціально-культурні фактори не є значними, але вплив на підприємство мають. Найменш впливовими факторами для підприємства є демографічні, адже підприємство має партнерів, та збут товару відбувається через підприємств замовників. На основі отриманих результатів дослідження складемо перелік можливостей для підприємства наведених в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Можливості зовнішнього середовища для підприємства.

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка ступеня фактора	Можливі варіанти відповідних дій
1	2	3
Вихід на нові ринки	3	Створення нових відділів процесу розробки та просування нового товару
Можливість використання новітніх технологій	3	Використання їх у виробничому процесі, а також проведення маркетингових кампаній, таких як розміщення реклами на офіційному сайті, створення реклами для залучення більшої кількості аудиторії
Зниження податкових ставок	2	Зниження витрат
Покращення політичної стабільності в країні	3	Зменшення зобов'язань або їх усунення, які сповільнюють використання виробничого та збутового потенціалу

Продовження таблиці 2.9.

1	2	3
Зменшення темпів інфляції	2	Збільшення прибутків
Зменшення конкуренції	3	Розширення асортименту продукції, займання лідерських позицій в своїй галузі

Джерело: складено та розраховано автором

При сприятливих умовах зовнішнього середовища, виробництво кабелів має великі можливості для покращення якості своєї продукції впровадженими новітніми технологіями та створення нових відділів розробки нових товарів, покращення фінансової складової підприємства, та розширення збутової діяльності. Але передбачити тенденції змін зовнішнього середовища складно. В таблиці 2.10. будуть наведені основні фактори макросередовища які можуть погрожувати підприємству несприятливим впливом на діяльність.

Таблиця 2.10. – Загрози зовнішнього середовища для підприємства.

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка ступеня фактора	Можливі варіанти відповідних дій
Зменшення обсягу випуску	3	Зменшення прибутку
Зменшення можливості використання новітніх технологій	2	З часом на виробництві будуть використовуватися застарілі технології, які можуть давати збій в роботі, а також сповільнення технологічного прогресу порівнюючи з конкурентами
Підвищення податкових ставок	3	Зменшення обсягу реалізації продукції через підвищення податків
Погіршення політичної стабільності в країні	3	Зменшення обсягу випуску продукції, погіршення корпоративно соціальної відповідальності
Збільшення темпів інфляції	2	Зменшення грошових коштів, збільшення витрат
Збільшення конкуренції	3	Поява нових стартапів що будуть вражати споживача своєю унікальністю та простою функціональністю, що призведе до зменшення аудиторії та замовлень

Джерело: складено та розраховано автором

Загрози зовнішнього середовища негативно впливають на функціонування і розвиток підприємства. В даному випадку, на виробництво кабельної продукції може негативно вплинути кожен з вищезазначених факторів. Кожен з них призведе до зменшення виробництва, випуску та збуту продукції та збільшить витрати.

Оцінка діяльності конкурентів - це важлива складова стратегічного аналізу бізнесу, який допомагає розуміти конкурентне середовище та розробляти ефективну стратегію розвитку.

Головними конкурентами ТОВ “ЄВРОПАН” з виробництва кабельної продукції є: Одескабель, Інтеркабель та ЗЗЦМ. Ці підприємства є лідерами в галузі та мають широкий асортимент продукції та замовників по всій Україні.

В таблиці 2.11. буде зазначена порівняльна оцінка діяльності конкурентів порівнюючи з ТОВ “ЄВРОПАН”.

Таблиця 2.11. – Порівняльна оцінка діяльності конкурентів та підприємства.

Показник	ТОВ “ЄВРОПАН”	Рейтинг конкурентів		
		“Одескабель”	“Інтеркабель”	“ЗЗЦМ”
Якість товару	3	3	3	2
Доля ринку	1	3	2	1
Рівень сервісу	3	2	2	3
Широта асортименту	3	3	3	2
Імідж компанії	2	3	3	2
Рівень цін	3	2	2	2
Середній бал	2,5	2,7	2,5	2

Джерело: складено та розраховано автором на основі [33-35].

Як видно по порівняльній оцінці конкурентів згідно підприємству кабельної продукції, найбільш сильним конкурентом є “Одескабель”. Він має велику долю ринку завдяки таким замовникам як: ДТЕК, Запоріжсталь, Укргазвидобування та інші. Але не дивлячись на долю ринку, ТОВ “ЄВРОПАН” посідає значне місце у конкурентному середовищі кабельної продукції на рівні “Інтеркабель” та не поступається “ЗЗЦМ”.

Серед замовників кабельно-провідної продукції ТОВ “ЄВРОПАН” є:

- Торгові центри (ТРЦ Lavina Mall, Blockbuster, ТРЦ Ocean Plaza);
- Лінія будівельно-господарськи гіпермаркетів (Епіцентр К, Нова Лінія);
- Житлові комплекси (Кришталеві Джерела, Лісовий квартал, Променада, Рівер Стоун, Новопечерські Липки, Лавровий);
- Підприємства (Миронівський Хлібопродукт, Промислово-будівельна група “Ковальська”, Подільський енергоконсалтинг та інші) [37].

Наведений не повний перелік об'єктів які обслуговує підприємство. ТОВ “ЄВРОПАН” є лідером серед конкурентів у виробництві кабельно-провідної продукції в Києві.

Підприємство є брендом ТОВ “КАРАТЛТД”, що має 10 брендів, таких як: DKC, E. NEXT, Eaton, ETI, Hager, Legrand, Schneider, Electric та Аско. Всі наведені підприємства мають успішність в своїх галузях, і мають багато спільних постачальників, які цінуються завдяки їх ціні, якості обслуговування, якості товарів та швидкій логістиці.

Аналіз внутрішнього середовища є важливою складовою частиною стратегічного планування підприємства. Цей аналіз допомагає розібратися з потенційними перевагами та недоліками підприємства, які можуть впливати на його діяльність.

Визначення слабких та сильних сторін підприємства так само, як загрози і можливості в зовнішньому середовищі, визначаються умови успішного функціонування підприємства. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства зазначена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – Оцінка сильних та слабких сторін підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей організації			+
2.	Ступінь доцільності організаційної структури			+
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у ПП		+	
4.	Стиль управління			+
5.	Рівень прибутку		+	
6.	Доля ринку		+	
7.	Система контролю якості товару			+
8.	Широта асортименту			+
9.	Гнучкість цінової політики		+	
10.	Доцільність договірної політики			+
11.	Система організації збуту			+
12.	Рівень сервісу			+
13.	Кваліфікаційний склад кадрів			+
14.	Фінансові можливості ПП		+	
15.	Корпоративно соціальна культура			+

Джерело: складено автором

Згідно проведеного опитування, серед сильних сторін підприємства можна виділити: систему контролю якості, широту асортименту, систему організації збуту та кваліфікаційний склад кадрів. Слабкими сторонами в підприємстві є доля ринку, рівень прибутку, фінансові можливості, рівень комунікаційних зв'язків та гнучкість цінової політики.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища кабельно-провідної продукції складемо перелік фактичних сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. – Перелік сильних та слабких сторін підприємства

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу
1	2	3	4	5
Організація управління	Відповідність організаційної структури до стратегій	3	Відсутність чітких цілей підприємства у зв'язку з погіршенням ситуації в країні	1
	Ефективна організаційна структура	2		
	Ефективна діяльність підприємства	3		
Маркетинг	Налагоджена система контролю якості	3	Практична відсутність реклами	0
	Цінова перевага	2	Недосконала система інформації	1
	Високий рівень сервісу	2		
	Ефективна організація збуту	3		
	Налагоджені партнерські відносини	2		
Дослідження і розробки	Можливість створення інноваційних відділів	2		
Персонал	Висока кваліфікація персоналу	3	Можлива нестача кадрів при звільнені наявного персоналу	1
	Висока компетентність персоналу	3		
	Висока продуктивність праці	2		
Фінанси	Достатній рівень фінансових можливостей для покриття всіх витрат	2	Середня доля ринку	0

Продовження таблиці 2.13.

1	2	3	4	5
Організаційна культура та імідж	Позиція лідера в місті	2	Низький рівень впізнаваності підприємства	0
Організаційна культура та імідж	Високий імідж серед	3		
	Наявність ефективної організаційної культури	2		

Джерело: складено та розраховано автором на основі отриманих результатів опитування.

Перелічивши сильні та слабкі сторони підприємства та їх вплив, можемо дійти до висновку, що сильні сторони підприємства зводять до мінімуму негативний вплив слабких сторін ТОВ “ЄВРОПАН”.

Щоб оцінити ринкові можливості та загрози підприємства, використаємо матрицю сприятливих можливостей, яка показує які фактори сприятливі а які ні, а також надасть нам бачення на їх ймовірність здійснення та вплив на підприємство. В таблиці 2.14. проведем аналіз цих факторів. Ймовірність здійснення та вплив на підприємство буде розраховано в балах від 1 до 10.

1-3 – Низький рівень;

4-6 – Середній рівень;

7-10 – Високий рівень.

Таблиця 2.14. – Аналіз сприятливих можливостей та загроз.

№	Фактор	Ймовірність здійснення	Важливість впливу
Сприятливі можливості			
1.	Можливість збільшення виробництва	6	10
2.	Можливість збільшення збуту	8	10
3.	Збільшення попиту на продукцію	4	8
4.	Збільшення привабливості продукції	6	9
5.	Можливість розроблення інноваційних продуктів	6	8
6.	Можливість створення рекламних кампаній	8	5
Загрози			
7.	Збільшення темпів інфляції	6	3
8.	Погіршення економічної ситуації в країні	8	5
9.	Можливість нестачі природних ресурсів для виробництва	3	8
10.	Збільшення кількості конкурентів	3	6
11.	Зміна смаків у споживачів та у замовників	2	4
12.	Несприятлива політика уряду	4	8

Джерело: складено на розраховано автором

Після аналізу сприятливих можливостей та загроз для підприємства створимо певну площину на рисунку 2.6.

