

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

ТУРЧАК Юлія Олегівна

**Оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності
підприємства/ Evaluation and ensuring the competitiveness of the
enterprise**

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕЕПм-21
Ю.О.Турчак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.Л. Куц

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«__»_____20__р.

Завідувач кафедри
_____ **В.В.Козюк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

АНОТАЦІЯ

Турчак Ю.О. Оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 “Економіка”, освітньо-професійна програма „Економіка та управління підприємством”. – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2020.

У роботі розглянуто теоретичні основи оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано конкурентоспроможність досліджуваного підприємства та запропоновано шляхи його удосконалення.

ANNOTATION

Turchak Y.O. Evaluation and ensuring the competitiveness of the enterprise. – Manuscript.

Research for the education level “Master” with the title 051 “Economics”, educational and professional program "Economics and Business Management". – West Ukrainian national university. – Ternopil, 2020.

The paper considers the theoretical foundations of assessing and ensuring the competitiveness of the enterprise, analyzes the competitiveness of the studied enterprise and suggests ways to improve it.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, складові, фактори впливу на її формування.....	6
1.2. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДРОГОБИЦЬКИЙ СОЛЕВИВАРЮВАЛЬНИЙ ЗАВОД».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	26
2.2. Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства.....	36
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	41
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДРОГОБИЦЬКИЙ СОЛЕВИВАРЮВАЛЬНИЙ ЗАВОД».....	45
3.1. Удосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства.....	45
3.2. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	50
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, яка є вирішальним фактором комерційного успіху в «суворих умовах дійсності». Однак, про переваги та недоліки одних суб'єктів господарювання над іншими неможливо однозначно говорити – тому доцільність оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності не викликає сумнівів. Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства це складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації й оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності ринкового суб'єкта і, в кінцевому результаті, формують його конкурентоспроможність, яку необхідно розглядати, з одного боку, у зовнішньому аспекті (характеризується позицією підприємства на ринку), з іншого – у внутрішньому, що відображається економічними показниками діяльності та стану підприємства.

Актуальність обраної тематики обумовлюється загостренням умов господарювання, переосмисленням ролі конкуренції в умовах ринку, глобалізацією бізнесу, швидкими змінами споживчого попиту, скороченням життєвого циклу товарів, зростанням вимог працівників до умов праці і якості життя. Все це приводить до зміни акцентів до досягнення й оцінювання конкурентоспроможності підприємства та змушує їх проводити аналіз своїх переваг, прогнозувати її зміни в майбутньому, а також здійснювати активний пошук шляхів і методів її підвищення.

Хоча ця проблема є одним із тих напрямів економічної науки, що найбільш інтенсивно розвивається, вона потребує глибокого конструктивного аналізу. Тому значення дослідження полягає у систематизації основних теоретичних напрацювань у цій сфері наукової думки, аналітичному огляді основних аспектів практики оцінювання конкурентоспроможності на прикладі ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», а також обґрунтуванні обраних методів оцінювання конкурентоспроможності та виявленні важелів зростання її рівня тощо.

Класичними працями з питань конкурентоспроможності є роботи М. Портера, І.І. Білецької, І.І. Вініченка, Н.Б. Грицишина, П.Р. Діксона, І.З. Должанського, О.Є. Кузміна, Б.А. Райзберга, Ф. Котлера, Н.Е. Красностанова, Ю.В. Пожарчука, А.В. Горбунова та ін.

Багато українських підприємств намагаючись проводити певну роботу по вивченню конкурентів стикаються з труднощами методологічного характеру, оскільки при достатній кількості літератури, що з'явилася останніми роками з аналізу діяльності конкурентів і оцінці рівня конкурентоспроможності фірми, спостерігається значний дефіцит конкретних методичних рекомендацій, що можуть бути застосовані на практиці у господарській діяльності економічних агентів. Це зумовлює об'єктивну необхідність удосконалення формування конкурентоспроможності різних бізнес-одиниць та її оцінки, вимагає значних перетворень і пристосувань до умов нестабільної економічної ситуації, що і зумовило вибір теми, мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виходячи з поставленої мети, у роботі було сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити суть і складові конкурентоспроможності підприємства;
- визначити основні методи, напрями та інші економічні аспекти оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз оцінювання та аналіз рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства порівно з основними його конкурентами;
- проаналізувати конкурентоспроможність продукції підприємства;
- розробити систему заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» в сучасних умовах ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінювання

та забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні сучасних заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на ринку солі.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання на ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» поданих пропозицій щодо удосконалення забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей (2 праці) загальним обсягом 0,3 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках друкованого тексту. Матеріали магістерської містять 22 таблиць та 20 рисунків. Список використаних джерел складається з 67 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАБАЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність, складові, фактори впливу на її формування

Сьогодні актуальними стають питання розвитку економіки України в умовах світових інтеграційних процесів. Входження національної економіки до міжнародної економічної системи потребує забезпечення її конкурентоспроможності, фундаментом якої є конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. У кожного підприємця на меті – отримати значимий прибуток від роботи власного підприємства, зважаючи на прийняття правильного та раціонального управлінського рішення, ефективність віддачі господарства та здатність підприємства тримати лідируюче місце між конкуруючими суб'єктами. Відповідно, виникають такі поняття, як конкурентоспроможність підприємства.

Питаннями конкурентоспроможності з 1989 року займається дослідницький центр Міжнародного інституту управлінського розвитку, що був сформований для розвитку знань про світову конкурентоспроможність. На думку вчених цього центру конкурентоспроможність це: «реальна і потенційна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виробляти, реалізувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [34].

Вагомий внесок у розвиток знань про питання конкурентоспроможності підприємства проілюстрував М. Портер в своїй роботі «Міжнародна конкуренція. Конкуренентні переваги країн», визначаючи його як «здатність підприємства утримувати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку» [42, 254].

Р.А.Фатхутдінов поняття «конкуренентоспроможність» класифікує за

такими ознаками [52, 7]:

1. Рівень конкуруючих об'єктів (галузі, підприємства, товару).
2. Фіксація у часі (на визначену дату в минулому, поточна, прогнозна).

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», які зустрічаються у науковій літературі, можна розділити на три групи: ті, що базуються на внутрішній і зовнішній діяльності підприємства без урахування продукту; ті, що базуються на продуктивній складовій; ті, що базуються на поєднанні продукту та господарській діяльності суб'єкта.

Своє визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» давали такі науковці як: І.І. Білецька, П.Р. Діксон, І.І. Вініченко, Б.А. Райзберг, Н.Б. Грицишин. Різноманітні дефініції конкурентоспроможності підприємства подано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення/джерело
І.І. Білецька	Часовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час [6, 81].
І.І. Вініченко	Можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [8, 10].
Н.Б. Грицишин	Це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами [12, 29-30].
П.Р. Діксон	Показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень [13, 131].
І.З. Должанський	Це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [14, 384].
Б.А. Райзберг	Це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [45, 89].

Узагальнюючи наведені трактування до сумісних характеристик

розуміння конкурентоспроможності підприємства, можна запропонувати та схематично зобразити значення на рис. 1.1.

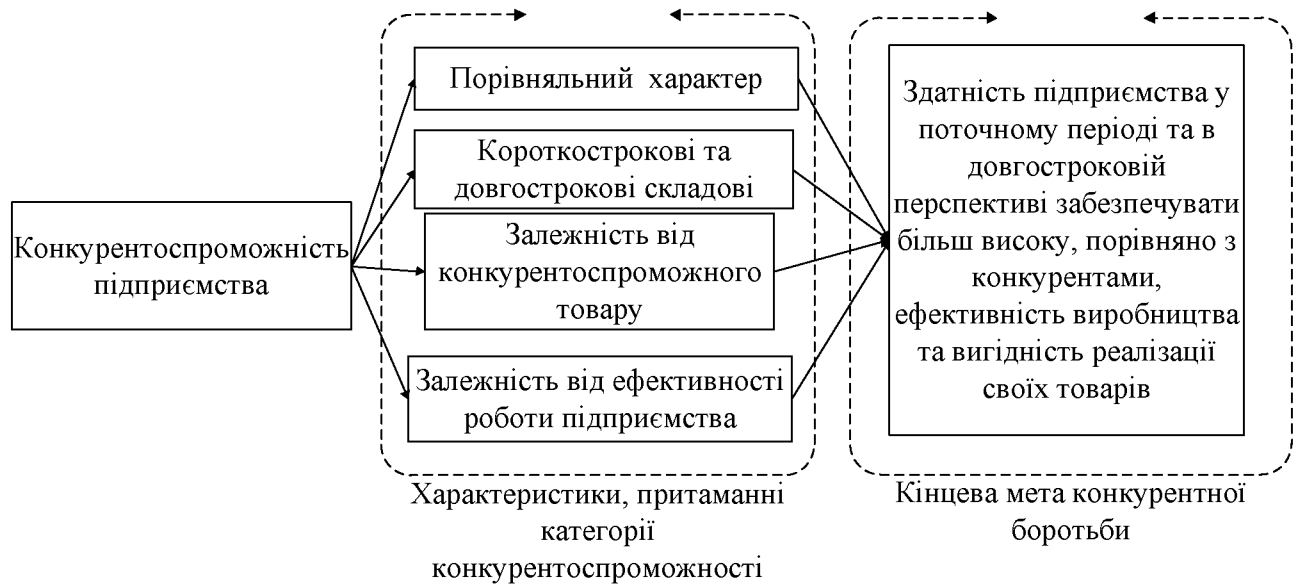


Рис. 1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та його характеристики

Джерело: розроблено автором з використанням [20, 23].

В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [1, 45]:

перший рівень - менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;

другий рівень - менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;

третьій рівень - менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі;

четвертий рівень - коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Складність та багатомірність значення «конкурентоспроможності підприємства», обумовлює необхідність використання глибинних складових відповідного аспекту. Складові – це сукупність елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного

функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Згідно з даним попереднім контекстом, виділяють такі складові конкурентоспроможності підприємства за об'єктами конкурентної боротьби, які представлено на рис. 1.2:



Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [53,155]

- маркетингову (показники якої відображають ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність роботи і позиціонування в межах відповідного ринкового сегмента, чисельність потенційних покупців);

- соціальну(щодо можливостей та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності);

- фінансово-інвестиційну (відображає здатність підприємства, залучати фінансові і інвестиційні ресурси, а також формує рентабельну структуру капіталу);

- матеріально-технічна (характеризує суб'єкта господарювання щодо

залучення та оптимального використання необоротних та оборотних активів);

- інтелектуально-кадрову (відображає здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальний потенціал та ресурси);

- інноваційну (характеризує можливості торговельного підприємства до залучення, впровадження та раціонального використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень);

- логістичну (параметри відображають рентабельні місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами).

Багато авторів висловлюють різні точки зору щодо комплексу факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства та сприяють функціонуванню підприємства або можуть і послаблювати її. Серед цих авторів М. Портер, А.А.Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Є.Є. Смольнова, М. В. Малицька, Р.А. Фатхутдінов та інші.

Сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства є багатогранною і тому складно дослідити усі рушійні сили впливу, але можна виділити найвпливовіші на результат діяльності підприємства.

Отже, візьмемо до уваги узагальнену класифікацію факторів, запропоновану В.А. Павловою, О.В. Кузьменко (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [39, 90]

Класифікаційна ознака	Види факторів
1	2
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	- внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємства); - зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища).
Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічне середовище та ін.

1	2
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	- неконтрольовані підприємством – ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу; - контрольовані підприємством – це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.
За характером спеціалізації	- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку); - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища); - специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють у межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку)

Відповідно до системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів залежно від місця виникнення. Відповідно до цього критерію, усі фактори конкурентоспроможності підприємства, що впливають на діяльність підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні (див.рис. 1.3).

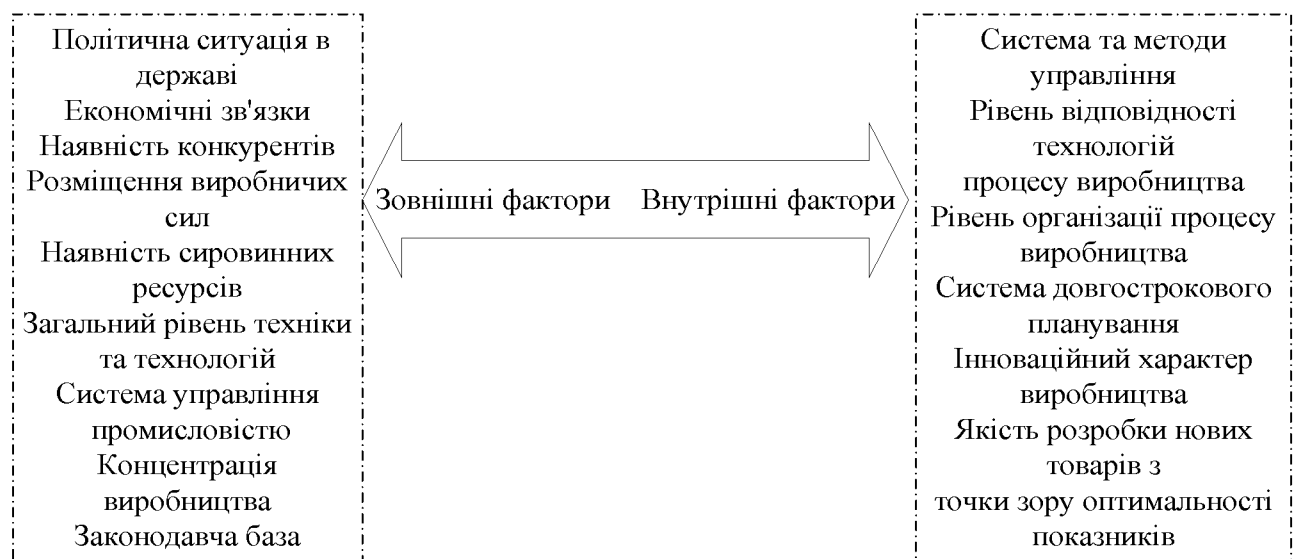


Рис. 1.3. Класифікація факторів по відношенню до конкурентного середовища

Джерело: розроблено автором з використанням [41,34]

Кожен автор виділяє свою низку найвпливовіших факторів. Свою думку щодо найефективніших рушійних сил ми розділяємо разом з Н.Е. Красностановим, П.С. Маковевим [33,55]. На їх думку, ключовими факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства є такі (див. рис. 1.4.).