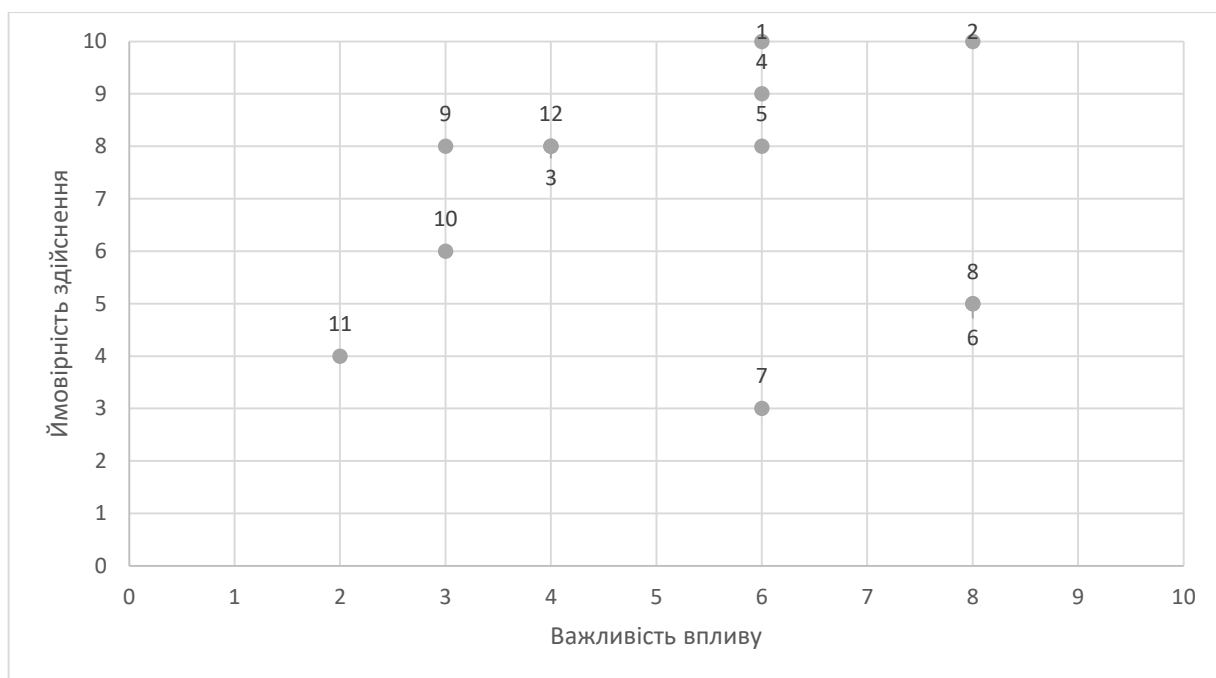


Рисунок 2.6. – Площина сприятливих можливостей і загроз.

Джерело: складено автором на основі отриманого дослідження.

Виходячи з результатів, до сприятливих можливостей які найбільш ймовірно здійсняться можуть бути: можливість збільшення збуту, можливість збільшення виробництва та збільшення привабливості продукції. Оскільки у воєнний час деякі забудовники зупинили свою діяльність, деякі з них відновлюють свою роботу, і тому це можливість для виробництва кабельно-провідної продукції у збільшенні обсягів виробництва і збуту.

До загроз, на які потрібно звернути увагу при формуванні стратегії підприємства, відносять: погіршення економічної ситуації в країні, несприятлива політика уряду та можливість нестачі природних ресурсів для виробництва. Ці загрози можуть вплинути негативно на підприємство, обмеживши виробничу потужність.

Після завершення розгляду зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, складається матриця SWOT-аналізу, яка буде наведена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз ТОВ “ЄВРОПАН”

Зовнішнє середовище				
Можливості			Загрози	
1. Можливість збільшення виробництва 2. Можливість збільшення збуту 3. Збільшення попиту на продукцію 4. Збільшення привабливості продукції 5. Можливість розроблення інноваційних продуктів 6. Можливість створення рекламних кампаній			1. Збільшення темпів інфляції 2. Погіршення економічної ситуації в країні 3. Можливість нестачі природних ресурсів для виробництва 4. Збільшення кількості конкурентів 5. Зміна смаків у споживачів та замовників 6. Неприятлива політика уряду	
Сильні сторони	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1.Ефективна діяльність підприємства	Можливість збільшення виробництва	Висока кваліфікація персоналу та ефективна діяльність підприємства	Збільшення темпів інфляції	Ефективна діяльність підприємства та високий імідж
2.Налагоджена система контролю якості	Можливість збільшення збуту	Можливість створення інноваційних відділів та ефективна організація збуту	Погіршення економічної ситуації в країні	Ефективна діяльність підприємства та ефективна організація збуту
3.Висока кваліфікація персоналу	Збільшення попиту на продукцію	Висока кваліфікація персоналу та високий імідж	Можливість нестачі природних ресурсів	Висока кваліфікація персоналу та ефективна діяльність підприємства
4.Ефективна організація збуту	Збільшення привабливості продукції	Налагоджена система контролю якості, ефективна організація збуту та високий імідж	Збільшення кількості конкурентів	Високий імідж та можливість створення інноваційних відділів
5. Високий імідж	Можливість розроблення інноваційних продуктів	Ефективна діяльність підприємства та висока кваліфікація персоналу	Зміна смаків у споживачів та замовників	Висока кваліфікація персоналу та високий імідж
6.Можливість створення інноваційних відділів	Можливість створення рекламних кампаній	Висока кваліфікація персоналу та високий імідж	Неприятлива політика уряду	Ефективна діяльність підприємства
Слабкі сторони	Поле СлМ		Поле СлЗ	
1. Відсутність чітких цілей компанії	Відсутність чітких цілей компанії	Можливість створення рекламних кампаній та розроблення інноваційних продуктів	В цьому полі потрібно розробити та реалізувати комплекс рішень щодо подолання загроз і усунення слабких сторін вказаних в попередніх поля (СлМ, СіМ, СіЗ).	
2.Практична відсутність реклами	Практична відсутність реклами	Можливість створення рекламних кампаній		
3. Можлива нестача кадрів при звільнені наявного персоналу	Можлива нестача кадрів при звільнені наявного персоналу	Можливість створення рекламних кампаній та збільшення привабливості продукції		
4.Середня доля ринку	Середня доля ринку	Можливість збільшення виробництва, збуту, попиту на продукцію та його привабливості		

Щоб підсумувати матрицю SWOT-аналіза, розпишемо стратегічні проблеми на підприємстві ТОВ “ЄВРОПАН” та альтернативи їх вирішення у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16. – Стратегічні проблеми підприємства та альтернативи їх вирішення.

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка, у балах	Альтернативи вирішення	Оцінка, у балах
1	2	3	4	5
СіМ	-	-	Ефективна організація збуту може збільшити збут товару	2
			Ефективна діяльність підприємства може збільшити виробництво	3
			Можливість створення інноваційних відділів вплине на можливість розроблення інноваційних продуктів	3
			Високий імідж збільшить попит на продукцію	3
			Налагоджена система контролю якості покращить привабливість продукції	3
			Високий імідж та високо кваліфікований персонал надасть можливість створення рекламних кампаній	2
СіЗ	Збільшення темпів інфляції може негативно вплинути на можливість створення інноваційних відділів	2	Завдяки високій кваліфікації персоналу та високому іміджу компанії можна швидко адаптуватися до змін потреб	3
	Погіршення економічної ситуації в країні поскладнить ефективну діяльність підприємства	2	Наявність інноваційних можливостей дозволить уникнути збільшенню нових конкурентів	2
	Можливість нестачі природних ресурсів в країні прямо впливає на ефективну діяльність, ефективну організацію збуту та систему контролю якості	3	Високо кваліфікований персонал і ефективна діяльність підприємства зможе адаптуватися до збільшенню темпів інфляції	3
	Збільшення кількості конкурентів може вплинути на високий імідж підприємства	1	За допомогою ефективної організації збуту та налагодженій системі контролю якості можна прим'якшити можливість нестачі природних ресурсів	2

Продовження таблиці 2.16.

1	2	3	4	5
	Зміна смаків у споживачів і замовників може погіршити імідж та діяльність підприємства	1		
	Несприятлива політика уряду прямо впливає на діяльність та організацію збуту	3		
СлМ	Відсутність чітких цілей підприємства знижує її мотивацію до збільшення виробництва, збуту, попиту та привабливості	3	Можливість створення рекламних кампаній вирішить проблему її відсутності	1
	Практична відсутність реклами сповільнить збільшення привабливості продукції та попит на продукцію	1	Можливість створення рекламних кампаній та розроблення інноваційних продуктів підштовхне підприємство до знаходження чітких цілей	3
	Можлива нестача кадрів при звільненні наявного персоналу негативно вплине на всі можливості	3	Можливість створення рекламних кампаній та збільшення привабливості продукції надасть можливість до знаходження нових кадрів	3
	Середня доля ринку не зможе надати підприємству великих можливостей збільшення виробництва, розроблення інноваційних продуктів та проведення рекламних кампаній	2	Можливість збільшення елементів діяльності підприємства збільшить долю ринку	2
СлЗ	-	-	-	-

Джерело: складено та розраховано автором на основі отриманих результатів

В результаті проведеного аналізу, оцінки стратегічних проблем та альтернатив їх вирішення, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ “ЄВРОПАН” має можливості для покращення своєї діяльності в умовах воєнного стану та нестабільної політичної ситуації в країні.

Ряд можливостей зможуть допомогти підприємству покращити свої слабкі сторони, тим самим, створити рекламні кампанії, знаходження чітких цілей підприємства, збільшити долю ринку та інші. Тим не менш, за допомогою сильних

сторін підприємства можна уникнути загрози внутрішнього та зовнішнього середовища завдяки проведенню певних заходів.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”

Визначення конкурентоспроможності буде проводитись методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота усіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

В першу групу об’єднані показники, котрі характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність торговельних затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технологій реалізації продукції, організація праці у торговельному процесі.

У другу групу об’єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватись за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просування товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна. Необхідні для розрахунку показники наведені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17. – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Розрахований показник
1	2	3	4
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн (В)	Відображає ефективність витрат на одиницю продукції	$B = \frac{BO}{TO}$	0,95

Продовження таблиці 2.17.