НІОКР: якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями

Виробництво: низька собівартість продукції; якість продукції висока міра використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів

Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ; наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії; швидка доставка висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; акуратне виконання замовлень покупців; різноманітність моделей; мистецтво продажу; привабливий дизайн

Персонал: особливий талант; ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння (знання) певною технологією; здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари з стадії розробки в промислове виробництво

Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і ноу-хау в області менеджменту

Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів

Рис. 1.4. Ключові фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [33,55]

Отже, можна стверджувати, що ключові фактори конкурентоспроможності підприємства, які впливають на конкурентну позицію

є внутрішні і зовнішні. Внутрішні рушійні сили вважають важливішими, адже вони утворюють стійку конкурентну позицію для підприємства, оскільки вони безпосередньо залежать від діяльності підприємства, ефективної системи менеджменту та стратегічного планування. На сьогоднішній день, багато науковців, стверджують, що зовнішнє середовище однаково впливає на всі підприємства галузі, та дають перелік складових, які включають в зовнішнє середовище. Так, М. Портер, вважає, що «зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: економічних, політичних, науково - технічних, природних, демографічних і факторів культурного середовища» [42, 412].

Водночас фактори конкурентоспроможності підприємства можуть впливати як і позитивно, так і негативно. На рис. 1.5 подано негативні внутрішні та зовнішні рушійні сили, що вимагають швидкого усунення або ретельних заходів для їхнього запобігання.

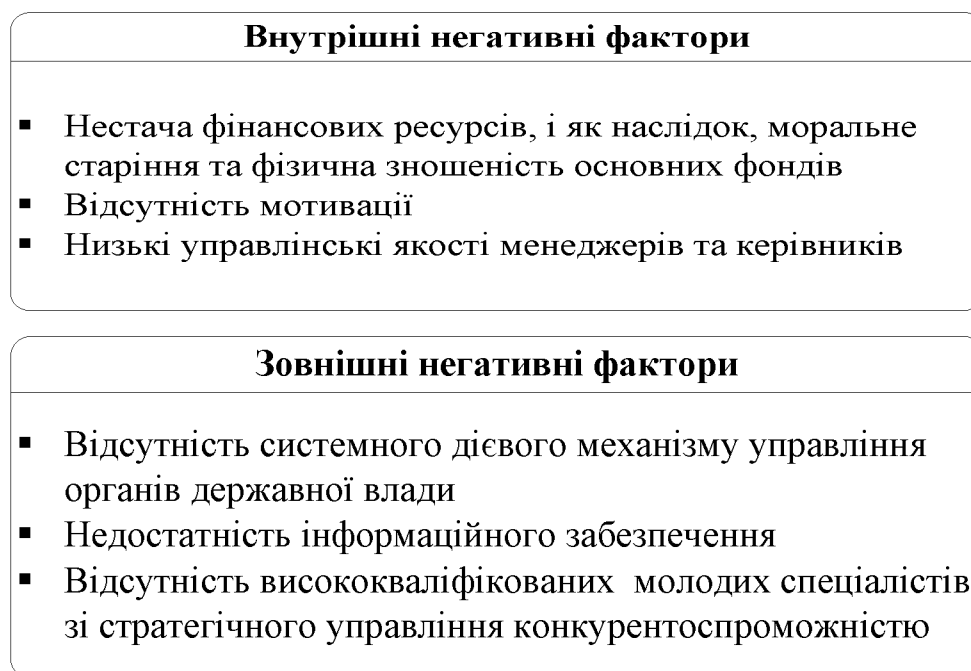


Рис.1.5. Зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [41, 35].

Досліджуючи конкурентні переваги підприємства доцільно враховувати: унікальність конкурентної переваги; складність імітації її атрибутів; ступінь

позитивного впливу конкурентного статусу на результати діяльності підприємства; довготривалість досягнення переваг на ринку іншими суб'єктами господарської діяльності. Схему діагностики підприємства з метою визначення основних підприємницьких конкурентних переваг представлено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Блок-схема діагностики підприємства на основі виявлення його конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором з використанням [2, 23]

Проведення діагностики підприємства дозволяє скласти обґрунтовану думку щодо перспектив розвитку подальшої діяльності економічного суб'єкта, допомагає розробити комплекс дієвих рекомендацій, профілактичних заходів та відповідно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах оцінювання конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль для відображення теперішнього стану підприємства та формування стратегічних цілей діяльності для досягнення лідируючої позиції. Для цього на практиці використовують різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте можна виділити основні (див.рис.1.5).

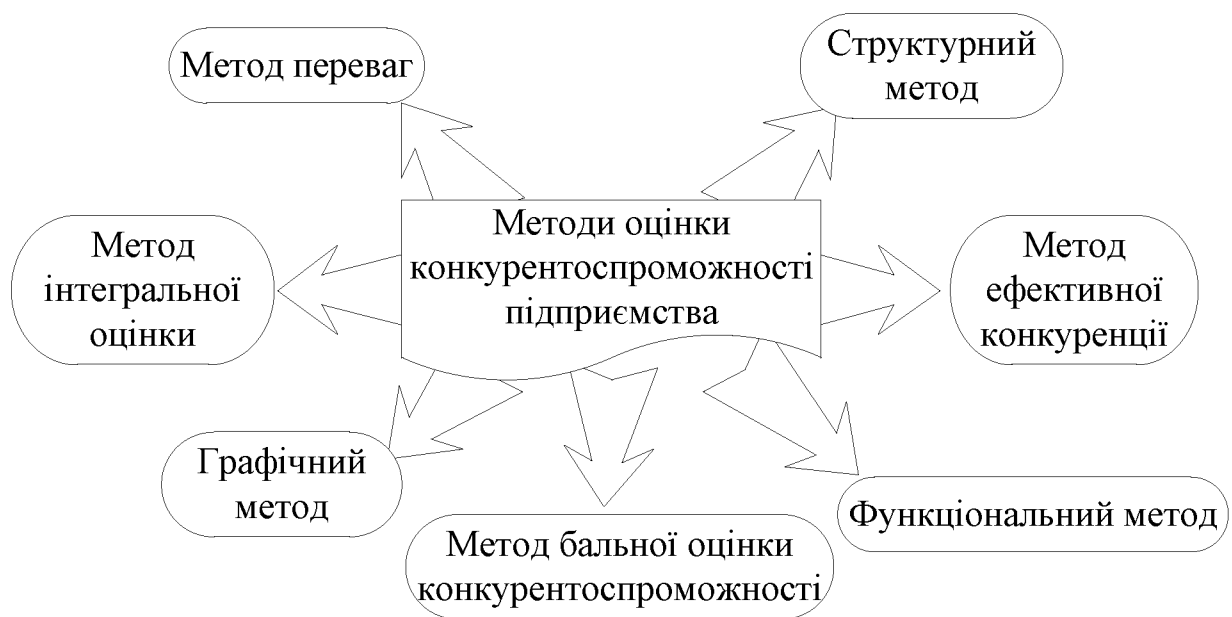


Рис. 1.5. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка на основі використання [35, 11].

Метод переваг заснований на виявленні певних характеристик властивостей товару, які дають підприємству перевагу над галузевими конкурентами. Комплексно оцінюються зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішні переваги допомагають визначити властивості товару залежно від потреб споживачів, внутрішні – визначають показники продуктивності.

Перевагами даного методу є простота у застосуванні. Він не потребує залучення кваліфікованих експертів з певною підготовкою. Недоліки полягають у тому що, зовнішні та внутрішні конкурентні переваги базуються на оцінці принципово різних показників, які між собою можуть бути просто

несумісними.

Графічний метод застосовують для визначення та аналізу показників діяльності підприємства у комплексі. Графічно зображують багатокутник, на осях якого відкладають значення певних характеристик компанії за декілька періодів чи характеристики компанії - конкурента, чи міжгалузеві показники.

Перевагою такого методу є простота у застосуванні, також він дає змогу наочно оцінити перевагу чи відхилення кожного окремо взятого критерію. Недоліками відповідного методу є складність в отримання інформації для оцінки конкурентоспроможності підприємств - конкурентів та галузевого рівня конкурентоспроможності.

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності передбачає виділення певних показників, які необхідно оцінити. Визначають перелік критеріїв і експерти проставляють відповідно бали. Окрім цього визначають коефіцієнти вагомості кожного з показників. Значення загальної оцінки складається із суми множників отриманого середнього балу на відповідний коефіцієнт вагомості показників. Отримане значення порівнюють із попередньою оцінкою діяльності підприємства. До переваг відносять можливість визначити підприємству своє місце (положення) відносно конкурентів. Недоліками даного методу є те, що отримані бали є досить суб'єктивними, оскільки бали проставляють експерти.

Метою структурного методу є визначення рівня монополізації сфери діяльності підприємства. Одночасно із цим, функціональний метод спрямований на визначення показників ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару. Перевагами є те, що методи охоплюють досить широкий спектр показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Серед недоліків виділяють відсутність можливості визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

У свою чергу загальний порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності можна відобразити наступним алгоритмом (рис. 1.6):

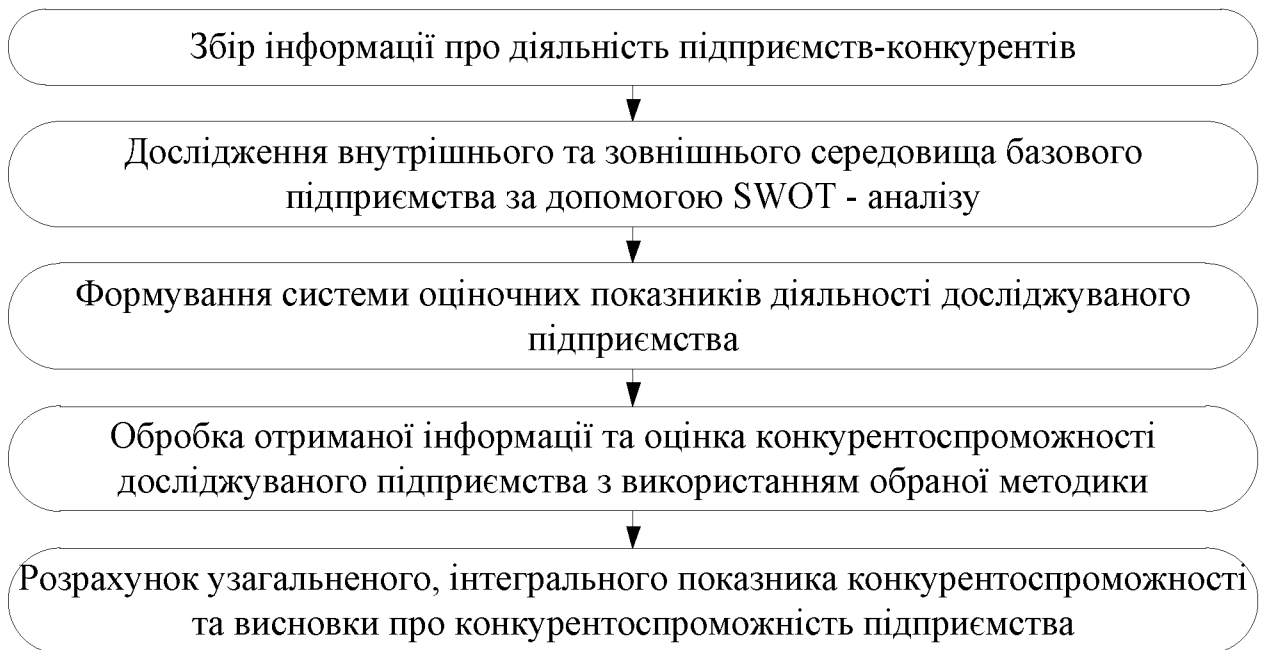


Рис. 1.6. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [34,53]

Часто оцінювання конкурентоспроможності підприємства зводять до оцінювання конкурентоспроможності продукції, оскільки останнє є необхідною умовою для конкурентоспроможності підприємства. Детальніше зупинемося на оцінюванні конкурентоспроможності продукції експертним методом

Перед тим, як провести аналіз та оцінку конкурентоспроможності товару за експертним методом, треба чітко означити термін «критерій». Критерій — це деяка функція від прийнятого рішення, яка дозволяє кількісно оцінити застосування його доцільності.

Конкретне значення критерію характеризує рівень досягнення цілі, ефективність використовуваних при цьому методів і засобів. Під час проведення аналізу та оцінки конкурентоспроможності за експертним методом засобами виступають оцінка товару за 5-ма балами, та індексний метод статистики. Критерій має відповідати таким основним вимогам: бути представницьким, критичним (чутливим) до зміни досліджуваних параметрів, і за можливістю простим [47, 11]

У першу чергу, аналіз та оцінка конкурентоспроможності починається з

порівняння технічних характеристик продукції підприємства з продукцією конкурентів на наявному сегменті ринку. Для проведення аналізу та оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства застосовується вага індикатора. Ця вага повинна визначатися на основі статистичних показників, як середньоарифметичне або середньо гармонічне значення, коефіцієнт Спірмена, внутрішня інформація підприємства щодо частки його продукції на ринку, рівня попиту і пропозиції на продукцію, встановлення внутрішніх цін, виходячи із собівартості та торгової націнки [36, 138].

Далі, щоб визначити рівень конкурентоспроможності по кожному показнику, рейтинг множать на вагу індикатора, і після розрахунку усіх показників ці показники додають. Порівняння продукції здійснюють за такими показниками [36, 143]:

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за параметрами якості;

$I_{пя}$ – груповий показник за параметрами якості;

$I_{еп}$ – груповий показник за економічними параметрами;

$K_{нт}$ – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності товару;

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності за параметрами якості (q_i) проводиться за однією з формул [36,143]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{ik}}; \quad (1.1)$$

$$q_i = \frac{P_{ik}}{P_i}, \quad (1.2)$$

де, P_i - величина i -го параметра аналізованої продукції;

P_{ik} - величина i -го параметра виробу конкурента.

З формул (1.2), (1.3) вибирають ту, у якій процес зростання одиничного показника відповідає підвищенню рівня якості, що в подальшому зумовлює зростання конкурентоспроможності.

Розрахунок групового показника за параметрами якості ($I_{пя}$) виконується за формулою[36, 143]:

$$I_{\text{ПЯ}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1.3)$$

де, q_i - одиничний показник конкурентоспроможності по i -му параметру, що розраховується за формулами (1.1) або (1.2); a_i - вагомість i -го параметра в загальному наборі з n параметрів; n - кількість параметрів, що використовуються для оцінювання.

Отриманий груповий показник $I_{\text{ПЯ}}$ характеризує ступінь задоволення цим товаром потреб споживача з точки зору якості, і чим він вищий, тим у цілому повніше задовольняються запити споживачів [36, 144].

Основою для визначення вагомості кожного параметра в загальному наборі показників якості можуть бути оцінки експертів, результати дослідження уподобань та поведінка покупців продукції.