1	2	3	4
1.2.Фондовіддача, тис.грн (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	$\Phi = \frac{ТО}{ОФ}$	4,92
1.3.Рентабельність товару, % (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$РТ = \frac{ЧП * 100}{Сб}$	2,47
1.4.Продуктивність праці, тис. грн/чол (ПП)	Відображає ступінь організації торговельного процесу та використання робочої сили	$ПП = \frac{ТО}{Чп}$	4091,76
<i>2.Фінансовий стан підприємства</i>			
2.1.Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{Вл. Капітал}{\sum Джерел \text{Фінансув.}}$	0,78
2.2.Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	$КП = \frac{Вл. Капітал}{\sum Зобов'язань.}$	0,29
2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \frac{ГК + Шв. Цін. аperi}{Поточні Пасиви}$	0,007
2.4.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів	$КО = \frac{ТО}{ЗалишокОбіг. Засобів}$	13,59
<i>3.Ефективність організації збуту та просування товарів</i>			
3.1.Рентабельність продажу, % (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$РП = \frac{П * 100}{ТО}$	1,91
3.2.Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності продукцією	$КЗ = \frac{ТЗк}{ТО}$	0,21
3.3.Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства	$КМ = \frac{ТО}{ПП}$	5,89

Продовження таблиці 2.17.

1	2	3	4
3.4.Коефіцієнт ефективності реклами і засобі стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\text{Витрати На Рекламу}}{\text{Приріст Прибутку}}$	0,04
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1.Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки	-

Джерело: складено та розраховано автором на основі [28].

Усі вказані критерії відповідно розраховуються таким чином:

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ):

$$ЕВ = 0,31 * 0,95 + 0,19 * 4,92 + 0,4 * 2,47 + 0,1 * 4091,76 = 411,39$$

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Ф):

$$ФП = 0,23 * 0,78 + 0,2 * 0,29 + 0,36 * 0,007 + 0,15 * 13,59 = 2,28$$

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (ЕЗ):

$$ЕЗ = 0,37 * 1,91 + 0,29 * 0,21 + 0,21 * 5,89 + 0,14 * 0,04 = 2,01$$

Після розрахунку усіх показників розраховуємо коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$ККП = 0,15 * 411,39 + 0,29 * 2,28 + 0,23 * 2,01 + 0,33 * 1 = 63,16$$

Після проведених розрахунків можна дійти до висновку, що конкурентоспроможність підприємства з вироблення кабельно-провідної продукції порівнюючи з аналогічними підприємствами є досить значним, оскільки коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює 63,16.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю “ЄВРОПАН” було засноване в 2014 році. На сьогоднішній день фірма має торгові зв’язки з багатьма об’єктами в Києві, Київській області та в Україні, а також експортує кабельно-провідну продукцію до інших країн, завдяки 153 висококваліфікованим працівникам.

Виходячи з отриманих даних, після аналізу структури витрат та результатів діяльності ТОВ “ЄВРОПАН”, можна дійти до висновку, що підприємство є конкурентоспроможним та забезпечує позитивну тенденцію серед ключових показників незважаючи на вплив зовнішнього середовища на підприємство.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом 4 років були плаваючими, показуючи нестабільність діяльності підприємства. Це зумовлено зовнішнім середовищем, а саме: обстріли, вторгнення окупантів в Київську область та блекауті. Чистий дохід в 2022 році зменшився на 106331 тис.грн. Не дивлячись на це, валовий прибуток збільшився на 9,3%.

У зв’язку з збільшенням інфляції, підприємство зіткнулося з збільшенням витрат на 1,8%. У 2022 році витрати дорівнювали 823238 тис. грн. в порівнянні з попереднім роком 765909 тис.грн.

Фінансові результати підприємства в 2019 році показували одні з найбільших результатів з моменту заснування фірми, але COVID-19 та його поширення, вимусило підприємство та працівників, заради безпеки здоров’я, піти на карантин. Це припинило діяльність підприємства на деякий час, що спричинило такі низькі фінансові показники у 2020 році. Але надалі, підприємство оговталось та вийшло на найвищі фінансові показники за 4 роки (2019-2022 роки). Чистий фінансовий прибуток становив 14279 тис.грн., який підвищився на 14,6% в порівнянні з 2021 роком.

Провівши SWOT аналіз, для підприємства відкриваються можливості, які можуть покращити сильні сторони та слабкі сторони. Однак, загрози зовнішнього середовища досі стають небезпечними для ефективності діяльності, і для їх вирішення використовують ряд сильних сторін підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається також на аналізі його можливостей, загроз, сильних та слабких сторін. У випадку з ТОВ “ЄВРОПАН”, конкурентоспроможність означає випуск кабельно-провідної продукції при належному функціонуванні усієї організації як системи. Найбільш доцільним шляхом для оцінки конкурентоспроможності даного підприємства використовується метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.

Після проведення дослідження факторів, визначилося, що ТОВ “ЄВРОПАН” має доволі значну конкурентоспроможність, а саме показник 6,15, у порівнянні з аналогічними підприємствами виробниками. Це означає, що підприємство має потенціал у збільшенні свого виробництва і збуту своєї продукції, вихід на нові ринки, та можливість у створенні інноваційних відділів, що безпосередньо позитивно вплине на конкурентну перевагу. Загалом, підприємство проводить ефективну економічну політику.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ЄВРОПАН” В СУЧАСНИХ УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Система забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ведення конкурентної політики промислового підприємства

В сучасному нестабільному навколишньому середовищі, підприємства почали втрачати свої нароблені виробничі потужності які відновлювалися з початку COVID-19. Вони вимагають від підприємств застосування методів управління виробництвом, збутом, маркетингом, персоналом та іншими, за для утримання стабільного рівня конкурентоспроможності або його підвищення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” може бути реалізоване за допомогою зменшення витрат, в нарощуванні використання основних засобів виробництва, а також покращення маркетингової системи.

Так чином, конкурентоспроможність підприємства як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства.

Першим заходом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” є зменшення витрат.

Згідно таблиці 2.6. операційні витрати на підприємстві за 2022 рік порівняно з 2021 роком збільшилися на 57329 тис.грн., що є доволі значною відмінністю між періодами. Найбільшу частку операційних витрат складають матеріальні затрати, а саме 84%. Це обумовлюється збільшенню темпів інфляції, та ріст цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби, придбані у сторонніх організацій паливо і енергію, запасні частини в операційній діяльності підприємства.

З метою зменшення витрат на підприємстві, особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань:

- Знаходження більш привабливих постачальників сировини;
- Заміна партнера у закупівлі палива, енергоносіїв;

- Розвиток корпоративної культури та підвищення продуктивності праці;
- Поліпшення якості машин та обладнання.

Стосунки між підприємством та постачальниками будувалося роками, але вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища спонукають підприємство до певних змін. Зміна партнерів доволі тяжке і довге завдання для підприємства за для зменшення витрат. Воно потребує багато часу для пошуку, порівняння, підписання та задекларування документів з привабливими постачальниками. Тим не менш, є ризик того, що постачальник не буде мати бажання працювати з підприємством. Також, потрібно виплатити юристу додаткову плату.

Розвиток корпоративної культури не менш важливе завдання для зменшення витрат на підприємстві, тому що підприємство складається з персоналу, що формує корпоративну культуру. Найкращими заходами для покращення корпоративної культури та підвищення продуктивності праці можна вважати створення лаунж зон та декілька разів на місяць формувати команди з різних спеціальностей для роботи над завданням, котрі їм будуть надавати. Вміння працювати в команді, найважливіший фактор успіху в кожному відділі на підприємстві. Це призводить до підвищення ефективності праці, до швидкого адаптування до тих чи інших умов, швидке реагування на проблеми, а також краще знання один одного як особистості.

Поліпшення якості машин та обладнання потребує початкових витрат на закупівлю матеріалів та обладнання, наймання відповідних спеціалістів для покращення, або збільшення виплати наявним. Але дані витрати, в подальшому можуть зменшити або зовсім усунути ризики дефектів у роботі обладнання, що дозволить їх випробовувати на більших потужностях та кількостях виробленої продукції.

Для більшого бачення кількості грошових засобів, які будуть витрачені на заходи для зменшення витрат, в таблиці 3.1. сплануємо витрати на завдання для зменшення витрат.

Таблиця 3.1. – Планові витрати на заходи

Завдання та заходи	Витрати, грн.	Затрачений час, р.д.
Знаходження більш привабливих постачальників сировини	50 000	20
<i>Виплати юристу</i>	<i>18 000</i>	<i>-</i>
<i>Виплати маркетологу</i>	<i>24 000</i>	<i>-</i>
<i>Витрати на паливо та матеріали</i>	<i>8 000</i>	<i>-</i>
Зміна партнерів у закупівлі палива та енергоносіїв	70 000	35
<i>Виплати юристу</i>	<i>34 000</i>	<i>-</i>
<i>Виплати маркетологу</i>	<i>24 000</i>	<i>-</i>
<i>Витрати на паливо та матеріали</i>	<i>12 000</i>	<i>-</i>
Розвиток корпоративної культури та продуктивності праці	131 105	-
<i>Створення лаунж зони</i>	<i>110 105</i>	<i>15</i>
<i>Проведення корпоративних заходів</i>	<i>21 000</i>	<i>-</i>
Поліпшення якості машин та обладнання	561 500	40
<i>Закупівля матеріалів та комплектуючих</i>	<i>475 000</i>	<i>-</i>
<i>Виплати працівникам</i>	<i>89 500</i>	<i>-</i>
Разом	812 605	40

Джерело: складено та розраховано автором

Після проведених розрахунків, можна вважати, що на завдання для зменшення витрат та їх заходи, підприємство витратить 812605 грн. та 40 робочих днів, якщо всі завдання будуть виконуватися одночасно. Якщо завдання будуть виконуватися поступово, то кількість затраченого часу буде дорівнювати 110 робочих днів, що є приблизно 4 місяці.

Не менш важливим фактором для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” є покращення маркетинго-інформаційної системи.

Маркетинг має величезний вплив на виробниче підприємство, оскільки він є ключовим елементом у залученні нових клієнтів і збільшення обсягів виробництва. Як зазначалось раніше, а саме в SWOT-аналізі та оцінці конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу ефективної конкуренції, підприємство має слабе залучення нових клієнтів.