Витрати споживача оцінюються шляхом розрахунку групового показника за економічними параметрами без використання одиничних показників якості. Розрахунок проводиться на основі визначення сукупних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції [36,145]. Сукупні витрати (Цк) споживача включають як разові витрати, так і ті, що він буде нести в процесі експлуатації товару. Для тих товарів, де такі витрати відсутні, значення Цк прирівнюється до ціни, а груповий показник за економічними параметрами ($I_{\text{ЕП}}$) визначається так [36, 145]:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{\text{Ц}}{\text{Цк}} \quad (1.4)$$

де, Ц — ціна досліджуваного товару, грн.;

Цк — ціна товару-конкурента, грн.

Розрахунок інтегрального показника рівня конкурентоспроможності продукції ($K_{\text{ИТ}}$) здійснюється за формулою [36, 145]:

$$K_{\text{ИТ}} = \frac{I_{\text{ПЯ}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (1.5)$$

За своїм змістом показник $K_{\text{ИТ}}$ відображає різницю між порівнюваними товарами в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця на придбання і використання виробу. Якщо $K_{\text{ИТ}} < 1$, то оцінюваний товар поступається у конкурентоспроможності, якщо $K_{\text{ИТ}} > 1$ — перевершує

конкурента. Рівної конкурентоспроможності порівнюваних товарів ($K_{нт} = 1$) практично ніколи не буває.

Для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовують метод заснований на теорії ефективної конкуренції. На думку багатьох науковців, цей метод найяскравіше відображає рівень організації роботи всіх служб і підрозділів, що є важливим аспектом конкурентоспроможності підприємства.

При використанні даного методу, застосовують коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства [60, 45]:

$$K_{кп} = 0,15E_o + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_з + 0,33K_T \quad (1.7)$$

де, E_o – значення критерію ефективність виробничої діяльності організації;

$\Phi_{п}$ – значення критерію фінансового положення організації;

$E_з$ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Також при застосуванні методу використовують розраховані експертним шляхом коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Критерії виробничої діяльності (E_o) розраховують за формулою [60, 45]:

$$E_o = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_{п} + 0,1P_n \quad (1.8)$$

де, B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності товару;

P_n – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,4; 0,1 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховують за формулою [60, 46]:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20 * K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{об} \quad (1.9)$$

де, K_A – відносний показник автономії підприємства;

$K_{п}$ – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{л}$ – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{об}$ – відносний показник обіговості обігових засобів.

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників

Значення критерію ефективності організації збуту і просування товару (E_3) розраховують за такою формулою[60, 46]:

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p \quad (1.10)$$

де, E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{II} – відносний показник рентабельності збуту;

$K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Таким чином, дослідження показало, що в економічній літературі є широкий спектр методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. При здійсненні оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом, потрібно пам'ятати, що конкурентоспроможність повинна оцінюватися показниками, що відображують результативність галузі. Тому, слід використовувати систему таких показників, які відображують ефективність діяльності. Економічна категорія «конкурентоспроможність» потребує і матиме більш повний економічний зміст при використанні всіх показників ефективності в комплексі.

1.3. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства це комплексно - послідовні дії підсистеми управління, сфери забезпечення, що впливає на керовану підсистему для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як систему, оскільки дослідження структури систем базується на таких основних положеннях її загальної теорії [56,45]:

– організація розглядається як цілісність з особливими властивостями, яка в той же час складається із елементів і підсистем зі специфічними

властивостями, залишаючись відносно відокремленими вони вступають в стосунки між собою;

– можливе визначення «межі організації» та її зовнішнього оточення, а у складі останнього – виділення його частин. Це необхідно для з'ясування того, в яких формах організація як відкрита операційна система вступає у взаємодію зі своїм середовищем та як середовище впливає на внутрішнє середовище організації;

– можливість вивчення динаміки організацій, що дозволяє здійснити дослідження процесів зростання, адаптивної революції, нововведень, загального «життєвого циклу» організації тощо.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємства, спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів проведено Дж. Деєм та Р. Венслі. Ці автори виділяють два основні підходи: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів [62, 230].

Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціювання, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентоспроможності підприємства. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентоспроможність підприємства формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції.

Розрізняють чималу низку підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства (див.табл. 1.3)

Підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства [62,235]

Підхід	Автори	Суть підходу	Переваги	Обмеження
Підхід, орієнтований на споживачів	Дж. Дей Р.Венелі	Диференціація товару, що передбачає виокремлення торгової марки у свідомості споживача та створення асоціації з певними перевагами чи вигодами	Є більш задовільним з погляду маркетингу. Формує лояльність споживача, що дозволяє зменшити цінову еластичність	Часове обмеження лояльності споживача до певної торгової марки
Підхід, орієнтований на конкурентів	Дж. Дей Р.Венелі	Використання стратегії і тактики протидії конкурентам	Конкурентні переваги досягаються за рахунок наступальної стратегії, якій складно протистояти конкурентам	Досить важко утримувати конкурентоспроможність
Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	К.Прахалад Г.Хемел	Джерелами переваг фірми над конкурентами є стрижневі компетенції – глибоко укорінені здібності, що сприяють розвитку тих видів діяльності, що для фірми є найбільш успішними	Такі конкурентні переваги практично неможливо скопіювати або придбати, не купуючи при цьому само підприємство чи його підрозділ	Обмеження уваги до зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства
Ресурсний підхід	Б.Вернер-фельт Дж.Барні	Акцентується увага на розвитку внутрішніх можливостей фірми, яка являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки загальним інтерпретаціям	Зростання бізнесу менше залежить від зовнішнього середовища й більше – від ефективності використання внутрішніх ресурсів	З концепції не ясно, які з ресурсів фірми є стратегічними

До можливих напрямів та способів забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та посилення кризових явищ в

економіці підприємствам можна запропонувати такі альтернативи [56,59]:

- за напрямом мінімізації витрат. Зниження витрат можна забезпечити за рахунок вдосконалення бізнес-моделі підприємства і використання резервів зниження витрат в окремих її ланках; виключенні найбільш витратних ланок і передачі їх в аутсорсинг; накопиченому досвіді, економії від організації придбання ключових ресурсів, враховуючи, можливості найму дешевої робочої сили, економію на крупних за обсягом закупівлях партій матеріалів, сировини, регіональних відмінностях за окремими статтями витрат тощо. Реорганізації ланцюжка вартості підприємства в різних формах тощо;

- за напрямом диференціації. Можливості диференціації існують у всіх ланках ланцюжка вартості підприємства, окрім традиційних сфер якості та сервісу, і використовувати для неї можна різні параметри, засоби і заходи;

- за напрямом створення інноваційної цінності: створення і просування нового продукту для нового ринку і, таким чином, уникнення конкуренції та отримання абсолютної конкурентної переваги;

- за напрямом оптимізації витрат. Це – гібридний метод забезпечення конкурентних переваг, в основі якого лежать заходи, спрямовані на досягнення оптимально низьких витрат в поєднанні із обмеженою диференціацією в бізнесі, зорієнтованому своїм продуктом на чутливих до ціни споживачів.

Також для досягнення забезпечення конкурентоспроможності підприємствам, можна виділити такі ключові фактори [56,60]:

- активне використання інноваційних бізнес-моделей;
- можливість швидкої адаптації бізнес-моделі і стратегії підприємства до нових можливостей і умов ринків та технологій тощо, які швидко змінюються;
- забезпечення, досягнення технологічного лідерства;
- застосування інноваційних методів маркетингу з метою ефективного впливу на цільові сегменти ринку для забезпечення прибутку.

Висновки до розділу 1

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства це його здатність утримувати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку. Вона дає можливість здійснювати ефективну господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, визначає частку ринку, що належить даному підприємству, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших підприємств.

Науковці виділяють величезну кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства посилюючи або послаблюючи її. Дані фактори класифікують залежно від: місця виникнення, тривалості дії, сфери походження, ступеня корисності, рівня взаємообумовленості, ступеня можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства, характеру спеціалізації.

У сучасних умовах оцінювання конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль для відображення теперішнього стану підприємства та формування стратегічних цілей діяльності для досягнення лідируючої позиції.

Виявлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства реалізується шляхом оцінки і інтеграції різноманітних факторів, які характеризують різні сфери діяльності підприємства. В сучасній економічній науці існує велика кількість різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи те, що аналіз конкурентоспроможності підприємства може мати різну ступінь деталізації та глибину дослідження, рекомендується застосовувати індивідуальний підхід до вибору методики.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у формуванні ним на основі різноманітних чинників своїх конкурентних переваг, на основі заходів, які, у підсумку, класифікуються за такими базовими стратегічними підходами: мінімізація витрат, диференціація, оптимізація витрат і створення інноваційної цінності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДРОГОБИЦЬКИЙ СОЛЕВИВАРЮВАЛЬНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Дослідження практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємства проведено на прикладі ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». Підприємство розташовано за адресою: м. Дрогобич, вул. Солоний Ставок, буд. 27. Це регіональний виробник солі.

Дрогобицька солеварня щонайменше від XIII ст., а можливо і раніше, безперервно діяла на одному і тому ж місці, біля джерел «сировиці» – соляної ропи. Тому Дрогобицький солеварний завод, що працює і сьогодні, можна вважати найстарішим постійно діючим промисловим підприємством в Україні. В «Паспорті підприємства» вказана дата заснування заводу – 1250 року [24].

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Види діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Джерело: розроблено автором з використанням [17].

Важливу роль у функціонуванні та життєздатності підприємства відіграє безпосередньо управлінський та виробничий персонал підприємства. Особливостями формування організаційної структури даного підприємства є

дотримання таких основних принципів:

- кожен підрозділ, має право на розробку своїх пропозицій, і впровадження їх, реагуючи на зміни;
- структура підтримує збалансованість усіх частин підприємства.

Встановлена чітка відповідність і співвідносність усіх елементів виробничих систем, завдяки чому досягається оптимальне упорядкування процесів видобування та виробництва продукції (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На підприємстві присутній масовий тип виробництва, для якого характерним є обмежена номенклатура і виготовлення продукції великими обсягами. Порядок поставки складає виготовлену продукцію за добу, згідно вимоги замовника, протягом одного робочого дня. На даний час на підприємстві випускається продукція двох видів: «Сіль кухонна виварна йодована» і «Сіль кухонна виварна без добавок», які мають «Сертифікат

відповідності Державної системи сертифікації УКРСЕПРО» зареєстрований в Реєстрі за №11А 1.021.X003763-07. Сіль відповідає вимогам ДСТУ 3583-97 (ГОСТ 13830-97) «Сіль кухонна. Загальні технічні умови» [37].

Випуск продукції ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за період 2015-2019 рр. показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура асортименту ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за 2015-2019 рр.

Види продукції	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	кг.	%	кг.	%	кг.	%	кг.	%	кг.	%
Сіль кухонна виварна без добавок	-		-	-	-	-	4620	3,6	5632	5,043
Сіль кухонна виварна йод.	143080	100	158136	100	164120	100	123860	96,4	106040	94,96
Всього	143080	100	158136	100	164120	100	128480	100	111672	100
Абсолютне	-		15056		5984		-35640		-16808	
Темп росту, %		-		10,52		3,78		-21,72		-13,08

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Відповідно до таблиці 2.1 динаміку випуску продукції відображаємо графічно (див.рис.2.3).

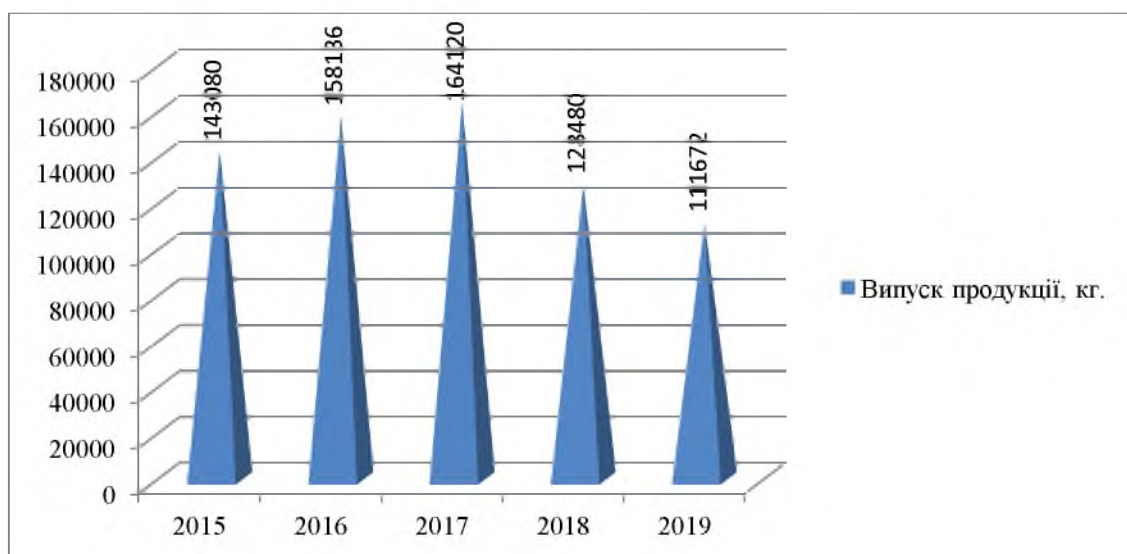


Рис.2.3. Діаграма динаміки випуску продукції, кг.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, досліджуване підприємство показав спад випуску продукції у 2018 р. на 35640 кг. солі порівняно з 2017 р. У 2019 р. показник випуску продукції аналогічно впав на 16808 кг. солі порівняно з 2018 р. або на 13,08%. Тенденція спаду за останні роки зумовлена скороченням попиту на основний товар «Сіль кухонна виварна йодована» причиною чого, стало випуск ще одного виду продукції – «Сіль кухонна виварна без добавок».

Технологія виробництва є дуже простою і не змінювалась із XIII ст. Розсіл з шурфа №1 подається по розсолпроводу в дерев'яні розсолосбірники (побудовані відповідно в 1873-1878 рр.), а з них один раз за зміну самопливом подається на два черені для випарки солі. Випарні установки складаються із черенів, які нагадують ванну чотирикутної форми зварену з листової сталі товщиною 8-10 мм. Висота бортів кожного череня складає 0,7 м., довжина 12 м. і ширина 8 м. Розсіл у черенях нагрівається до температури кипіння 105-108°C. При такій температурі добре йде процес випарювання. Норма випарки солі з одного череня 2,6-2,7 т. за зміну. Вигріб солі проводять два рази за зміну, тривалість зміни 8 годин. Підживлення череня свіжим розсолом повинно продовжуватися не більше 25 діб, після цього агрегат необхідно зупинити на ремонт і збивку черінного каменю [25].

Унаслідок випаровування води проходить перенасичення розсолу і виділення кристалічної солі, яка осідає на дні черенів. Сіль, яка випала, вигрібається з днища череня при допомозі скребкового механізму в лоток транспортера. Із лотка сіль з вмістом вологи до 12% подається в центрифугу, в якій сіль далі обезводнюється. Після фугування в центрифугі в солі залишається до 5% вологи. В центрифугі проводиться йодування солі мокрим методом з розрахунку 67 грам йодоватокислого калію на 1 т. солі[25].

Для сушіння солі як сипучого матеріалу використовують сушильний барабан, який обігривається повітрям підігрітим до 260-300°C в особливому теплообміннику, який називається калорифером. Нагріте повітря пропускається в середину сушильного барабану, воно стикається з сіллю і її висушує. Висушена і просіяна сіль з сушильного барабану поступає в бункери. Сіль з

бункерів подається в фасувально-пакувальний автомат. Фасування солі в поліетиленову плівку проводиться на автоматі М1-АРЖ з продуктивністю 50 пакетів/хвилину, масою 1кг. [25].

Чистий фінансовий результат роботи підприємства у 2019 році склав 110,1 тис. грн прибутку (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»
за 2015-2019 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2015 рр.	
						Абсолютне	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2933,9	2461,9	3774,7	4199,9	4398,4	1464,5	49,92
Собівартість реалізованої продукції	1210,8	1579,9	2351,3	2429,4	2851,8	1641,0	135,5
Валовий прибуток	1723,1	882,0	1423,4	1770,5	1546,6	-176,5	-10,24
Фінансовий результат до оподаткування	212,8	162,0	83,7	225,5	134,3	-78,5	-36,89
Витрати по податку на прибуток	38,3	29,2	15,1	40,6	24,2	-14,1	-36,81
Чистий фінансовий результат	174,5	132,8	68,6	184,9	110,1	-64,4	-36,91
Середньорічний обсяг оборотних активів	308,0	314,05	346,9	390,7	455,6	147,6	47,92
Власний капітал	1255,8	2028,0	1273,0	1319,2	1330,2	74,4	5,92
Чистий прибуток	174,5	132,8	68,6	184,9	110,1	-64,4	-36,91
Кількість працюючих	25	24	27	24	26	1	4

Джерело: розраховано автором за допомогою фінансової звітності підприємства

На показник чистого фінансового результату у 2019 р. вплинув насамперед фактор підвищення цін на енергоносії, паливо, сировину та основні матеріали, що використовуються у виробництві, що призвело до зростання собівартості у 2019 р, на 1641 тис. грн. або на 135,5%, в порівнянні із 2015 роком. Проте, чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання. У 2019 р. темп приросту склав 49,92% порівняно з 2015 р. цей

показник розглядається як успішним для підприємства. Динаміка зміни показників фінансового результату зображена на рис. 2.4

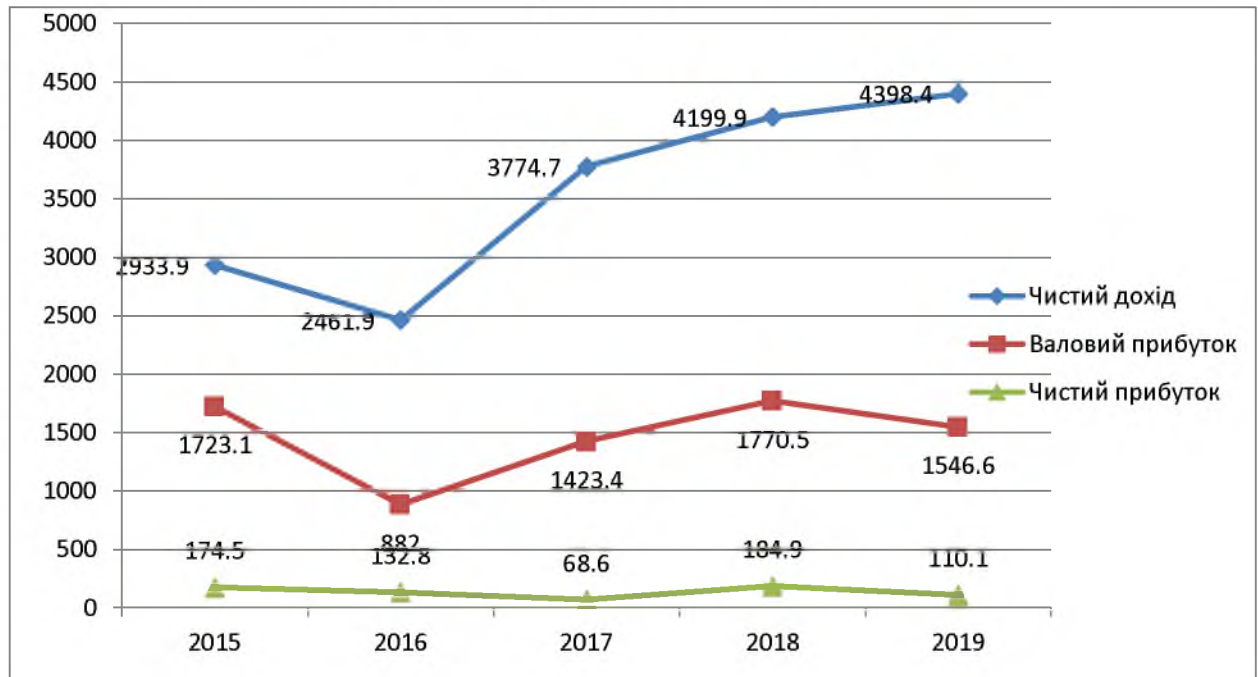


Рис.2.4. Динаміка зміни показників фінансового результату ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Джерело: розроблено автором за допомогою фінансової звітності підприємства

Аналіз діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за 2015-2019 рр. показав зменшення активів підприємства на 754,1 тис. грн. або на 30,99%, що оцінюється негативно (див.табл.2.3).

Проведений вертикальний аналіз балансу підприємства ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за 2015-2019 рр., дозволяє оцінити якість балансу з точки зору його структури і тенденцій її зміни. Отже, необоротні активи підприємства у 2019 р. склали 69,72%, в тому числі основні засоби 9,01%. Оборотні активи займають частку 30,28%, в тому числі запаси 15,56%. Необхідно відмітити зменшення частки дебіторської заборгованості до 6,72%.

Темпи приросту оборотного капіталу у 2019 р. – 126,3% перевищили темпи приросту необоротного капіталу (100%), що вказує на тенденцію прискорення оборотності усіх сукупних активів, а значить можливість збільшити свої прибутки

Для більш детального відображення фінансового стану підприємства, на основі даних фінансової звітності, були здійснені наступні розрахунки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» у 2015-2019 рр., (%)

Назва Показника	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,77	0,92	1,02	1,59	1,46
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,56	0,27	0,61	0,8	0,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0247	0,0032	0,11	0,0917	0,0613

Аналізуючи показники ліквідності, можемо зробити такі висновки. У 2015-2019 рр. показник загальної ліквідності <1 , що свідчить про порушення структури фінансування активів підприємства. З 2017 р. ситуація виправилася (>1). У 2018-2019 рр. показник склав 1,59 і 1,46 відповідно. Отож, на кінець 2019 р. поточні активи перевищили поточні зобов'язання підприємства на 46%.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, у всі роки розрахованого періоду він $<0,2$, тобто не відповідає рекомендованим нормам.

Якщо сума прибутку чи збитку показує абсолютний ефект від діяльності, то відносний ступінь прибутковості, міру ефективності характеризує рентабельність [26, 67]. Результати розрахунку рентабельності представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналітичні дані щодо основних показників рентабельності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» у 2015-2019 рр., (%)

Назва показника	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Рентабельність активів	7,53	6,59	4,25	11,49	6,77
Рентабельність власного капіталу	8,67	8,09	5,45	14,27	8,31
Рентабельність продажів	5,95	5,39	1,82	4,4	2,5

Таким чином, аналізуючи показник рентабельності активів, можна зробити такі висновки. Протягом періоду дослідження 2015-2019 рр., рентабельність активів мала додатне значення, проте показник немає стабільної динаміки. В 2015 році ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» отримував 7,53 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, у 2016 р. – 6,59 копійок, у 2017 р. – 4,25 копійок, в 2018 р. вже – 11,49 копійок. У 2019 р. – 6,77 копійок., що на 4,72 копійки менше порівняно з попереднім роком, причиною чого стало зменшення суми чистого прибутку та збільшення суми активів.

Схожу динаміку мав і рентабельність власного капіталу підприємства. Якщо в 2015 р. кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 8,67 копійки чистого прибутку, то в 2017 р. зменшилась до 5,45 копійок. У 2018 р., показник показав результат 14,27%, що на 8,82% більше порівняно з 2017 р. У 2019 р. рентабельність власного капіталу склала 8,31%, що на 5,96% менше, ніж у 2018 р. Основним чинником такої динаміки рентабельності власного капіталу є динаміка чистого прибутку підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продажу впав в 2019 році на 3,45% порівняно з 2015 року. На фоні зростання чистого доходу від реалізації, спад чистого прибутку викликав таку динаміку показника.

Показники рентабельності вважаються частковими показниками функцій механізму оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, до складу якого також включають, такі показники використання ресурсів, як: продуктивність праці, фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Часткові показники функцій механізму оцінки ефективності виробничої діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», (грн.)

Назва показника	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Фондовіддача	8,51	7,18	11,87	16,05	24,07
Фондомісткість	0,12	1,39	0,08	0,06	0,04
Фондоозброєність	13,79	14,29	11,79	10,91	7,03
Продуктивність праці	117,36	102,58	139,8	175,0	169,17

Аналізуючи показники фондівдачі, можна говорити, що у 2015 р. було вироблено продукції та надано послуг на суму 8,51 грн. на кожному використану гривню основних засобів. У 2019 р. показник зростає до 24,07 гривні. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів – зайві були продані.

Показник фондомісткості показує, яка сума основних виробничих фондів підприємства припадає на одиницю випущеної продукції. Отже, в 2015 р. цей показник складає 0,12 грн., в 2016 р. – 1,39 грн., в 2017 р. – 0,08 грн., в 2018 р. – 0,06 грн., і в 2019 р. – 0,04 грн. Таким чином, у 2019 р. спостерігаємо тенденцію спаду показника фондомісткості на 1,35 грн. в порівняно з 2016 р. Це спричинено скороченням середньорічної вартості виробничих фондів. Ця ж причина зумовила спад фондоозброєності в 2019 р. на 35,56% порівняно з 2018 р.

Продуктивність праці характеризує кількість виробленої продукції, яка припадає на середньооблікових штатних працівників за рік. Отже, виробіток з кожним роком росте. У 2019 році продуктивність зменшилась на 3,33%, порівняно з попереднім роком.

Для визначення фінансової стійкості ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», використовуємо коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневрування власним капіталом, коефіцієнт фінансової залежності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,833	0,785	0,774	0,839	0,786
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	-0,022	0,005	0,11	0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	1,2	1,273	1,292	1,193	1,272

Отже, ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» має високий коефіцієнт автономії і здатна фінансувати майже 80% активів за рахунок

власних коштів розглядуваного періоду. З огляду на те, що компанія є платоспроможною і прибутковою, можна запропонувати продовжувати стабільну роботу підприємства, але з перспективним планом розвитку на майбутнє, оскільки значення показника знаходиться в оптимальних межах.

Відповідно значення показника фінансової залежності підприємства у 2015-2019 рр. показника знаходиться в нормативних межах, тому фінансові ризики компанії знаходяться на прийнятному рівні.

Як свідчить дані табл.2.7, ситуація з коефіцієнтом маневрування власного капіталу підприємства виправилася з 2017 р. У підприємстві з'явився власний оборотний капітал. Зростання показника у 2018 р. і 2019 р. можна оцінити позитивно, що вказує на покращення структури фінансування активів підприємства.

Виходячи з аналізу, можемо стверджувати про стабільну та оптимальну фінансову стійкість ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», проте варто зазначити, що профінансувати свої оборотні активи за рахунок власного капіталу підприємство не може і залежність від короткострокового позикового капіталу є прийнятною.

2.2. Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства

Щодо конкурентного оточення ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», то дослідження показало наявність на ринку солі України двох крупних конкурентів-виробників: ДП «Артемсіль» та ТОВ «Руссолю-Україна».

Збут солі досліджуваного підприємства здійснюється за рахунок закупівлі дрібними підприємцями з Дрогобича, Самбора, Стрия, Трускавця, Львова та іноді з інших міст Львівської області [17].

Згідно оцінки Pro-Consulting за даними Державної служби статистики України, подаємо ринкову частку виробників на ринку солі [64] (див. табл. 2.8).

Ринкова частка виробників на ринку солі

Підприємство	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	тис.тонн	%	тис.тонн	%	тис.тонн	%	Абсолютне 2019/2017 рр.	Темп росту, %
ДП «Артемсіль»	1050,0	84,1	1138,2	86,4	1061,7	84,9	11,7	1,1
ТОВ «Руссольт-Україна»	187,71	15,0	167,32	12,7	177,3	14,2	-9,81	-5,23
ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»	0,164	0,013	0,129	0,01	0,112	0,009	-52,45	-31,96
Інші виробники	10,12	0,81	11,67	0,89	11,23	0,91	0,11	9,8
Всього	1247,99	100	1317,3	100	1250,3	100	1,31	0,1

Джерело: розраховано автором за допомогою джерела [64].

З таблиці 2.8, робимо висновок, що одне з найбільших підприємств з видобутку і виробництва кухонної солі на території Центральної та Східної Європи - ДП «Артемсіль». Частка ДП «Артемсіль» на ринку солі в Україні у 2019 рік склала 84,9%.

Обсяги реалізованої солі ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за період 2019 р. становить 111,67 тонн, що складає 0,009 відсотка від обсягу ринку товару.

Обсяг виробництва ТОВ «Руссольт-Україна» солі у 2019 р. становить 177,3 тис. тонн, відповідно складає 14,2% від загального обсягу ринку солі.

Інші виробники, це виробники солі на регіональному рівні, узагальнено їх частка солі на ринку України складає 11,23 тис. тонн. або 0,91% від обсягу ринку товару.

Відповідно до таблиці 2.8, будемо діаграму частки суб'єктів господарювання на ринку солі у 2019 р. (див. рис. 2.5).