Першим етапом для покращення потрібно задати питання: *Де шукати нових клієнтів?*

Потенційних клієнтів можливо знайти всюди, і їх мільйони. Для цього доцільно використати Big Data, щоб серед великої кількості людей обирати тих, хто

зацікавлений у певному товару чи послугі. Цілеспрямований пошук клієнтів принесе ефективніший результат за менших витрат коштів і ресурсів. Big Data потребує високої кваліфікації фахівців на підприємстві, що присутнє на розглянутому підприємстві.

Серед можливостей Big Data для ТОВ “ЄВРОПАН” можна виділити:

- Покращення взаємодії зі споживачами (за допомогою таргетингу підприємство може увійти в контакт з цільовою аудиторією і збільшити конверсію);
- Розроблення теплової карти (технологія Heatmap визначить геолокації, де зосереджено найбільше цільової аудиторії. У тих місцях найкраще відкривати точки продажів, офіси);
- Підбір релевантної аудиторії (аналіз Big Data допоможе розширити бізнес, знайти зацікавлених у продуктів людей і збільшити потік потенційних покупців).

Зібрані дані за допомогою Big Data необхідно проаналізувати. Для обробки відомостей використовують різні інструменти, перелік яких постійно оновлюється. Серед наявних інструментів, для підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” можна застосувати такі техніки і методики:

- Crowdsourcing (для збору інформації з великої кількості джерел);
- Data mining (для виявлення раніше невідомих і корисних відомостей, які стануть у пригоді для прийняття рішень у різних сферах);
- Візуалізація (для презентування результатів аналізу у вигляді діаграм і анімації).

Для залучення клієнтів необхідно створити способи надання інформації про підприємство, але як *зацікавити потенційних покупців?*

На підприємстві ТОВ “ЄВРОПАН” доцільно використати пасивний метод залучення нових клієнтів для бізнесу, а саме пасивний. Він залучає клієнтів за допомогою реклами та інтернет-маркетингу. До пасивних методів належать зовнішня реклама, пошукова, таргетована. Головна мета пасивного методу – це

показати продукт якомога більшої кількості користувачів і збільшити потік потенційних покупців. Оскільки наразі все більше людей використовують соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram, Twitter та інші) та додатки для розваг (YouTube, Twitch), даний метод буде ефективним для залучення клієнтів підприємством. В таблиці 3.2. будуть наведені витрати на проект по збільшенню клієнтів підприємства.

Таблиця 3.2. – Витрати на проект по збільшенню клієнтів на підприємстві ТОВ “ЄВРОПАН”

Метод залучення	Витрат, грн	Кількість, шт.
Зовнішня реклама	515 500	90
<i>Акрилайт</i>	<i>10 500</i>	<i>15</i>
<i>Банер</i>	<i>6 000</i>	<i>20</i>
<i>Лайтпостер</i>	<i>360 000</i>	<i>45</i>
<i>Білборд</i>	<i>100 000</i>	<i>10</i>
<i>Отримання дозвілу</i>	<i>39 000</i>	-
Пошукова реклама	17 000	-
Таргетована реклама	32 000	-
Разом	564 500	-

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, для того щоб залучити потенційних клієнтів та збільшити цільову аудиторію, підприємству ТОВ “ЄВРОПАН” потрібно витрати 564500 грн. Це лише початкові витрати, оскільки дозволи на рекламу в місті потрібно продовжувати за певну ціну, а також можуть бути стихійні лиха або зловмисні вчинки хуліганів, після чого потрібно відновлювати елементи зовнішньої реклами.

Після залучення потенційних клієнтів, підприємству слід нарощувати використання основних засобів підприємства. Згідно проведеним дослідженням, ТОВ “ЄВРОПАН” має знос (56993 тис.грн.) основних засобів підприємства. Відбувається поступове знецінення вартості основних засобів внаслідок їх спрацювання, старіння, або це сума накопиченої амортизації. Всі резерви можна віднести до двох груп: інтенсивним і екстенсивним. Вони є основними напрямками нарощування ефективності використання основних засобів підприємства. В таблиці 3.3. буде наведена їх характеристика.

Таблиця 3.3. – Основні напрями нарощування ефективності використання основних засобів підприємства.

Тип ефективності використання основних засобів, ефективності виробництва	Оновлення основних засобів	Введення потужностей	Рівень амортизації в структурі собівартості продукції
Фондомісткість, екстенсивний	Модернізація основних засобів, заміна зношених основних засобів новішими, реконструкція обладнання	Введення нових потужностей, зростання капітальних вкладень	Від 1% до 5%
Фондозберігаючі, інтенсивний	Технологічні нововведення, наукомістке оновлення основних засобів	Введення нового виробничого апарату з оновленням технологічного ланцюжка	Більше 7%

Джерело: складено автором на основі [38]

Найбільш прогресивним типом ефективності використання основних засобів для підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” можна вважати інтенсивний.

Головна ознака інтенсивного типу – це підвищення виробничих факторів на базі технічного прогресу. Інтенсивний тип економічного зростання характеризується розширенням виробництва на основі якісного поліпшення всіх його факторів, тобто раціонального використання всього виробничого потенціалу [40].

Інтенсивний тип ґрунтується на широкому використанні більш ефективних засобів виробництва, що забезпечується за рахунок застосування:

- Більш прогресивної техніки;
- Передових технологій;
- Досягнень науки;
- Підвищення кваліфікації кадрів.

Важливим фактором інтенсивного типу, який підходить до умов сьогодення, є переборення обмеженості природніх ресурсів і можливість досягнення високих темпів зростання. Найбільш вигідним фактором його розширення стає ресурсозабезпечення.

Ресурсозабезпечення має декілька видів, а саме:

- Працеаощаджувальний;
- Капіталоаощаджувальний;
- Всебічний.

На даному підприємстві доцільно використовувати всебічний тип інтенсифікації, що включає в себе працеаощаджувальний та капіталоаощаджувальний тип інтенсифікації. Під час використання цього типу будуть заощаджуватися трудові і речовинні умови виробництва. На рисунку 3.1. буде відображений всебічний тип інтенсифікації.

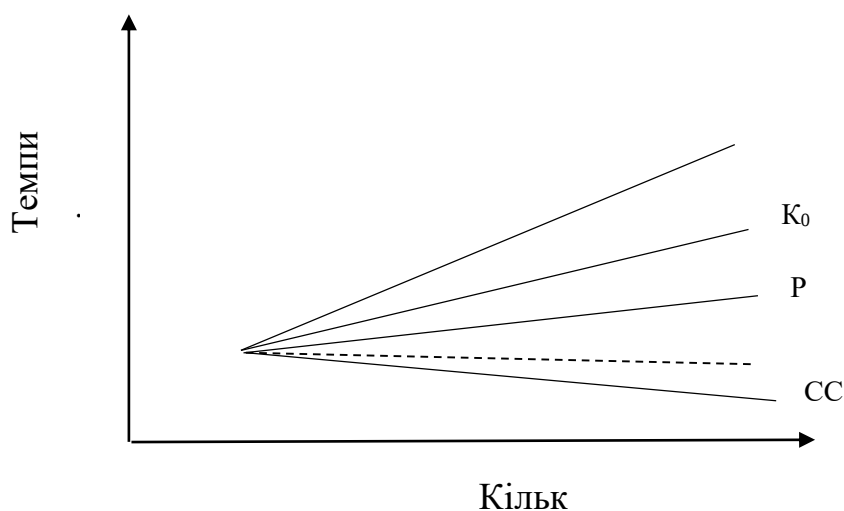


Рисунок 3.1. – Всебічний тип інтенсифікації

Джерело: створено автором на основі [39]

На графіку видно, що швидше усього зростає національний дохід (НД), повільніше збільшується випуск засобів виробництва (K_0), і чисельність робочої сили (P). У загальному підсумку знижується вартість одиниці продукції (CC).

З огляду на існуючий технологічний рівень і структуру основних виробничих фондів, виробництво зростає, собівартість знижується, а заощадження збільшуються, і вони залежать від використання основних засобів підприємства, тому для підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” буде ефективним впровадження даних заходів для нарощування використання основних засобів.

Для поліпшення слабких сторін на підприємстві запропоновано декілька проектів для збільшення його конкурентоспроможності, але кожен з проектів має свої витрати, котрі в майбутньому, збільшать ефективність діяльності підприємства та зміцнять конкурентні переваги на ринку.

3.2 Алгоритм впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмеженості

Одним з ключових викликів, з якими стикаються сучасні підприємства, є забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмеженості ресурсів. У таких умовах важливо мати ефективний механізм, який дозволить досягти успіху та зберегти свої позиції на ринку.

Зважаючи на проведені дослідження та аналіз конкурентоспроможності підприємства, запропонуємо конкретний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Даний алгоритм буде базуватися на відповідному досвіді компанії, а також на найкращих практиках. На рисунку 3.2. буде представлено механізм формування конкурентної політики.

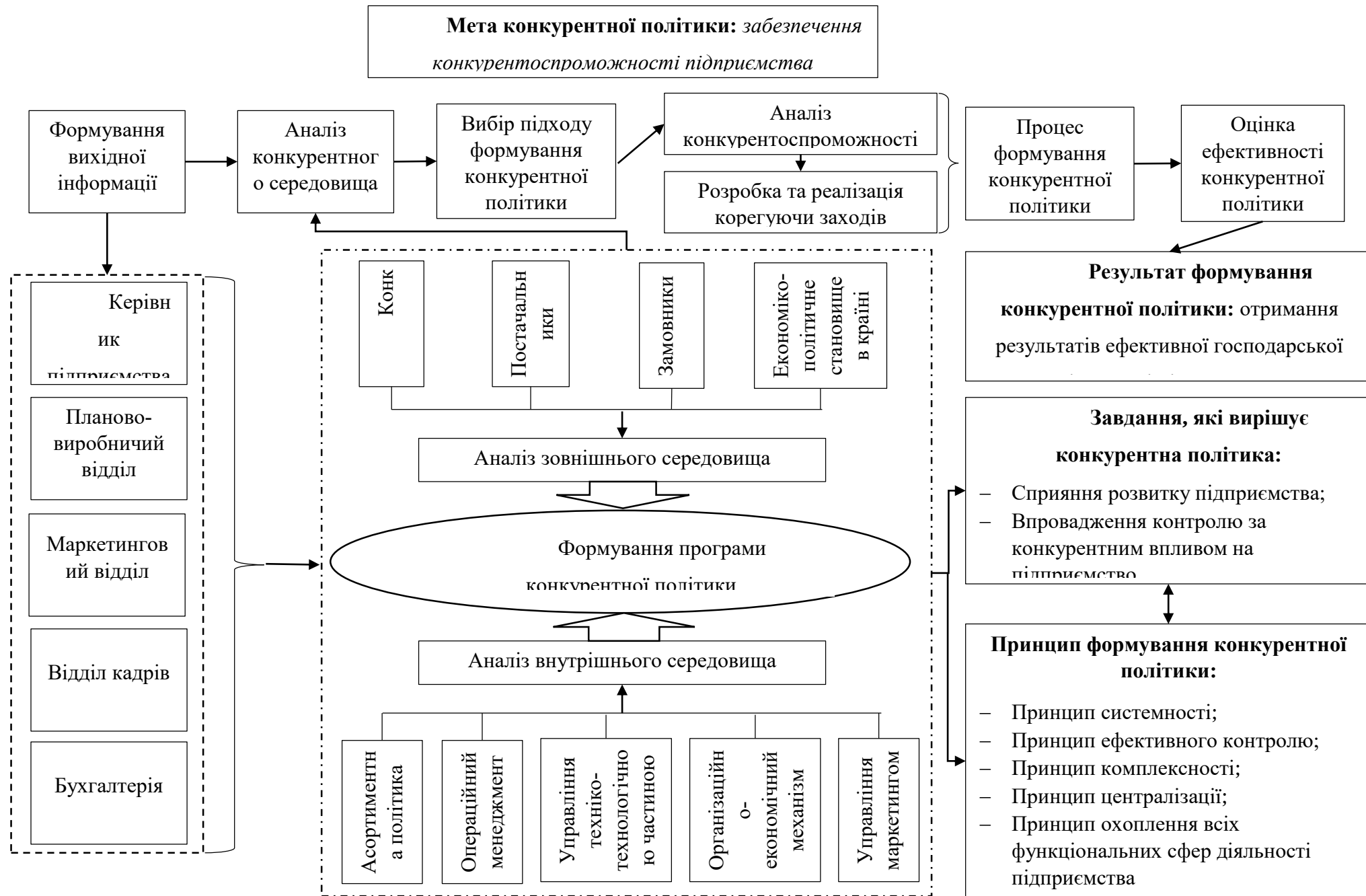


Рисунок 3.2. - Механізм формування конкурентної політики кабельно-провідного підприємства. Джерело: розроблено автором

Запропонований механізм відбувається в 4 етапа.

Етап 1. На цьому етапі передбачається підприємством збирання, обробку, передачу та практичне застосування отриманої інформації. Інформація, збирається за рахунок аналізу конкурентів, та її вплив на ринок та на підприємство, ефективність постачальників, кількість замовників, та аналізується економіко-політична стабільність в країні. Також, аналізується асортиментна політика, діяльність операційного менеджменту, управління техніко-технологічною частиною підприємства, організаційно-економічний механізм, та управління маркетингом. Особливу увагу в механізмі приділяють аналізу економіко-політичної ситуації в країні та управління маркетингом, адже, сьогодні, багато факторів зовнішнього середовища можуть негативно вплинути на діяльність підприємства у зв'язку з впровадженням воєнного стану по всій країні та активних законодавчих змін.

Етап 2. Після збору інформації про конкурентне середовище, формується програма конкурентної політики. Проводиться аналіз конкурентоспроможності підприємства завдяки відповідним методами на поточну дату, оскільки за даний проміжок часу підприємство проходить цикл її діяльності, розробляються корегуючі заходи та їх реалізація.

Етап 3. Процес формування конкурентної політики складається з систем дій та стратегічних рішень, яка має на меті забезпечити ефективну конкуренцію на ринку. Підприємство має ретельно визначити доцільність формування механізму на їх підприємстві який б сприяв ефективній діяльності. Основною метою конкурентної політики кабельно-провідної продукції є створення умов для здійснення конкуренції на ринку, підвищення якості товарі та послуг та забезпечення добробуту споживачів.

Етап 4. Останнім етапом механізму є оцінка ефективності конкурентної політики. Важливий етап у процесі формування конкурентної стратегії компанії. На цьому етапі підприємству надається можливість з'ясувати, наскільки ефективним є механізм та чи потрібні корективи. Проведення оцінки

ефективності є необхідним, оскільки ринок постійно змінюється, і компанія повинна адаптуватися до цих змін, щоб зберігати свою конкурентну позицію.

Всі блоки взаємопов'язані, тим самим створюючи цілісність. Кожен з них забезпечує вирішення проблеми шляхом удосконалення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринках за рахунок введення та підтримки конкурентних переваг.

Для впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмеженості за для ефективної конкурентної політики потрібно розробити алгоритм.

Першим кроком розробки є встановлення стратегічних цілей, з метою покращення фінансових показників. Цілі повинні бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В таблиці 3.4. будуть наведені цілі підприємства щодо впровадження механізму.

Таблиця 3.4. – Основні цілі ТОВ “ЄВРОПАН” щодо впровадження механізму

Основні цілі фірми	Засоби досягнення цілей
Збільшення цільової аудиторії	Покращення маркетинго-інформаційної системи, проведення рекламних кампаній
Нарощування використання основних засобів	Використання технологій, що дозволять підвищити використання існуючих основних засобів, їх модернізація та реконструкції
Зростання прибутку	Інвестиції у виробництво та збут товарів
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

В даний момент, дуже складно формувати механізми на довгостроковий період у зв'язку з нестабільним становищем в країні, тому доцільно буде використовувати механізм на короткостроковий період.

Наступним кроком буде плановий аналіз ринкового скорингу підприємства та визначення конкурентних позицій на ринку який буде показаний на рисунку 3.3.

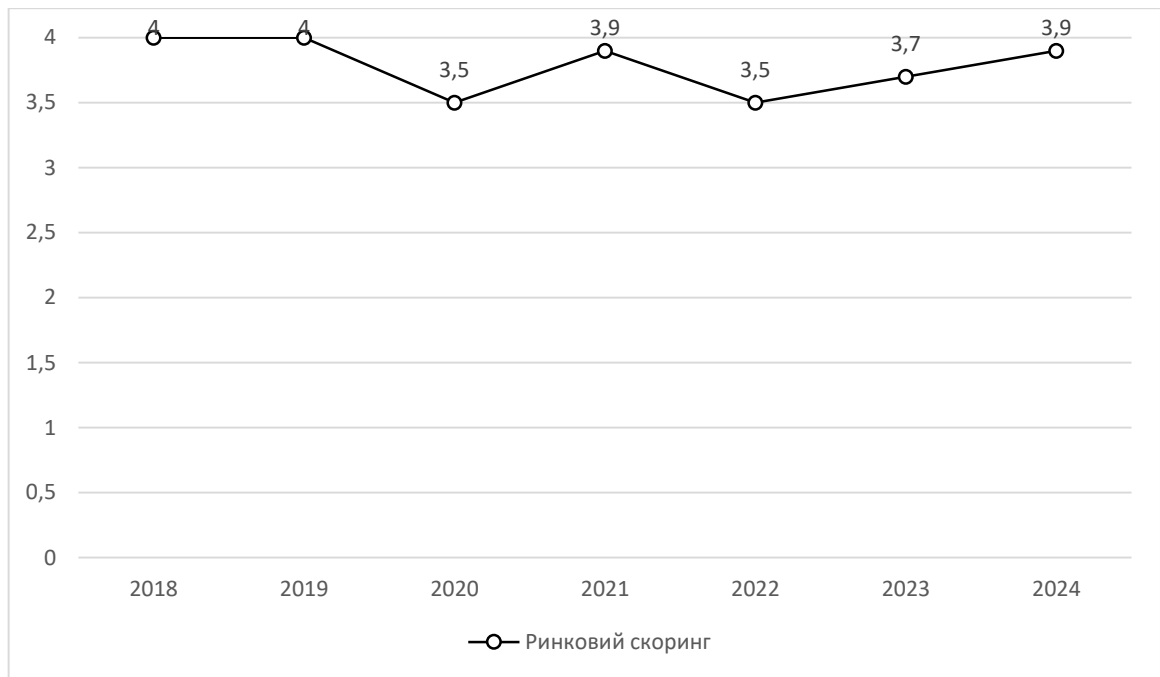


Рисунок 3.3. - Плановий ринковий скоринг підприємства ТОВ
“ЄВРОПАН”

Джерело: створено автором на основі [31]

Згідно проведеного аналізу, можна зробити висновок, що станом на 2022 рік, підприємство займає провідні позиції на ринку або динамічно розвивається та має високу ринкову потужність, але порівняно з 2019 роком, вони втратили позиції. За допомогою запропонованого механізму забезпечення конкурентоспроможності планується виведення своїх ринкових позицій на найвищий рівень протягом наступних 2 років.

Останнім кроком в алгоритмі впровадження механізму буде проведення аналізу діяльності ТОВ “ЄВРОПАН”. Для аналізу обрано матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи) та показаної на рисунку 3.4.