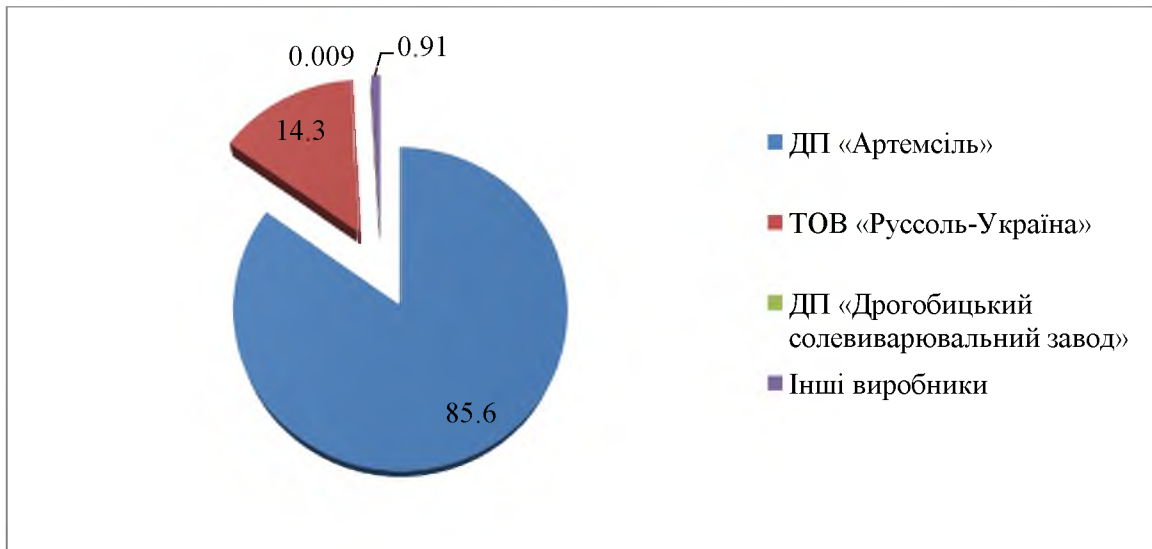


Рис. 2.5. Частки суб'єктів господарювання на ринку солі у 2019 р.

Джерело: розраховано за даними джерела [64].

На регіональному рівні, згідно оцінки Pro-Consulting за статистичними даними Львівської області, частка ринку солі складає (див. рис. 2.6)

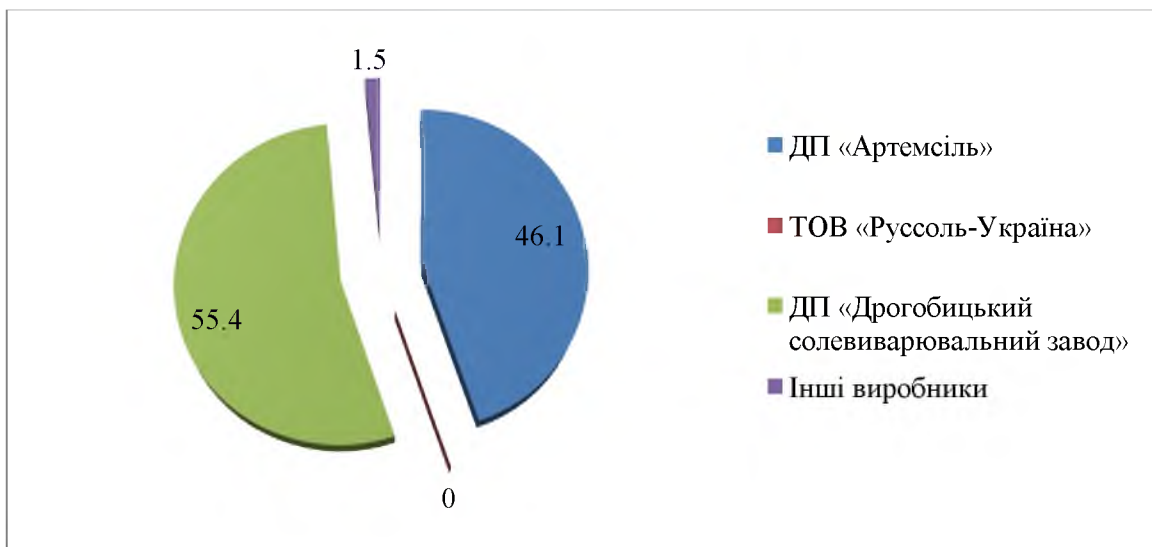


Рис. 2.6. Частки суб'єктів господарювання на ринку солі у Львівській області у 2019 р.

Джерело: розраховано за даними джерела [64].

Таким чином, частка ринку солі у Львівській області ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» складає 56,4%, що на 9,3% більше від основного конкурента ДП «Артемсіль». Продукція ТОВ «Руссоль-Україна» у Львівській області відсутня, оскільки вони реалізують свою продукцію на території

Східної України. Також присутня продукція інших виробників, частка яких складає 1,5%.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», беремо до уваги товар широкого виробництва та споживання досліджуваного підприємства та його потенційних конкурентів, а саме «Сіль кухонна йодована» (див.табл.2.9).

Таблиця 2.9

Вихідна інформація для визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства «Сіль кухонна йодована»

Назва показника	ДП «АРТЕМСІЛЬ»	ТОВ «Руссольт-Україна»	ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»
1	2	3	4
Масова частка натрію хлористого, %	97,50	97,70	98,10
Масова частка іону кальцію, %	0,55	0,50	0,50
Масова частка іону магнію, %	0,12	0,10	0,09
Масова частка іону сульфату, %	1,20	1,10	1,10
Масова частка іону калію, %	0,20	0,10	0,35
Масова частка оксиду заліза (III), %	0,040	0,040	0,030
Масова частка йоду, %	$(40,0 \pm 15,0) \times 10^{-4}\%$	$(45,0 \pm 20,0) \times 10^{-4}\%$	$(67,0 \pm 25,0) \times 10^{-4}\%$
Дизайн упаковки	4	3	4
Смак	4	2	1
Колір	5	2	1
Ціна	9,50	10,50	15,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємств.

Показники для аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції, наведено у табл. 2.10, на основі вихідної інформації (див. табл. 2.9) - шляхом співставлення показників продукції підприємства із товарами його конкурентів. Потім на основі цієї графі заповнюється графа «рейтинг», де для оцінки експертів застосовується 5-бальна шкала: цифра 1 означає, що продукція має високий рівень, 2 — продукція має вищий від середнього рівня, 3 — продукція має середній рівень, 4 — має нижчий від середнього рівня, 5 — продукція має низький рівень [38].

Матриця визначення конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами «Сіль кухонна йодована»

Назва показника	Вага індикатора*	ДП «АРТЕМСІЛЬ»	ТОВ «Руссоль-Україна»	ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»
		Розрахунок		
Масова частка натрію хлористого, %	0,1	1,002	1,004	1
		Рейтинг		
		2	3	1
Масова частка іону кальцію, %	0,1	0,91	1	1
		Рейтинг		
		2	1	1
Масова частка іону магнію, %	0,1	0,75	0,09	1
		Рейтинг		
		2	3	1
Масова частка іону сульфату, %	0,05	0,92	1	1
		Рейтинг		
		2	1	1
Масова частка іону калію, %	0,05	0,5	1	0,67
		Рейтинг		
		3	1	2
Масова частка оксиду заліза (III), %	0,06	0,75	0,75	1
		Рейтинг		
		2	2	1
Масова частка йоду	0,1	Рейтинг		
		1	1	3
Дизайн упаковки	0,04	Рейтинг		
		1	3	2
Смак	0,2	Рейтинг		
		2	3	1
Колір	0,1	Рейтинг		
		3	2	1
Ціна	0,1	1	0,9	0,63
		Рейтинг		
		1	2	3
Іпя		1,71	2,14	-
Іеп		1,58	1,43	-
Кінт		1,08	1,49	-

Джерело: вага індикатора визначено експертами галузі.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності продукції показало, що «Сіль кухонна йодована» ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за усіма фізико-хімічними та органолептичними показниками якості, згідно з ГОСТ 13685 займає високу конкурентну позицію серед аналогічної продукції виробників-конкурентів. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності продукції показав, що продукція ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» перевершує своїх конкурентів ТОВ «Руссолю-Україна» і ДП «Артемсіль» на 8% та 49% відповідно.

ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» потрібно здійснити заходи щодо оновлення виробничого обладнання, для зниження собівартості продукції, що у свою чергу впливає на рівень ціни продукції, яка є низьким параметром серед продукції своїх конкурентів.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуємо метод заснований на теорії ефективної конкуренції, описаним нами у розділі 1. На думку багатьох науковців, цей метод найяскравіше відображає рівень організації роботи всіх служб і підрозділів, що є важливим аспектом конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до аналізу ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» значення показників, проводимо оцінку рівня конкурентоспроможності за допомогою таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Дані для аналізу рівня конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Показники для розрахунку конкурентоспроможності	ТОВ «Руссолю-Україна»	ДП «Артемсіль»	ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»
1	2	3	4
Показники ефективності виробничої діяльності (ВД)	0,15	0,62	0,3

1	2	3	4
Показник витрат на одиницю продукції	0,36	0,97	0,03
Фондовіддача, %	0,1	0,34	-0,5
Рентабельність продукції, %	0,03	0,55	0,49
Показник продуктивності праці	0,11	0,31	0,03
Фінансове становище підприємства (ФП)	0,26	0,53	0,21
Коефіцієнт автономії, %	0,19	0,26	0,06
Коефіцієнт платоспроможності, %	0,47	0,51	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0,2	0,73	0,34
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,28	0,59	0,10
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)	0,22	0,61	0,32
Рентабельність продажу, %	0,17	0,98	0,43
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією, %	0,02	0,2	0,18
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей, %	0,74	0,88	0,51
Значення критерію конкурентоспроможності товару	0,63	0,85	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	0,36	0,66	-0,51

Джерело: розраховано автором за допомогою джерел [15;61; 60,81].

Розрахунок показника конкурентоспроможності ДП «Артемсіль»:

$$E_B = 0,31 * 0,97 + 0,19 * 0,34 + 0,40 * 0,55 + 0,10 * 0,31 = 0,62$$

$$\Phi_{II} = 0,29 * 0,26 + 0,20 * 0,51 + 0,36 * 0,73 + 0,15 * 0,59 = 0,529$$

$$E_3 = 0,37 * 0,98 + 0,29 * 0,2 + 0,21 * 0,88 = 0,605$$

$$K_{KII} = 0,15 * 0,62 + 0,29 * 0,529 + 0,23 * 0,605 + 0,33 * 0,85 = 0,66$$

Розрахунок показника конкурентоспроможності ТОВ «Руссоль-Україна»:

$$E_B = 0,31 * 0,36 + 0,19 * 0,1 + 0,40 * 0,03 + 0,10 * 0,11 = 0,154$$

$$\Phi_{II} = 0,29 * 0,19 + 0,20 * 0,47 + 0,36 * 0,2 + 0,15 * 0,28 = 0,263$$

$$E_3 = 0,37 * 0,17 + 0,29 * 0,02 + 0,21 * 0,74 = 0,224$$

$$K_{KII} = 0,15 * 0,154 + 0,29 * 0,263 + 0,23 * 0,224 + 0,33 * 0,63 = 0,36$$

Розрахунок показника конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»:

$$E_B = 0,31 * 0,03 + 0,19 * -0,5 + 0,40 * 0,49 + 0,10 * 0,03 = -0,3$$

$$\Phi_{II} = 0,29 * 0,06 + 0,20 * 0,26 + 0,36 * 0,34 + 0,15 * 0,10 = 0,207$$

$$E_3 = 0,37 * 0,43 + 0,29 * 0,18 + 0,21 * 0,51 = 0,32$$

$$K_{KH} = 0,15 * -0,3 + 0,29 * 0,207 + 0,23 * 0,32 + 0,33 * 1 = -0,509$$

Результати вище проведених розрахунків наведено на рисунку 2.7.

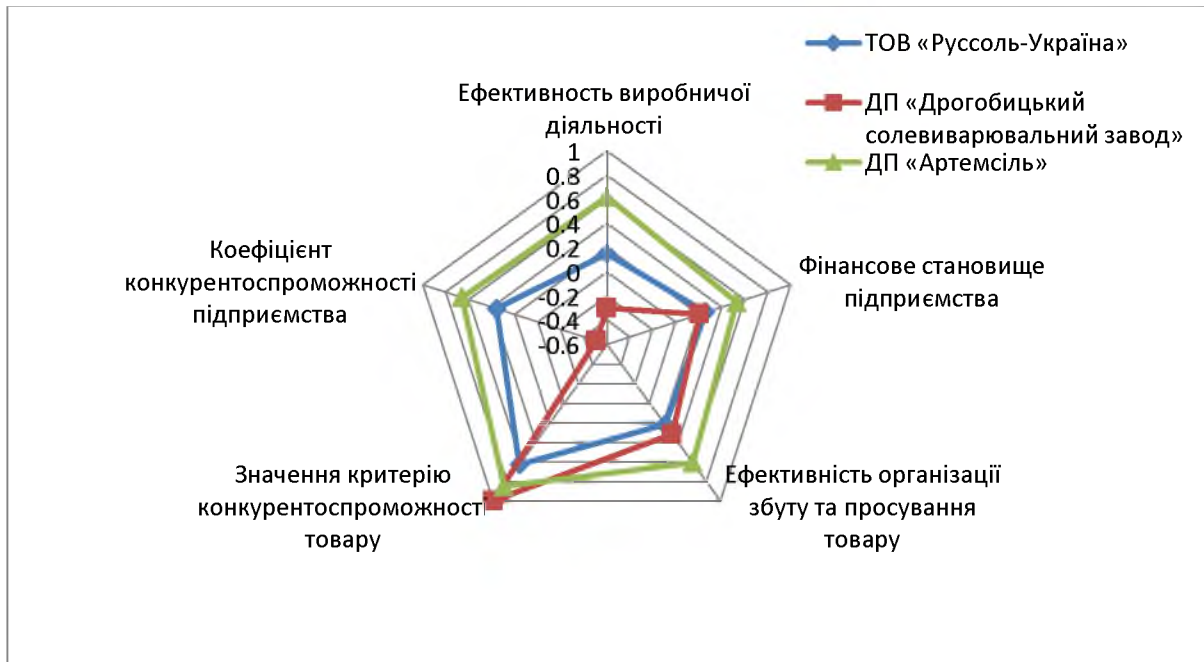


Рис.2.7. Результати оцінки конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солеварювальний завод» із основними конкурентами за 2019 р.

Джерело: розраховано автором

Згідно таблиці 2.11, за розглянутими показниками ДП «Артемсіль» є найсильнішим конкурентом у соляній галузі. Показник лідера випереджає результат ТОВ «Руссо́ль-Україна» на 83,33%. Результати за 2019 р. ДП «Дрогобицький солеварювальний завод» показали, що підприємство не є конкурентоспроможним на ринку солі в Україні серед своїх потенційних конкурентів. Його рівень конкурентоспроможності складає -0,509. Негативним показником досліджуваного підприємства є ефективність виробничої діяльності. Проте, результативними показниками є критерій конкурентоспроможності товару та ефективність організації збуту.

Висновки до розділу 2

ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» – найстаріший з нині діючих солеварних заводів в Україні та одне з найстаріших підприємств Східної Європи. В «Паспорті підприємства» затверджено, що солеварня безперервно працює починаючи з 1250 року.

Аналіз основних аспектів діяльності підприємства засвідчив, що:

- підприємство прибуткове. Проте динаміка обсягу випуску та реалізації продукції, в ході аналізу показала, що випуск продукції впав у 2019 р. на 13,08 порівняно з попереднім роком. Підприємство на сьогоднішній час випускає продукцію двох найменувань: «Сіль кухонна виварна йодована» і «Сіль кухонна виварна без добавок».

- чистий фінансовий результат роботи ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» у 2019 році склав 110,1 тис. грн. прибутку. Аналіз досліджуваного періоду показав позитивне зростання чистого доходу від реалізації продукції. До 2019 р. позитивний результат інших основних показників діяльності підприємства, включаючи валовий прибуток та чистий прибуток. Але у 2019 р. тенденція змінилась протилежно.

- аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» показав нестабільний та не високий рівень показників.

Потенційними конкурентами досліджуваного підприємства є ТОВ «Руссоль-Україна» і ДП «Артемсіль». Частка першого на ринку України складає 14,3%, а другого конкурента – 85,6%. ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» має частку 0,009%. Проте на регіональному рівні, частка досліджуваного підприємства складає 55,4%.

Аналіз оцінки конкурентоспроможності підприємства, за допомогою методу заснованого на теорії ефективної конкуренції показав, що ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» не може конкурувати на ринку солі в Україні з основними конкурентами.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ДРОГОБИЦЬКИЙ СОЛЕВИВАРЮВАЛЬНИЙ ЗАВОД»

3.1. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабним посиленням конкурентних відносин, тому підприємства, які здійснюють свою діяльність в даних ринкових умовах, повинні приділяти значну увагу управлінню власною конкурентоспроможністю. Це є важливим напрямом підвищення ефективності та стійкості розвитку підприємства. Проте вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств вимагає розробки нових підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядають як відкриту систему, що складається з керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної та функціональної підсистем, які тісно взаємодіють між собою. Взаємодія підсистем утворює цілісну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, дає змогу вирішити проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства та зміцнює його позиції на ринку [55, 201].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує його успішне функціонування в конкурентному середовищі, а також створює переваги інших підприємств даної галузі як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Дана система включає в себе велику кількість елементів, проте найбільш вагомим елементом є функції управління (див. рис. 3.1).

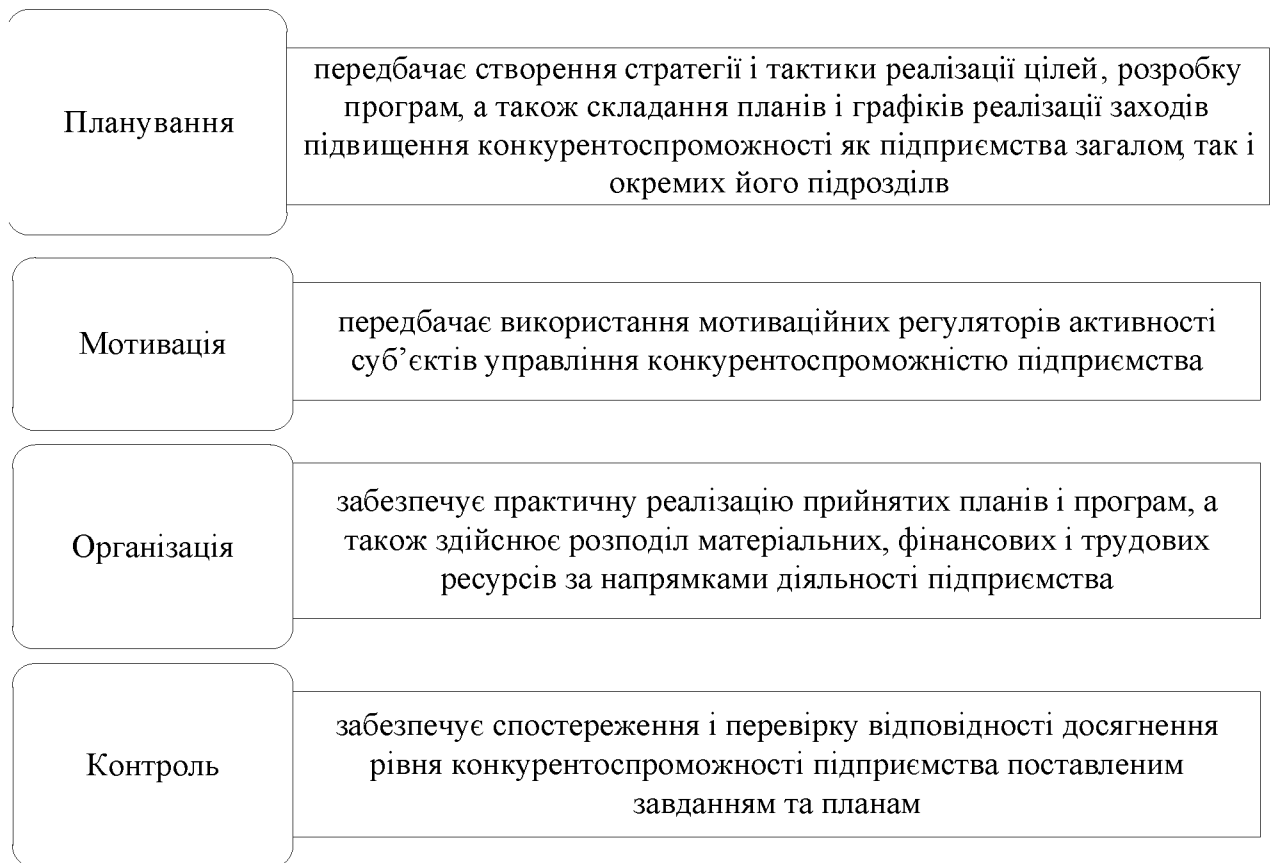


Рис. 3.1. Функції управління як елемент системи управління конкурентоспроможністю підприємством

Джерело: розроблено автором з використанням [58, 71]

Проаналізувавши основні аспекти діяльності досліджуваного підприємства та його конкурентів, можна наочно виділити сильні та слабкі сторони ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», а також його можливості та загрози(див. табл.3.1):

Таблиця 3.1

SWOT- аналіз ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Висока якість продукції ❖ Місце розташування ❖ Статус пам'ятника археології ❖ Ефективність роботи персоналу ❖ Гнучке пристосування до змін зовнішнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Відсутність ефективних державних програм підтримки розвитку підприємства ❖ Нестача обігових коштів ❖ Неналежні умови праці ❖ Застаріле виробниче обладнання

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Вихід на нові ринки збуту ближнього зарубіжжя ❖ Конкурентоздатність продукції ❖ Підвищення кваліфікації кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Збільшення ринкових конкурентів ❖ Несприятлива економічна ситуація в країні ❖ Природні фактори ❖ Низький рівень оптових посередників

Джерело: складено автором

Отже, згідно матриці SWOT- аналізу, можна сказати, що підприємство, володіє сильними сторонами, такими як: висока якість продукції, місце розташування, історія та культура, ефективність роботи персоналу, гнучке пристосування змін до зовнішнього середовища, завдяки яким, може удосконалювати свою роботу, дієво долати слабкі сторони, і забезпечувати свій стабільний рівень конкурентоспроможності.

Одним із елементів конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність персоналу, що є комплексом природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівників для забезпечення ринкової потреби в товарах та послугах, що відповідають стандартам якості та впливають на ефективність діяльності підприємства.

Для аналізу залежності конкурентоспроможного персоналу та конкурентоспроможності підприємства, здійснюємо аналіз співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати у ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз динаміки показників продуктивності праці та середньорічної зарплати

ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, %		
					2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньообікова чисельність працюючих, осіб	24	27	24	26	112,5	88,89	108,33
Обсяг фактично виготовленої продукції	158136	164120	128480	111672	103,8	78,28	86,92
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2461,9	3774,7	4199,9	4398,4	153,3	112,6	104,7

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	102,58	139,8	175,0	169,17	136,3	125,2	96,67
Фонд оплати праці, тис.грн.	974,6	387,5	416,0	573,8	39,76	107,4	137,9
Середньорічна ЗП 1- гопрацівника за рік, тис. грн/ос.	51,1	52,4	57,7	59,3	102,5	110,1	102,8
Темп росту продуктивності праці, %					1,33	1,14	0,94

Згідно аналізу в таблиці 3.2, можна зробити висновок, що динаміка співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати, з кожним роком падає. У 2017-2018 рр. даний коефіцієнт перевищував одиницю, що оцінюється позитивно. Темпи росту продуктивності праці перевищує темп росту заробітної плати, що дозволяє підприємству економити на фонді оплати праці. Проте, у 2019 р. ситуація змінилась у негативну тенденцію. Незначно, але коефіцієнт скоротився і склав 0,94%. Він менший одиниці, що є негативним значенням для ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», оскільки вказує на те, що заробітна плата збільшується більшими темпами ніж продуктивність праці

До заходів, що допоможуть покращити відповідну вище згадану динаміку можна віднести такі:

- переведення працівників на щорічний поновлювальний контракт;
- виплата заробітної плати у відсотках від виручки;
- удосконалення управління виробництвом;
- омолодження персоналу, зростання чисельності працівників з вищою освітою, скорочення числа працівників пенсійного віку.

Підвищення та розвитку конкурентоспроможності персоналу ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» залежить від пристосованості персоналу та керівників підприємства до умов конкурентного середовища, підходів до кадрової роботи, управління персоналом, мотивації та стимулювання персоналу. Виходячи з аналізу в таблиці 3.2 ДП «Дрогобицький

солевиварювальний завод» має сформувати ефективну систему мотивації персоналу для досягнення високого результату діяльності. Відповідна система має здійснювати своє функціонування на основі таких принципів (див. рис. 3.2).

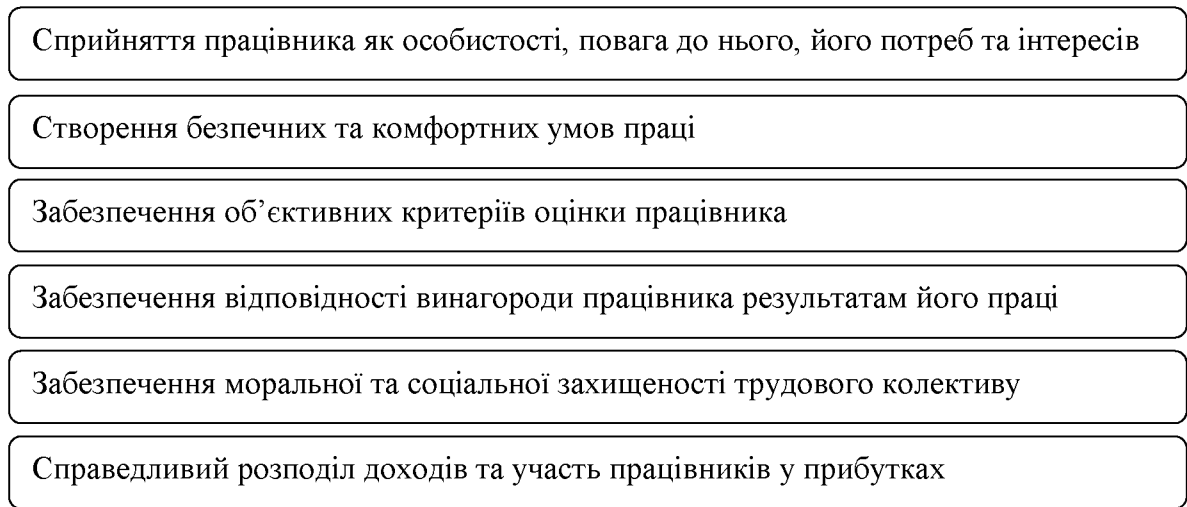


Рис. 3.2 Принципи системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором з використанням [29,78]

Система мотивації персоналу ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» має характеризуватись тим, що до її складу входить сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють трудову діяльність працівників для того, щоб досягнути індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Система має включати такі основні види мотивації (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні види мотивації ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Основні види мотивації		
Матеріальна мотивація	Моральна мотивація	Адміністративна мотивація
Використання системи оплати праці та матеріальних санкцій	Використання системи оцінки якостей працівників та виховання у них почуття відданості	Використання різних форм дисциплінарного покарання і дисциплінарних заохочень

Джерело: побудовано автором

Таким чином, ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності залежить не лише від наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового

середовища, а й від кваліфікації працівників підприємства і ефективного управління персоналом, яке, в свою чергу, неможливе без застосування системи мотивації праці. Добре спланована та обґрунтована система мотивації персоналу ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» дасть змогу підприємству значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажів продукції, а також покращити конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Проведений аналіз загальної характеристики, фінансово-господарської діяльності та оцінювання конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» у розділі 2 показав, що досліджуване підприємство потребує конкретних напрямів та заходів щодо покращення своїх позицій серед підприємств-виробників соляної продукції, а саме:

1. Анулювання державної власності та передання підприємства в комунальну власність як найоптимальніший спосіб, який дозволить громаді впливати безпосередньо на розвиток підприємства. Оскільки держава не бере участь у розвитку підприємства, і не вкладає жодних фінансових інвестицій для функціонування підприємства, а навпаки сприяє його занепаду.

2. Нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції можна здійснити завдяки масштабній модернізації виробничого обладнання та виходу підприємства на нові ринки збуту продукції.

3. Ревіталізація ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», який передбачає розвиток підприємства у культурному, туристичному, рекреаційному та бальнеологічному напрямках, зберігаючи при цьому виробництво.

Для узгодження в необхідності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, розглянемо сучасний стан ДП

«Дрогобицький солевиварювальний завод» у 2019 р. (див.табл.3.4)

Таблиця 3.4

Економічні показники сучасного стану ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2018	
						+/-	%
Капітальні інвестиції, тис.грн.	1762,0	956,6	956,6	956,6	969,6	13,0	1,36
Основні засоби	358,5	327,2	309,5	214,0	151,4	-62,6	-29,25
Первісна вартість	877,4	889,4	899,5	924,0	871,4	-52,6	-5,69
Знос	518,9	562,2	590,0	710,0	720,0	10,0	1,41
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	358,5	327,2	309,5	214,0	151,4	-62,6	-29,26
Коефіцієнт зношеності, %	0,591	0,632	0,656	0,768	0,826	0,058	
Коефіцієнт придатності, %	0,409	0,368	0,344	0,232	0,174	-0,058	
Чистий прибуток	174,5	132,8	68,6	184,9	110,1	-74,8	-40,45

Згідно таблиці 3.4 аналіз технічного стану основних фондів підприємства у 2019 р. показав, що внаслідок значного зношення основних фондів їх коефіцієнт зношеності виріс 0,058% і відповідно на стільки ж знизився коефіцієнт придатності.

Чистий прибуток у 2019 р. показав негативне зменшення на 40,45% або 74,8 тис.грн. Потрібно вживати негайних заходів для покращення ситуації.