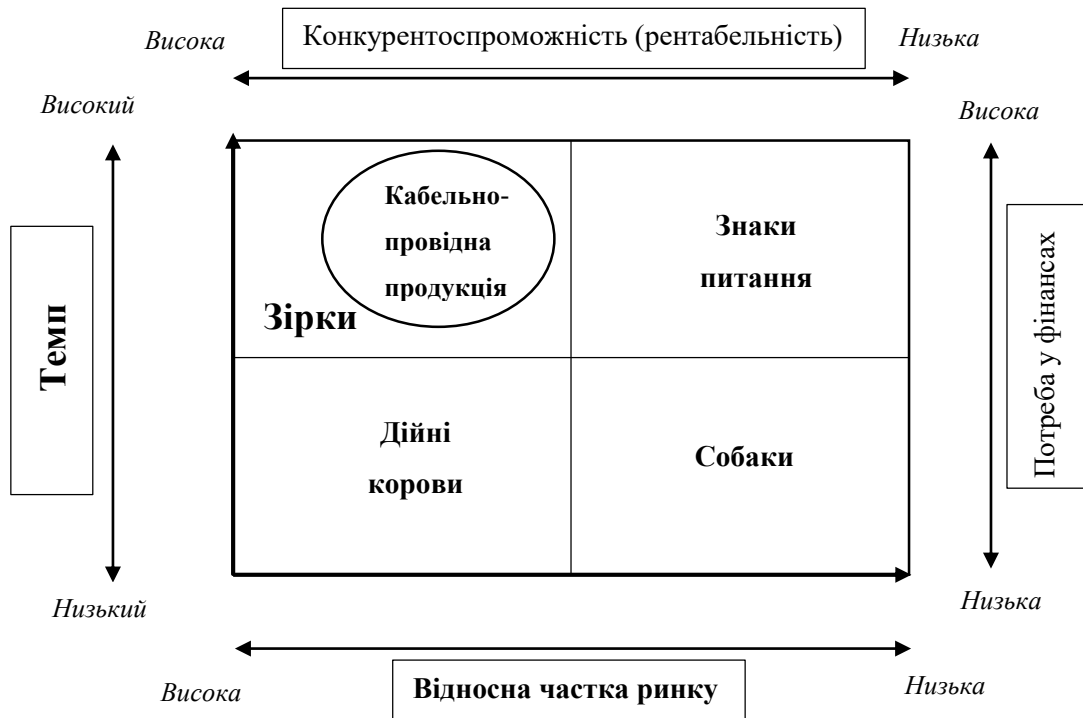


Рисунок 3.4. – Позиція продукції на ринку

Джерело: складено автором

Кабельно-провідна продукція в матриці БКГ займає місце “Зірки”. Це продукти, які мають високу частку ринку та високі темпи зростання ринку. Вони мають великий потенціал для збільшення своєї частки ринку та прибутковості.

Після оцінки ефективності конкурентоспроможності підприємства, розглянем перспективи розвитку які може надати механізм забезпечення та оціним їх від 0 до 4 в таблиці 3.5

Таблиця 3.5. – Перспективи розвитку підприємства в кабельно-провідної галузі

Показник	Оцінка, у балах
Зростання цільової аудиторії	4
Нарощування використання основних засобів	3,8
Збільшення частки ринку	3,8
Зростання прибутку	3,7
Прихильність покупців	4
Відношення покупців до товару	4
Розвиток ресурсозабезпечення	4
Зменшення витрат	3,8

Джерело: складено та розраховано автором

Серед перспектив розвитку підприємства в кабельно-провідній галузі отримали зростання цільової аудиторії, прихильність покупців, відношення покупців до товару та розвиток ресурсозабезпечення. Середній показник розвитку підприємства склав 3,9 балів.

Отже, ТОВ “ЄВРОПАН” готове до впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмеженості.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності на промисловому підприємстві

На сьогоднішній день ТОВ “ЄВРОПАН” перебуває у високому рівні фінансової стійкості та низькі ймовірності несприятливих фінансових наслідків, але у зв'язку зі зростаючою конкуренцією на ринку кабельно-провідної продукції, ТОВ “ЄВРОПАН” повинно здійснювати постійний моніторинг тенденцій ринку та шукати ефективні способи забезпечення своєї конкурентоспроможності. Для його забезпечення необхідно провести економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів, зокрема щодо підвищення прибутку, зменшення витрат, збільшення використання основних засобів.

Для покращення функціональності підприємства рекомендується придбання нового обладнання, яке замінить старе, та буде виробляти більшу кількість кабельно-провідної продукції в день, що відповідно наростить використання основних засобів на виробництві та зменшить залишки на кінець року. Тим не менш, вони більш технологічно розвинені, що в якійсь мірі полегшить працю для робітників та підвищить продуктивність праці. Для закупівлі 40 одиниць нового обладнання, підприємству необхідно витратити 2 700 000 грн. За допомогою нового обладнання планується збільшення фінансових показників на 15%. Зміна фінансових показників про валовий прибуток буде надана в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. – Планові та прогнозовані фінансові результати про валовий прибуток підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, тис.грн.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	626040	719946	828185,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	595361	650431,89	710679,05
Валовий прибуток	30679	69514,11	117506,4

Джерело: складено та розраховано автором

Розглянемо динаміку зміни показників за допомогою діаграми яка показана на рисунку 3.5.

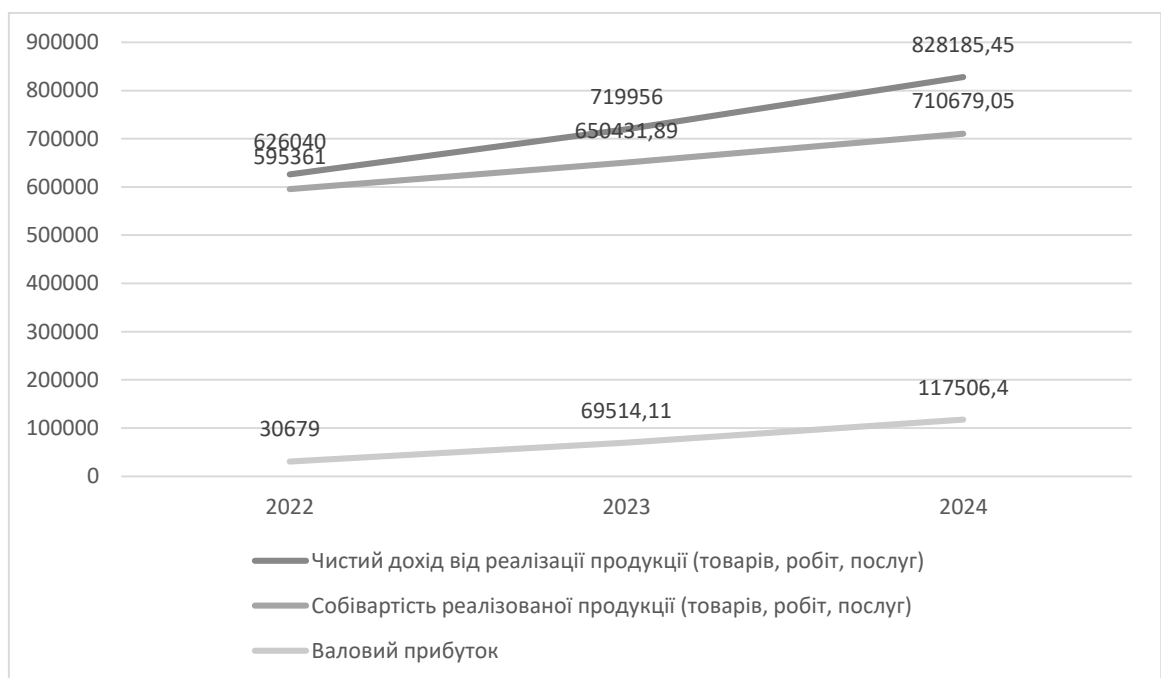


Рисунок 3.5. – Планова та прогнозована динаміка зміни фінансових результатів про валовий прибуток підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”

Джерело: створено автором

Як ми можемо побачити по графіку чистий дохід збільшиться на 15,1% і зросте до 828185,45 тис.грн., собівартість буде становити 9,3% у порівнянні з 2022 роком, та валовий прибуток збільшиться на 86827,4 тис.грн. Фінансові результати на підприємстві будуть збільшуватися протягом років у зв'язку з впровадженням нового обладнання, збільшення цільової аудиторії, та зменшенню витрат на наявну виробничу потужність.

Наступним кроком буде розрахунок операційних витрат на підприємстві. Як зазначалось раніше, в 2022 році підприємство витратило на 57329 тис.грн. в

порівнянні з 2021 році. Планується зменшення витрат на 5% на кінець звітного періоду у зв'язку зі зміною партнерів враховуючи початкові витрати на впровадження заходів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та придбання нового обладнання. Витрати підприємства будуть надані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. – Планові та прогнозовані фінансові показники елементів операційних витрат підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, тис.грн.

Показник	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	750903	791148,15	804855,48
Витрати на оплату праці	14938	15684,9	15405,81
Відрахування на соціальні заходи	3337	3170,15	3160,68
Амортизація	18561	19589,05	19511,29
Інші операційні витрати	35499	34801,15	37782,32
Разом	823238	864393,4	872715,58

Джерело: складено та розраховано автором

Для кращого аналізу створимо діаграму яку буде показана на рисунку 3.6.

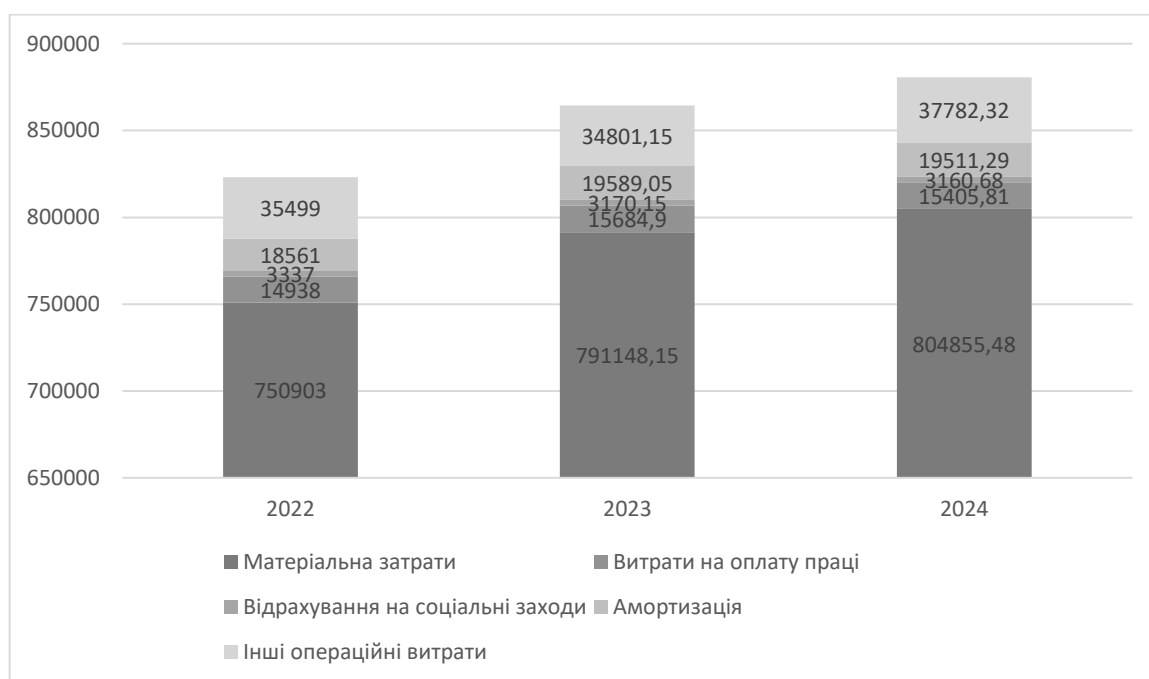


Рисунок 3.6. – Планові та прогнозовані фінансові показники елементів операційних витрат підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”, тис.грн.