Підприємство володіє значними капітальними інвестиціями, які можна реалізувати у:

- канали збуту продукції. Збільшення транспортного забезпечення для безпосередньої реалізації продукції у інші регіони та в країни ЄС;
- ревіталізацію підприємства та рекламне забезпечення продукції підприємства;
- оновлення виробничого обладнання, яке дозволить уникнути утворення браку продукції в процесі її виготовлення, а також зменшить енерговитрати під час її виробництва. Окрім модернізації обладнання, потрібно також здійснити

купівлю сучасного устаткування, в яких є система автоматичного визначення ваги пачки і її вибраковування при наявності відхилень. Це важливий елемент якості продукції, який відповідає вимогам ДСТУ OIML. При дотриманні таких вимог, підприємство може реалізовувати свою продукцію на європейські ринки збуту, оскільки ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» славиться званням єдиного заводу в Україні, що виготовляє сіль методом виварювання. Схожі підприємства із таким методом є в країнах ЄС, а саме:

1. Копальня Величка. Найвідоміша соляна шахта в Польщі – розташована у місті Величка. Родовища кам'яної солі міста були розкопані з XIII ст. Туристичні маршрути для відвідувачів містечка були відкриті в XIX ст. Щорічно копальню відвідують 1,2 млн. туристів. Варто зазначити, що в XX ст., а саме в 1978 р., соляні шахти Велички були внесені до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО[65];

2. Lion Salt Works у Великобританії. Комплекс складається з семи основних будівель. Тут розміщено кафе, магазини, музеї [66];

3. Солеварня «Saline Luisenhall» в Гроне (Німеччина). Солеварня почала свою діяльність в 1850-х рр. Ропу видобувають із двох свердловин, глибиною 450 м., після цього вона потрапляє до великого росолозбірника, де відстоюється й очищається. Процес кристалізації солі відбувається у мілких панвах, які нагріваються виключно вугіллям. Тут сіль одержують за тим же принципом, що й в Дрогобичі (технологія тисячолітньої давнини). З 1987 р. загальний обсяг виробництва солі стабілізувався і становить 3700 тонн на рік. Солеварня «Saline Luisenhall» є відкритою для відвідувачів, крім того, на її території організовано лазню, соляні ванни, спа процедури та інгаляції з використанням натурального розсолу. Солеварня почала свою діяльність у 1722 р. Солевари міста Галле, об'єднувалися у братства і зберегли історію та традиції своїх предків донині. В солеварні все ще виробляють сіль історичним шляхом, а сам процес показують відвідувачам [67];

Щорічно у Берліні проводять міжнародну виставку-ярмарку «Зелений тиждень». Участь у відповідному заході, дасть реальну можливість ДП

«Дрогобицький солевиварювальний завод» презентувати свою продукцію європейським споживачам, ознайомитись із досвідом світових виробників харчової продукції, вивчити сучасні тенденції, підвищити пізнаваність бренду. В рамках міжнародного ярмарку, підприємство буде мати можливість презентувати свою продукцію виготовлену рідкісним методом виварювання.

Збут продукції на зарубіжжя потрібно розглядати тільки після впровадження та дослідження збуту продукції на нові регіональні ринки. Але для того, щоб нові споживачі були зацікавлені саме у покупці високоякісної продукції ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» потрібно донести їм цінність даного продукту за рахунок додаткових витрат на маркетинг, тобто розміщення реклами відомими блогерами кожного обласного міста Західної України.

Головна ідея маркетингу це відвідування ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» блогерами та донесення до них унікальної методики солеваріння та представлення фактів високоякісної солі, після чого вони здійснюють рекламу основної продукції підприємства на своїх офіційних сторінках, розкриваючи цінність продукту, історію підприємства, здійснюючи різноманітні маркетингові підходи: giveaway, challenge тощо.

Витрати на даний захід визначаються прайсом рекламного оголошення відомими блогерами. Кошторис витрат даного заходу складає 102300 грн., яка включає ціну розміщення реклами.

Чистий дохід підприємства складає 4398,4 тис.грн на рік. Після додаткових витрат по впровадженню рекомендованих заходів, чистий дохід підприємства може зрости сумарно на 0,79%. Це значно б перевищило суму інвестованих коштів у маркетингові заходи. Виходячи з цього розрахуємо різницю в отриманому чистому доході до впровадження змін та після:

$$43984000 * 1,0079 - 102300 - 43984000 = 245173,6 \text{ грн.}$$

Таким чином спостерігаємо різницю у доходах. Здійснивши витрати на маркетингові заходи по стимулюванню збуту, ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» отримає 245,0 тис. грн. Перевагами відповідного

заходу зображено на рис.3.5.

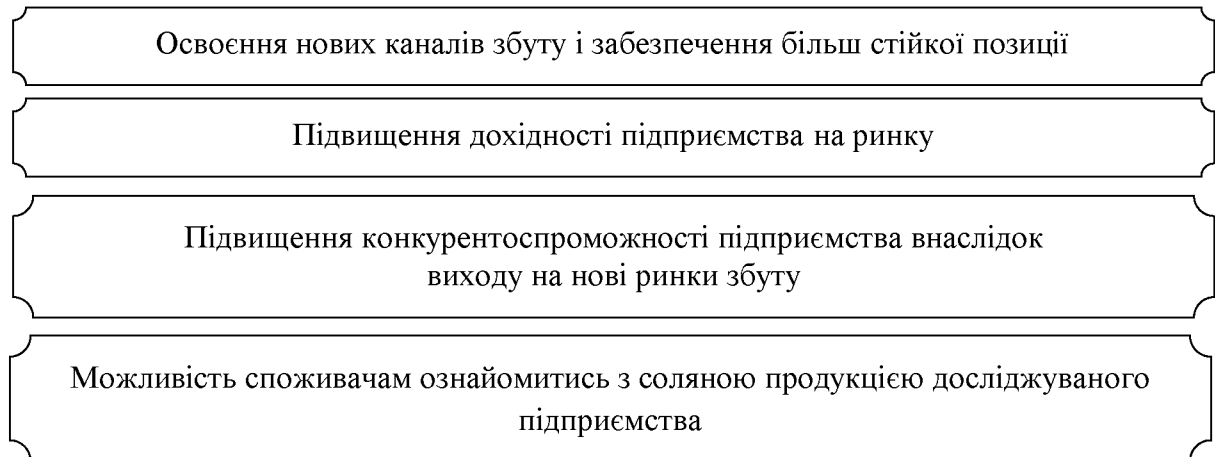


Рис.3.5. Переваги маркетингового заходу збуту продукції ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Джерело: розроблено автором

Напрямом збільшення збутової діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» може бути оренда вантажних автомобілів, для постачання продукції на нові ринки збуту. У свою чергу затрати на орендування 10 автомобілів із вантажністю до 6 кг. складають 240000 грн./рік. Витрати на утримання та експлуатацію складає 199325 грн. Дисконтна ставка складає 18%. Інвестованими коштами є залученні кошти сторонніх компаній та власний капітальні інвестиції. Калькуляція останніх відображено в табл. 3.5, 3.6.

Таблиця 3.5

Калькуляція витрат на транспортування вантажів власним автомобілем

Стаття витрат	Витрати, грн.		
	На місяць	На рейс	На 1 км.
Паливо	78187,5	1042,5	5,13
Мастило	60000	800,0	4,8
Заробітна плата водія	10000	133,33	0,53
Амортизація	7393,79	98,58	0,39
Технічне обслуговування	5175,6542	69,01	0,28
Вантажно-розвантажувальні роботи	30876,21	411,68	2,03
Всього	191633,15	2555,11	13,156

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на збут ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Стаття витрат, рік	Витрати, грн
Оплата праці збутових працівників	1345000
Витрати на рекламу	245173,6
Витрати на утримання основних засобів	199325
Витрати на ремонт	19265
Витрати на транспортування (0,1% реалізованої продукції)	154280
Оренда автомобілів	240000
Інші витрати (0,01% реалізованої продукції)	21100
Всього	2224143,6
Власні капітальні інвестиції	969600
Необхідні позикові кошти	1800000
Термін, рік	4

Джерело: розраховано автором

Розрахунок фактичних грошових потоків проекту в ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» здійснено за допомогою Excel програми. Основні показники ефективності відображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Показники	Значення показника
Необхідні позикові кошти	1800000
Термін, рік	4
Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 рік	1879056,4
в 2 рік	1877940
в 3 рік	2008910
в 4 рік	1676900
Чиста приведена вартість	3228738,957
Індекс прибутковості	1,79
Дисконтований термін окупності	2 рік

Джерело. Розраховано автором

Таким чином, NPV пропонованого проекту складає 3228738,957 грн., що є позитивним для підприємства. Проект є прибутковий та прийнятним для ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». Індекс прибутковості складає 1,79%. Результат значно більший за одиницю, а значить проект є ефективним і перспективним для ДП «Дрогобицький солевиварювальний

завод». Окупність всіх витрат дисконтованих грошовим потоком сталась на 2-ий рік.

Також вході пропонувані заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, зупинимось детальніше на останньому напрямі, оскільки ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» є пам'яткою археології національного значення. Одна частина її території розташована в межах буферної зони пам'ятки ЮНЕСКО – церкви святого Юра, а інша – в межах охоронної зони пам'ятки державного значення – церкви Воздвиження Чесного Хреста, XVII ст. Приблизно 15 років тому там проводилися археологічні розкопки. Найстаріша знахідка датується VII ст. до н.е. Це уламок кераміки культури фракійського гальштата. Тобто можна припустити, що сіль дуже давно почала видобуватися на даному місці[43] (див. рис. 3.6).



Рис. 3.6. Територія ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Джерело: розроблено автором за допомогою джерела [43]

Основні пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ревіталізації зображено на рисунку 3.7. До уваги беремо весь територіальний комплекс ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод».



Рис. 3.7.Пропозиції ревіталізації підприємства

Джерело: розроблено автором

Для чого потрібна ревіталізація і які вигоди від реалізації даної пропозиції отримає підприємство? В першу чергу, це:

- збереження культурної спадщини (неможливість будувати в зоні ЮНЕСКО, ресурсні та територіальні обмеження для великих промислових бізнес-проектів);

- створення інноваційного культурного громадського простору для якісного дозвілля, проведення часу містянами, цікавих якісних заходів, місце реалізації, місце комунікації для якісного розвитку міста та підприємства;

- збереження та актуалізація унікального природного ресурсу (сіль+ропа, сіль із природного розсолу) та способу видобутку (перспективи внесення технології видобування солі у список нематеріальної спадщини ЮНЕСКО);

- створення нових робочих місць та зайнятості, а також збереження існуючих з покращення умов, створення привабливих умов для роботи та життя молодих креативних людей;

- покращення екологічних умов через збереження та розширення зеленої зони і використання альтернативних та екологічно «дружніх» джерел енергії та виробництва.

Для визначення економічної успішності проекту ревіталізації ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» візьмемо до уваги один з запропонованих пропозицій масштабного проекту, а саме реконструкція з добудовою будівлі «Майстерня» і створення оздоровчого центру - соляної кімнати (див. рис. 3.7)

Фінансовий план складений на річний період, доходи розраховано поквартально. Доходи це виручка від операційної діяльності, інші доходи не передбачені. Витрати на реалізацію проекту включають (див. табл. 3.8)

Кошторис витрат та вихідні дані основних показників ефективності проекту ДП
«Дрогобицький солевиварювальний завод»

Найменування	Сума, грн
Нерухомість	
Реконструкція з добудовою	280390
Галокамера	467100
Устаткування	
Комплект обладнання	110900
Галогенератори	55160
Інвентар	20310
Нематеріальні активи	
Проектування	18900
Розробка веб-сайту	12300
Стартова рекламна кампанія	24010
Постійні витрати	
Комунальні платежі	4500
Адміністративні витрати	16500
Інші витрати	4100
Всього	1014170
Власні капітальні інвестиції	969600
Необхідні позикові кошти	214170
Ставка	18%
Термін, квартал	4
Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	748820
Грошові потоки по кварталах, грн.:	
в 1 квартал	182030
в 2 квартал	182900
в 3 квартал	191300
в 4 квартал	192590

Джерело: розраховано автором за допомогою адміністрації підприємства

Згідно витрат проекту, підприємству для реалізації потрібно окрім власних коштів, використати також залучені. До залучених коштів включаємо збір коштів від громадян Дрогобича, оскільки ревіталізація підприємства формує імідж як інноваційного та унікального міста. Соляна кімната сприяє лікуванню органів дихання – галотерапія.

Розрахунок основних показників ефективності проекту здійснюється на основі даних в таблиці 3.9

Розрахунок фактичних грошових потоків проекту в ДП «Дрогобицький
солевиварювальний завод»

Період часу (t), квартал	Інвестиції	Доходи (Bt)	Витрати (Ct)	Bt-Ct	Коефіцієнт дисконтування (1/(1+i)^t)	Чисті дисконтовані надходження
0	214170	-	-	-	-	-
1		182030	75300	106730	0,893	119518
2		182900	75690	107210	0,797	134517
3		191300	76010	115290	0,712	161924
4		192590	76320	116270	0,636	182814
Всього		748820				598773

Джерело: розроблено автором

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC = 598773 - 214170 = 384603 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Таким чином, NPV відповідного проекту складає 384603 грн., що є позитивним для підприємства. Витрати проекту порівняно до прогнозованого доходу є у своєму еквіваленті меншими, отже проект можна вважати прибутковим для досліджуваного підприємства

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою [30,145]:

$$PI = \sum \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC = \frac{384603}{214170} = 1,8 \quad (3.2)$$

Таким чином, індекс рентабельності інвестицій складає 1,8%. Результат більший за одиницю, а значить проект є ефективним і перспективним для ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». Для подальшого аналізу, розраховуємо коефіцієнт вигод-витрат. Цей коефіцієнт показує скільки отримуємо від 1-ї вкладеної гривні і розраховується за формулою [30,145]:

$$BCR = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.3)$$

$$BCR = \frac{182030 \times 0,893 + 182900 \times 0,797 + 191300 \times 0,712 + 192590 \times 0,636}{75300 \times 0,893 + 75690 \times 0,797 + 76010 \times 0,712 + 116270 \times 0,636} = \frac{567016,9}{297957,6} = 0,19$$

Проект є ефективним, але не значно, оскільки на одну вкладену гривню припадає 0,19 грн. прибутку.

Отже, з метою прийняття кінцевого рішення щодо доцільності фінансування, зобразимо основні показники оцінювання відповідного проекту в таблиці 3.10. У свою чергу робимо висновок, що проект є рентабельним та доцільним до прийняття.