Джерело: створено автором

Згідно проведеним розрахункам можна визначити, що сукупність витрат будуть збільшуватися. Матеріальні затрати збільшаться спочатку на 5,4%, а згодом збільшаться на 1,7%, витрати на оплату праці спочатку підвищаться, а

потім знизяться, відрахування на соціальні заходи зменшаться і будуть утримуватися на одному рівні, так само як і амортизація, інші операційні витрати зменшаться на невеликий відсоток, і в 2024 році збільшаться на 2981,17 тис.грн. У зв'язку з збільшенням споживачів, нарощуванням використання основних засобів, та відповідно цьому, придбанням нового обладнання, операційні витрати збільшаться, і згодом будуть збільшуватися на великий відсотки.

Визначимо чистий грошовий потік, очікуваний чистий дисконтований дохід та термін окупності придбаного обладнання, якщо розраховуємо на 8% доходу при рівні інфляції 18,7% та премії за ризик в 3%.

$$\text{Річна норма дисконту } (r) = 8 + 18,7 + 3 = 29,7\%$$

Чиста теперішня вартість (NPV) являє собою різницю між дисконтованими грошовими потоками за весь життєвий цикл інноваційного проекту та інвестиціями в проект, яка буде розрахована в таблиці 3.8., за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.1.)$$

Де, NPV – чистий теперішній дохід;

I_0 – одноразова інвестиція в інноваційний проект;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t ;

r – ставка дисконтування.

Таблиця 3.8. – Розрахунок очікуваних показників чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	I_0	B_t	C_t	CF_t	$(1+r)^t$	Чисті дис. надходж.	NPV	PI
0	2 700 000				1		117 602 806	43,6
1		719 946 000	650 431,89	69 514 110	1,3	50 772 392,3		
2		828 185 450	710 679 050	117 506 400	1,69	66 830 414,2		

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, дивлячись по результатам розрахунків чистої теперішньої вартості, то проект доцільно прийняти оскільки він надає гарантію на свою прибутковість, оскільки $DROI = 43,6 - 1 = 42,6 > 0$, отже проект приймається.

Дисконтований період окупності інвестицій (DPB) – розрахунковий період за досягнення якого NPV приймає стійке позитивне значення яке буде розраховане в таблиці 3.9., за формулою:

$$I_0 = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.2.)$$

Де I – початкові інвестиції;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t ;

DPB – період окупності;

r – ставка дисконтування.

Таблиця 3.9. – Розрахунок дисконтованого періоду окупності інвестицій

Термін	Надходження, грн.	Дисконт(29,7%)	Сума дисконтованих грошових надходжень, грн.	Різниця
0	-2 700 000	1	2 700 000	2 700 000
1	69 514 110	1,3	53 473 161,5	50 773 161,5

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, період окупності нового обладнання буде менше року, і приблизно не більше місяця.

Після проведених розрахунків, розрахуємо прогнозне значення коефіцієнта конкурентоспроможності за допомогою метода ефективної конкуренції, за рахунок впровадження запропонованих заходів в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. – Розрахунок показників конкурентоспроможності ТОВ “ЄВРОПАН”

Критерії та показники конкурентоспроможності	Розрахований показник		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>			
1.1.Витрати на виробництво одиниці продукції, грн (В)	0,95	0,90	0,86
1.2.Фондовіддача, тис.грн (Ф)	4,92	5,64	6,49
1.3.Рентабельність товару, % (РТ)	2,47	2,6	2,74
1.4.Продуктивність праці, тис. грн/чол (ПП)	4091,76	4644,81	5176,16

Продовження таблиці 3.10.

1	2	3	4
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>			
2.1.Коефіцієнт автономії (КА)	0,78	0,78	0,77
2.2.Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,29	0,31	0,33
2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,007	0,008	0,006
2.4.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	13,59	15,63	17,97
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>			
3.1.Рентабельність продажу, % (РП)	1,91	2,35	2,70
3.2.Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,21	0,16	0,11
3.3.Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	5,89	7,7	7,7
3.4.Коефіцієнт ефективності реклами і засобі стимулювання збуту (КР)	0,04	0,06	0,07
<i>4. Конкурентоспроможність товару</i>			
4.1. Якість товару	-	-	-

Джерело: складено та розраховано автором

Після проведених розрахунків, також розрахуємо конкурентоспроможність підприємства (ККП) за 2023 та 2024 роки відповідно.

$$ККП_{2023} = 466,87 * 0,15 + 2,59 * 0,29 + 2,54 * 0,23 + 1 * 0,33 = 71,70$$

$$ККП_{2024} = 520,21 * 0,15 + 2,94 * 0,29 + 2,66 * 0,23 + 1 * 0,33 = 79,82$$

Після проведених розрахунків можна дійти до висновку, що конкурентоспроможність підприємства з вироблення кабельно-провідної продукції після впровадження заходів щодо механізму є доцільним, оскільки коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ “ЄВРОПАН” буде підвищуватися, та в 2024 році сягне 79,82, у порівнянні з 2022 роком, коли він становив 63,16.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах мінливого середовища конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором успіху в бізнесі. Для того, щоб підтримувати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ “ЄВРОПАН” був запропонований механізм забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

В процесі розробки механізму ми визначили основні заходи, та вказала на варіант їх вирішення для підприємства, а саме: для зменшення витрат було запропоновано знайти більш оптимальних постачальників, для збільшення цільової аудиторії запропоновані різні методи реклами, та для нарощування використання основних засобів запропоновано інтенсивний спосіб ефективності.

Інтенсивний спосіб ефективності використання основних засобів полягає в придбанні 40 одиниць нового обладнання на 2700000 грн. Нове обладнання потрібне у зв’язку з плановим збільшенням потенційних споживачів продукту завдяки маркетинго-інформаційної стратегії. Термін окупності нового обладнання складає 1 місяць, та індекс прибутковості є більшим за 1, а дисконтований коефіцієнт рентабельності власних коштів є більшим за 0.

Після проведення аналізу впливу від запропонованих заходів, можна зробити висновок, що дані заходи будуть ефективними, економічно доцільними та будуть позитивно впливати на майбутню діяльність підприємства. Внаслідок використання запропонованого механізму, конкурентоспроможність підвищиться і буде становити 79,82, що значно вище ніж значення попередніх періодів.

ВИСНОВКИ

Забезпечення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів є складною завданням для бізнесу та економічних систем. Однак, існує кілька важливих підходів, які можуть допомогти досягти успіху навіть при обмеженості ресурсів.

На ефективність роботи підприємства і на його рівень конкурентоспроможності впливає велика кількість факторів, які створюють передумови для ефективного функціонування підприємства. Існуючі конкурентні переваги демонструють реалізований потенціал та можливості підприємства.

Ринок кабельно-провідної продукції представлений великою кількістю підприємств, які конкурують між собою. На цьому ринку є декілька гігантів які забирають більшу частку ринку, але працюють, в більшості, на великі об'єкти, що надає можливість розглянутому підприємству збільшити свою позицію на ринку для потенційних споживачів на малі та середні об'єкти, а згодом, після підвищення прибутку, розширюватися та пробувати себе для більших цілей.

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "ЄВРОПАН" можемо побачити, що компанії поступово розвивається та збільшує свою діяльність нарощуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Але фактори зовнішнього середовища вплинули негативно на деякі показники, такі як: збільшення витрат, зменшення обсяг виробництва, збільшення запасів та обмеження ресурсів. Через нестабільну економіко-політичну ситуація в країні, підприємство вимушене працювати та оновлюватися повільніше ніж це можливо.

За для покращення коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ "ЄВРОПАН" були запропоновані заходи, а саме: потрібно знижувати витрати завдяки знаходженню більш економічно привабливих постачальників, розвивати корпоративну культуру та поліпшувати якість машин та обладнання; приваблювати більшу кількість аудиторії за допомогою зовнішньої реклами;

нарощувати використання основних засобів інтенсивний типом, та всебічним ресурсозабезпеченням на підприємстві.

Запропоновано механізм забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах обмежених ресурсів, який усуне проблеми з залишком основних засобів на кінець звітнього періоду, покращить реагування на можливий негативний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, покращить продуктивність праці, збільшить фінансову стійкість та потенціал для розширення виробництва, а також забезпечить постійний розвиток конкурентоспроможності.

Не зважаючи на недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Підприємство має високо кваліфікований персонал, широкий асортимент продукції та високу продуктивність праці, що є важливими для ефективного функціонування підприємства. Станом на 2022 рік, підприємство мало показник конкурентоспроможності в 63,16, але після впровадження механізму та заходів для забезпечення конкурентоспроможності, прогнозований показник сягне 79,82. Це означає, що підприємство буде покращуватися, та запропоновані заходи економічно доцільні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вікіпедія. Визначення поняття “конкурентоспроможність”. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 06.03.2023).
2. Янковий, О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. С. 11. 2013. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 06.03.2023).
3. Левицка А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011, № 3, Т. 3. С. 82-86. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/200-204.pdf (дата звернення: 06.03.2023).
4. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємства: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Випуск 14. 2016. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення: 06.03.2023).
5. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Електронний журнал “Ефективна економіка”* №5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 06.03.2023).
6. Вініченко І.І. Маховський Д.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. *Електронний журнал “Ефективна економіка”* №12. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3602> (дата звернення: 06.03.2023).
7. Пронько Л.М. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал “Ефективна економіка”* №4. 2022 .URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 06.03.2023).
8. Благоразумова О.В. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал “Ефективна економіка”* №11. 2018 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf (дата звернення: 06.03.2023).

9. Цюцюта С.В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки Університету "КРОК", №1 (53) С. 221-229. 2019 (дата звернення: 07.03.2023).*
10. Бортнік С.М. , Маленицький Д.С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. С. 40-44 (дата звернення: 07.03.2023).*
11. Гачик К.І. Випускна робота. Управління витратами підприємства (на прикладі ТОВ "Одеський портовий виробничо-перевалочний комплекс"). Одеса. С. 60. 2017 (дата звернення: 08.03.2023).
12. Єфремова Н.Ф., Чічкань О.І., Галаганов В.О. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід №6/2015. С. 71-72,75. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf (дата звернення: 08.03.2023).*
13. Солодка О.В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. *Національний університет "Львівська політехніка". С. 394-395. 2009. URL: https://vlp.com.ua/files/57_2.pdf (дата звернення: 08.03.2023).*
14. Баришполь Н.С. Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства . *Електронний журнал "Ефективна економіка" №5, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 11.03.2023).*
15. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка & держава №8. 2007. С. 53-56 (дата звернення: 11.03.2023).*
16. Агрокебети. Агросвіта майбутнього. SWOT аналіз особистості: що це, для чого потрібен і як його правильно робити. URL: <https://blog.agrokebety.com/swot-analiz-osobystosti> (дата звернення: 11.03.2023).
17. Халімон Т.М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство. Випуск №6/2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf (дата звернення: 13.03.2023).*
18. Бондаренко С.М. , Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Технології та дизайн №2 (11) 2014р. С.3 URL:*

- <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-2/15.pdf> (дата звернення: 13.03.2023).
19. Студентська бібліотека. Економіка. Стратегія підприємства. Матриця Бостонської консультативної групи (БКТ). URL: <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення: 13.03.2023).
20. Єдиний портал державних послуг “Дія”. Маркетинг. 5 сил Портера. URL: <https://business.diiia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення: 14.03.2023).
21. Степаненко В.О. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Магістерська дисертація 2020. С. 38. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38482/1/Stepanenko_magistr.pdf (дата звернення: 14.03.2023).
22. World of F.E.B.T. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/> (дата звернення: 16.03.2023).
23. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища //Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive> (дата звернення: 16.03.2023).
24. Ткаченко А.М. , Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. №4 (95). Економіка й управління підприємством. С. 3. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Tkachenko_Competitiveness.pdf (дата звернення: 16.03.2023).
25. Коновалова І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності. Дипломна робота. 2019. С. 26. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28292/1/Konovalova_bakalavr.pdf (дата звернення: 17.03.2023).
26. Студентська бібліотека. Фінанси. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання. Фінансовий контролінг. Бенчмаркінг. URL: <https://buklib.net/books/28421/> (дата звернення: 17.03.2023).

27. Кирніс Н.І. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності кейтерингових підприємств. *Полтавський університет економіки і торгівлі*. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9806/1/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%BD%D1%96%D1%81.pdf> (дата звернення: 21.03.2023).
28. Посібники, статті та книги для студентів. Маркетинг. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Методики оцінювання конкурентоспроможності. URL: <https://posibniki.com.ua/post-metodiki-ocinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (дата звернення: 21.03.2023).
29. Офіційний сайт підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”. URL: <https://europan.ua/about/> (дата звернення: 01.04.2023).
30. Каталог підприємств України. ЄВРОПАН, ТОВ. URL: <https://www.ua-region.com.ua/39543889> (дата звернення: 01.04.2023).
31. Онлайн-сервіс перевірки підприємств “YouControl”. ЄВРОПАН. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=14699493#express-universal-file> (дата звернення: 01.04.2023).
32. Статті. Аналітика. SWOT-Аналіз. Що це таке? URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/analitika/197-swot-analiz-shcho-tse-take> (дата звернення: 23.04.2023).
33. Офіційний сайт підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”. Каталог всієї продукції підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”. URL: <https://europan.ua/produkcija/kabeli-silovi/> (дата звернення: 23.04.2023).
34. Офіційний сайт підприємства ПАТ “Одескабель”. URL: <https://odeskabel.com.ua/> (дата звернення: 23.04.2023).
35. Офіційний сайт підприємства ТОВ “Інтеркабель”. URL: <https://interkabel.ua/ru/products/> (дата звернення: 23.04.2023).
36. Офіційний сайт підприємства ТОВ “ЗЗЦМ”. URL: <http://www.zzcm.com.ua/> (дата звернення: 23.04.2023).
37. Офіційний сайт підприємства ТОВ “ЄВРОПАН”. Портфоліо підприємство ТОВ “ЄВРОПАН”. URL: <https://europan.ua/about/portfolio/page/2/> (дата звернення: 23.04.2023).

- 38.Любий І.І. *Тернопільський національний економічний університет*.
Магістерська робота. Підвищення ефективності використання основних
виробничих фондів підприємства 2018. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27374/1/%D0%9B%D1%8E%D0%B1%D0%B8%D0%B9.pdf> . С. 69 (дата звернення: 07.05.2023).
- 39.Економічна теорія. Теорія та типи економічного зростання. Реферат. URL:
https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21460 (дата звернення:
07.05.2023).

ДОДАТОК А

БАЛАНС ТОВ “ЄВРОПАН”

Актив	2019	2020	2021	2022
I.Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	78	97	88	80
первісна вартість	98	129	132	130
накопичена амортизація	20	32	44	50
Незавершені капітальні інвестиції	2 625	9 846	246	1
Основні засоби:	51 907	46 663	67 136	51 744
первісна вартість	76 546	84 833	124 129	127 286
знос	24 639	38 170	56 993	75 542
Інвестиційна нерухомість:	-	-	-	-
первісна вартість	-	-	-	-
знос	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи:	-	-	-	-
Первісна вартість	-	-	-	-
Накопичена амортизація	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі	-	-	-	-
інших підприємств	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-
Гудвіл	-	-	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	-	-	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за розділом I	54 610	56 606	67 470	51 825
II. Оборотні активи				
Запаси	50 266	83 121	76 789	132 638
виробничі запаси	47 673	81 105	65 618	119 593
незавершене виробництво	14		1 512	-
готова продукція	475	196	5 882	11 344
товари	2 104	1 820	3 776	1 700
Поточні біологічні активи	-	-	-	-
Депозити перестрахування	-	-	-	-
Векселі одержані	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 775	12 123	6 258	10 829
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-
за виданими авансами				
з бюджетом	-	-	84	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
З нарахованих доходів	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-

Інші поточна дебіторська заборгованість	3 301	6 715	36 971	38 417
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	481	2 476	6 161	1 392
готівка	-	-	-	-
рахунки в банках	481	2 476	6 161	1 392
Витрати майбутніх періодів	10	28	68	27
Частка перестраховика у страхових резервах	-	-	-	-
у тому числі в:	-	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	-	-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	-	-	-	-
резервах належних виплат	-	-	-	-
резервах незароблених премій	-	-	-	-
Інших страхових резервах	-	-	-	-
Інші оборотні активи	12 293	16 472	19 652	9 862
Усього за розділом II	73 234	120 935	145 983	193 165
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	127 844	177 541	213 453	244 990
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	10 000	10 000	10 000	10 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	-	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-
емісійний дохід	-	-	-	-
накопичені курсові різниці	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	19 764	23 227	31 307	46 036
Неоплачений капітал	(-)	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші резерви	-	-	-	-
Усього за розділом I	29 764	33 227	41 307	56 036
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	-	8 805	20 189	5 833
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	-	-	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	-	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-	-
Благодійна допомога	-	-	-	-
Страхові резерви	-	-	-	-
у тому числі:	-	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	-	-	-	-
резерв незароблених премій	-	-	-	-
інші страхові резерви	-	-	-	-
Інвестиційні контракти	-	-	-	-
Призовий фонд	-	-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	-	-	-	-
Усього за розділом II	-	8 805	20 189	5 833
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	8 813	4 970	31 095	66 319
Векселі видані	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-
Довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	30 279	35 641	30 212	20 466
розрахунками з бюджетом	242	652	2 773	2 805
у тому числі з податку на прибуток	155	243	1 019	1 470
розрахунками зі страхуванням	30	109	151	157
розрахунками з оплати праці	348	441	565	575
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	-	-	-	-
Поточні забезпечення	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	58 368	93 696	87 171	92 799
Усього за розділом III	98 080	135 509	151 957	183 121
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	-	-	-	-
Баланс	127 844	177 541	213 453	244 990

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
“ЄВРОПАН”

Стаття	2019	2020	2021	2022
I.Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	473 437	423 306	732 371	636 040
Чисті зароблені страхові премії	-	-	-	-
премії підписані, валова сума	-	-	-	-
премії, передані у перестраховання	-	-	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	-	-	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(453 439)	(410 487)	(711 294)	(595 361)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-	-	-	-
Валовий: прибуток	19 998	12 819	21 077	30 679
Валовий: збиток	(-)	(-)	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	-	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	-	-	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	-	-	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	-	-	-	-
Інші операційні доходи	6 754	275	301	2 372
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-	-	-	-

дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	-	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	-	-	-	-
Адміністративні витрати	(4 051)	(4 158)	(3 886)	(3 962)
Витрати на збут	(1 801)	(1 936)	(2 296)	(1 668)
Інші операційні витрати	(6 648)	(1 246)	(670)	(3 386)
у тому числі: витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	-	-	-	-
витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	14 252	5 754	14 526	24 035
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(-)	(-)	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	182
Інші доходи	-	-	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	-	-	-	-
Фінансові витрати	(1 520)	(872)	(4 647)	(6 253)
Втрати від участі в капіталі	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	(-)	(-)	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	13 380	4 234	9 879	17 964
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(-)	(-)	(-)	(-)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	(2 413)	(765)	(1799)	(3 235)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	10 967	3 469	8 080	14 729
збиток	(-)	(-)	(-)	(-)
II. Сукупний дохід				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційнованих та спільних підприємств	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	-	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	-	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	-	-	-	-
Сукупний дохід	10 967	3 469	8 080	14 729
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	424 323	372 902	702 613	750 903
Витрати на оплату праці	9 593	12 080	16 026	14 938
Відрахування на соціальні заходи	1 976	2 548	3 375	3 337
Амортизація	13 297	13 545	18 838	18 561
Інші операційні витрати	18 680	17 636	25 057	35 499
Разом	467 869	418 711	765 909	823 238
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій				

Середньорічна кількість простих акцій	-	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	-	-	-	-