Таблиця 3.10

Показники оцінювання проекту ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»

Показники	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	384603 грн	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	1,8%	Проект є прибутковим
Показник вигід/витрат (BCR)	0,19 грн.	Проект приймається

Джерело: складено автором

Проте, в умовах нестабільної економіки потрібно також врахувати ризики, які безпосередньо можуть вплинути на діяльність підприємства. Ризиком, пов'язаним з виробництвом та реалізацією продукції, є сезонне коливання попиту на продукцію ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». Для мінімізації цього ризику, потрібні заходи по раціональному завантаженню устаткування та робітників відповідних виробничих підрозділів. Згорання виробництва у зв'язку зі зносом основних засобів можна уникнути шляхом інвестування в модернізацію і реконструкцію основних засобів, проведення капітальних ремонтів будівель, споруд та обладнання рудників. Впливати на зростання тарифів на транспортні послуги та енергоресурси підприємство не в змозі, як і впливати на стабільність політичної та економічної ситуації в регіоні.

Реалізація вище перерахованих заходів, напрямів та проектів допоможе ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» піднятися на новий рівень, зберегти історичну цінність в історії України, стати конкурентоспроможним підприємством на ринку солі України, розширить свою збутову діяльність на зовнішніх ринках та сприятиме посиленню продовольчої безпеки.

Висновки до розділу 3

Управління конкурентоспроможністю підприємства є адаптивним процесом, протягом якого проходять коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Удосконалення системи управління конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» включає підвищення та розвиток конкурентоспроможності персоналу. Персонал має безпосередній вплив на виробництво, реалізацію продукції та на основну діяльність підприємства. Таким чином, потрібна ефективна система мотивацій, для підвищення продуктивності праці.

Сильними сторонами ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» є висока якість продукції, місце розташування, гнучке пристосування до змін зовнішнього середовища. За допомогою сильних сторін, підприємство може удосконалювати свою роботу та дієво реагувати на прояв слабких сторін.

Основні заходи підвищення конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» є передання підприємство у комунальну власність, щоб можна було сприяти фінансуванню та розвитку підприємства. Масштабна модернізація виробничого обладнання, оскільки аналіз технічного стану основних засобів показав зношення основних фондів. Розширення каналів збуту. Вихід на нові ринку збуту в Україні та в зарубіжжя, за рахунок високоякісної продукції.

Найголовнішим шляхом розвитку підприємства є зосередження уваги на його конкурентні переваги, а саме історична цінність територіального осередку підприємства. В даному контексті, пропонована ревіталізація ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». Це доступне для громади місце культурного дозвілля та рекреації зі збереженням унікальної історичної та промислової спадщини, яке формує позитивний імідж Дрогобича, покращує екологію та дає поштовх для нової економіки міста.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Категорія «конкурентоспроможність» є одним із тих фундаментальних економічних понять, що дозволяє розкрити зміст конкурентних відносин. Незважаючи на різноманіття підходів до визначення суті поняття, вони подібні нечіткістю вираженого системо-утворюючого підходу. У зв'язку з цим пропонується таке визначення конкурентоспроможності, що враховує як мультиплікативність з'єднання трудових, фінансових, маркетингових підсистем фірми, стратегічні цілі, що виступають в якості орієнтирів та задають загальний напрямок розвитку бізнес-одиниці, так і здатність конкурувати своїми товарами з іншими учасниками ринку у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів.

Основними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є: метод переваг, структурний метод, метод ефективної конкуренції, функціональний метод, метод бальної оцінки конкурентоспроможності, графічний метод та метод інтегральної оцінки.

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який відображає собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, і для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють такі складові конкурентоспроможності підприємства, як: фінансово-інвестиційна, матеріально-технічна, інноваційна; логістична, маркетингова, соціальна, інтелектуальна-кадрова.

Дослідження практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємства проведено на прикладі ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». Підприємство виготовляє продукцію двох видів: «Сіль кухонна виварна йодована» та «Сіль кухонна виварна без добавок». Дослідження показало спад випуску продукції у 2019 р. на 16808 кг. солі порівняно з 2018 р. або на 13,08%.

Аналіз діяльності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» за 2015-2019 рр. показав зменшення активів підприємства на 754,1 тис.грн. або на 30,99%.

Аналіз фінансової-господарської діяльності підприємства у 2019 р. показав позитивні результати в таких показниках як: коефіцієнт загальної ліквідності (1,46%), коефіцієнт автономії (0,786%), коефіцієнт фінансової залежності (1,272%). Спостерігається спад показників рентабельності у 2019 р. порівняно з 2018 р. Чистий фінансовий результат за період 2015-2019 рр. зменшився на 64,4 тис.грн. або на 36,91%. Чистий прибуток у 2019 р. показав негативне зменшення на 40,45% або 74,8 тис. грн.

Щодо до конкурентного оточення ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», то дослідження показало наявність на ринку солі України двох крупних конкурентів-виробників: ДП «Артемсіль» та ТОВ «Руссоль-Україна».

Частки суб'єктів господарювання на ринку солі у 2019 р. складає 85,6% - ДП «Артемсіль», 14,3% - ТОВ «Руссоль-Україна», 0,009% - ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод». На регіональному рівні, згідно оцінки Pro-Consulting за статистичними даними Львівської області, частка ринку солі у Львівській області складає 46,1% - ДП «Артемсіль», 55,4% - ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», 1,5% - інші виробники.

Оцінювання конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», було проведено із застосуванням наступних методів: метод заснований на теорії ефективної конкуренції, графічний метод та здійснювався аналіз конкурентоспроможності продукції. Проведений аналіз на основі вище сказаних методик показав, що підприємство не є конкурентоспроможним серед основних конкурентів ТОВ «Руссоль-Україна» та ДП «Артемсіль». Проте аналіз конкурентоспроможності продукції показав, що товар є якісним, відповідає стандартам якості та випереджає свої конкурентів за параметрами якості на ринку солі на 8% та 49% відповідно.

Обстеження сильних і слабких сторін показало, що ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», має достатньо резервних сил для того, щоб

ефективно працювати на ринку, але в той же час діагностика внутрішніх проблем і «вузьких місць» дає змогу говорити про необхідність застосування оперативних заходів щодо їх усунення, або зменшення впливу на діяльність підприємства.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на підприємстві за рахунок розвитку конкурентоспроможного персоналу. Аналіз співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати показало, що заробітна плата збільшується більшими темпами ніж продуктивність праці та складає 0,94%. Основними методами відповідного аспекту є шляхи мотивації персоналу та удосконалення управління виробництвом, задля підвищення продуктивності праці та його конкурентоспроможності.

Виділено основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед яких є:

- скасування державної власності та передання підприємства в комунальну власність як найоптимальніший спосіб, який дозволить громаді впливати безпосередньо на розвиток підприємства.

- масштабної модернізації виробничого обладнання та вихід підприємства на нові ринки збуту продукції.

- ревіталізація ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», який передбачає розвиток підприємства у культурному, туристичному, рекреаційному та бальнеологічному напрямках, зберігаючи при цьому виробництво.

Запропоновано проекти щодо підвищення конкурентоспроможності ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод», а саме реконструкція з добудовою будівлі «Майстерня» і створення оздоровчого центру - соляної кімнати. Оцінювання проекту показало його рентабельним та доцільним до прийняття. Та проект маркетингового заходу збуту продукції. Відповідний проект також є прибутковим та прийнятним для підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєв С.І. Конкурентоспроможність працівників у сфері торговельних послуг: понятійно-термінологічний аналіз поняття // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Київ: КНЕУ, 2019. № 6. 345 с.
2. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2019. 196 с.
3. Акімова Л.М., Корж М.В., Чуб І.В. Управління конкурентоспроможність промислового підприємства: Монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
4. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: підприємства <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25996/1>
5. Антимонопольний комітет України. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?Id=145617&schema=main>
6. Білецька І.І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. Харків: ХНПУ, 2017. 197 с.
7. Васильців Т.Г., Іляш О.І., Міценко Н. Г Економіка малого підприємства/навч.посіб. / за ред. Т.Г. Васильців. Київ: Знання, 2019. 446 с.
8. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи. Київ: Агросвіт, 2018. 451 с.
9. Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 240 с.
10. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 131 с.
11. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства. навчальний посібник. 2-ге видання, перероблене та доповнене. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 304 с.
12. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства: Галицький економічний вісник Київ, 2019. 236 с.

13. Діксон П.Р. Управління маркетингом. перекл. з англ. Київ: ВИНОМ, 2019. 560 с.
14. Должанський І.З. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Та доп. Київ: ЦУЛ, 2018. 384 с.
15. ДП «Артемсіль». Звіт незалежного аудитора. URL: Http://www.artyomsalt.com/wcontentp-/uploads/2018/08/Звіт_2019.pdf
16. ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод» (Екскурсії). URL: <https://zruchno.travel/objectentity/objectentity?Lang=ua&idcrm=b4ac8c6e-0a68-349e-9565-587caed53fcd>
17. ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод»: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <Https://opendatabot.ua/c/38831368>
18. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Харків: Право, 2017. 160 с.
19. Дрогобицька солеварня: URL: <https://www.facebook.com/Drohobychsaltplant/>
20. Єлець О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Київ: Вісник Запорізької державної інженерної академії №2, 2014. 546 с.
21. Забуранна Л.В. Конкуренентоспроможність підприємства вітчизняних підприємств: теорія, механізм формування та управління: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
22. Зайцева А.М. Механізми управління товарною політикою підприємства у конкурентному середовищі: дис.канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 . Донецьк, 2019. 20 с.
23. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
24. Історія ДП «Дрогобицького солевиварювального заводу»: наукова стаття. URL: <Https://compass-tour.com.ua/?M0prm=1&m1prm=23&show=447>

25. Історія з присмаком солі: Zaxid.net. URL: https://zaxid.net/istoriya_z_prismaikom_soli_n1413804
26. Карапетян Е.Т. Економіка підприємства. Навчально-методичний посібник: Віддруковано у видавничому центрі «Вектор», 2015. 319 с.
27. Карапетян Е.Т. Конкурентні переваги кластера як основа підвищення інвестиційної активності регіону. Економічний аналіз: зб. Наук. Праць/Тернопільський національний економічний університет; ред.кол.: О. В. Ярощук (голов. Ред.) Та ін. Тернопіль: «Економічна думка», 2018. Том 28. № 3. ISSN 1993-0259.
28. Карапетян Е.Т. Проблеми підвищення конкурентоспроможності національних підприємств. Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» №1 (2016). URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/9685/3/Problemy%20pidvyshchennya%20konkurentospromozhnosti%20natsionalnyh%20pidpnyemstv.pdf>
29. Клименко В.В., Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко Управління конкурентоспроможністю підприємства. навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
30. Клочкова О.М., Платонова Т.Є. Економіка підприємства: навч. посіб. Москва, 2019. 447 с.
31. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Київ: Вісник ТДАТУ, 2018. 231 с.
32. Костромін Г.Т. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Регіональний аспект. Київ: Вісник КНТУ №12, 2017. 125 с.
33. Красностанова Н.Е., П.С. Маковев Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. Фінансова консультація № 21-22. Київ: 2019. 163 с.
34. Кузмін О.Є., Н.І. Горбаль Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт – ЛВ, 2017. 304 с.
35. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності

підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки № 4. Львів: Компакт – ЛВ, 2017. 193 с.

36. Миронюк Т.І., Цьома В. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 342 с.

37. Національний стандарт України сіль йодована. URL: <http://www.salt.kh.ua/wp-content/uploads/2015/11/dsty-4307-2004.pdf>

38. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. URL: [file:///C:/Users/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BE/Downloads/nvnau_econ_2013_181\(6\)_40%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BE/Downloads/nvnau_econ_2013_181(6)_40%20(6).pdf)

39. Павлова В.А., Кузьменко О.В. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 352 с.

40. Пермінова С.О., Савицька О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Львів: Ефективна економіка, 2018. 52 с.

41. Пожарчук Ю.В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Актуальні досягнення європейської науки 2019, секція «Економічні науки»: VIII міжнар. Наук.-практ. Конф., 17-25 червня 2019 р.: матеріали конф. Софія, Болгарія 2019. 124 с.

42. Портер М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні особливості країн: перекл. з англ. Київ: «Альпіна Паблішер», 2017. 947 с.

43. Призначення такої землі в кадастровому плані може бути тільки історико-культурним. URL: <https://zruchno.travel/News/New/4654?Lang=ua>

44. Присяжнюк Д. О., Мельник Ю. В. Вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів 18-19 квітня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.

45. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Современный экономический

словар. 5-е изд. Москва : Инфра-М, 2018. 536 с.

46. Ревіталізація ДП «Дрогобицький солевиварювальний завод».URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1yekpkcndbboap7dglxytu xf7vuzaakyij>

47. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2019. 280 с.

48. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування №2. Львів: 2019. 512 с.

49. Темченко Г.А. Стратегія маркетингу як інструмент управління конкурентоспроможністю. Тернопіль: Вісник Тернопільського національного економічного університету, 320 с.

50. Турчак Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та забезпечення. «Актуальні актуальні проблеми сучасних підприємств»: тези доповідей І студентська наукова-практична конференція 15 травня 2019 р. Тернопіль:ТНЕУ, 2019. 210 с.

51. Турчак Ю.О. Комплексне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства у форматі диференційованості її компонент. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. тез доп. V Ювілейної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю. м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 212. с.

52. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2019. 892 с.

53. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2018. 261 с.

54. Филюк Г.В. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Київ: Вісник, 2016. 50 с..

55. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей 26 березня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 296 с.

56. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні проблеми економіки. Запоріжжя: 2017. 259 с.

57. Хомяков В.І., Белінська В.М., Федоренко О.В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2017. 432 с.

58. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. Київ: Кондор, 2017. 400 с.

59. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посіб. 4-те вид. Київ: Каравела, 2019. 584 с.

60. Шинкар С. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства з використанням графічного методу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Київ: Кондор, 2018. №2. 301 с.

61. Щорічний звіт компанії «Руссоль-Україна». URL: <http://slavsalt.com/wp-content/uploads/2019>

62. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса: Атлант, 2020. 470 с.

63. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 498 с.

64. Pro-Consulting Аналіз ринку солі в Україні. 2019 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-soli-v-ukraine-stranah-sng-i-evropy-2018-god>

65. The “Wieliczka” Salt Mine URL: <https://www.wieliczka-saltmine.com/>

66. Lion Salt Works. URL: <https://www.visitcheshire.com/things-to-do/lion-salt-works-p31811>

67. Saline Luisenhall . URL: <https://www.amazon.de/Saline-Luisenhall-Tiefensalz-aus-Natursole/dp/B0038AUS6U>

68. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.

69. Управління проектами. Навч. посібн. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Т. Л. Желюк та ін.. Тернопіль, Економічна думка, 2017. 320 с.

70. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 36-39.

71. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

72. Білоус Л. Й., Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2015. № 3 (28). С. 11–17.

73. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60–65.

74. Брич В. Я., Федірко М. М., Артемчук Т. О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. №. 3. С. 166-172.