

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу**

ДРОЗІНСЬКИЙ Валентин Павлович

**НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи МАРКм-21
Дрозінський Валентин Павлович

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іванечко Неля
Ростиславівна

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

“___” _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.1. Умови виникнення та роль конкуренції в ринковій економіці	6
1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	18
1.3. Чинники конкурентоспроможності підприємств	28
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. Оцінка конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра».....	42
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ОСП «Корпорація Ватра».....	42
2.2. Чинники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	56
2.3. Дослідження конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» графічно-аналітичним та експертним методами	64
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності ОСП „Корпорація Ватра”.....	76
3.1. Стратегічні перспективи розширення ринку і посилення конкурентоспроможності	76
3.2. Концепція збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	80
3.3. Оцінка економічної ефективності пропонованих заходів	92
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

Актуальність проблеми. За сучасного стану розвитку економіки України проблема конкурентоздатності продукції вітчизняних виробників набуває особливо важливого значення. Збільшення кількості вітчизняних та іноземних товаровиробників та, як результат, посилення конкурентної боротьби між ними спостерігається майже на всіх українських ринках. Важливою умовою ефективного ведення конкурентної боротьби є випуск конкурентоспроможної продукції.

За такої ситуації ключову позицію на ринку займає споживач, який постійно підвищує вимоги до продукції. Тому виробники змушені постійно та системно покращувати якість виробленої продукції та підвищувати її конкурентоспроможність. Тому обрана тема є актуальною, як для економіки в цілому, так і для конкретного підприємства. ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» є першою компанією, що налагодила виробництво растрових світильників в Україні. І до сьогодні в умовах жорсткої конкуренції займає одну з лідируючих позицій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідження поняття конкурентоспроможності продукції та різних аспектів маркетингової діяльності знайшли досить широке відображення в працях зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, С. Брю, Дж. Хенйвуда, М. Фрідмена, Й. Шумпетера, Н. Іванечко, Т. Борисової, С. Хрупович, Ю. Процишин, Р. Окрепкого, В. Дудара, Л. Галько, О. Борисяк Г. Л. Азоєва, А. Ю. Юданова, І. Т. Балабанова, В. Л. Дикань, О. В. Зозульова, О. В. Лагутіної, А.А. Мазаракі, І. П. Малярчука, А. І. Піддубної, В. Ф. Оберемчук, І. Ю. Сіваченка, І. В. Смоліна, О. І. Шниркова, Н. В. Язвінської та інших.

Науковою новизною дослідження є обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням методів кореляції та регресії, методів прогнозування.

Метою наукового дослідження є аналіз існуючого рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та вироблення напрямів її підвищення.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити умови виникнення та роль конкуренції в ринковій економіці;
- розглянути чинники конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ОСП «Корпорація Ватра»;
- дослідити чинники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» графічно-аналітичним та експертним методами;
- виявити стратегічні перспективи розширення ринку і посилення конкурентоспроможності;
- запропонувати та обґрунтувати концепцію збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є рівень конкурентоспроможності та маркетингова діяльність ОСП «Корпорація Ватра».

Предметом дослідження є економічно-організаційні напрями збільшення рівня конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра».

Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем маркетингу, менеджменту, конкуренції; законодавчі і нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі. Методологічну базу роботи склали фундаментальні і прикладні дослідження в області посилення конкурентоспроможності товару на промисловому ринку.

У роботі використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, експертний метод, методи системного та статистичного аналізу. Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства проводилось з

використанням таких методів: метод класифікації; метод порівняння; метод групування; метод статистичного аналізу, метод експертних оцінок, метод моделювання, метод групування, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять Закони України, науково-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців з управління, маркетингу, стратегічного менеджменту, інформаційно-аналітичні звіти світлотехнічних підприємств України, дані спеціальних видань.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей у збірнику тез IX Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів та молодих вчених «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту. Виклики сьогодення» (м. Луцьк, Луцький національний технічний університет, 21 жовтня 2022 р.); у збірнику тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» (м. Умань, Уманський національний університет садівництва, 25 жовтня 2022 р.)

Практичне значення. Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій щодо збільшення рівня конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра». Практичне значення мають такі розробки, як оцінка інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємства; аналіз маркетингової діяльності підприємства, оцінка ефективності пропонованих заходів, запропоновані заходи з контролю.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 114 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 91 найменування, містить 14 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Умови виникнення та роль конкуренції в ринковій економіці

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції та відповідно конкурентоспроможності. «Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» з лат. «concurrentia» означає змагання, суперництво. В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки» [33, с.17].

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція» (табл. 1.1). «Як економічна категорія, конкуренція - це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору теоретичних основ самого явища, конкуренція є

проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах» [33, с.24].

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [68].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчені	Визначення поняття «конкуренція»
Азоев Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	«Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення потреб покупців».
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	«Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його».
Маршалл А.	«Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь».
Фатхутдінов Р.А.	«Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку».
Юр'єва Т.В.	«Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини».

Відмінними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;

- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Конкуренція - суперництво між суб'єктами ринку, спрямованих на досягнення їх ринкових цілей. «Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи. Мікрорівень конкуренції - конкуренція між підприємствами однієї галузі, її результатом є формування середньої ціни виробництва в галузі в цілому. Мезорівень конкуренції - це конкуренція між підприємствами різних галузей. Об'єктом мезорівневої конкуренції є невзаємозамінні товари та послуги, її результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому. Макро- та мегарівні конкуренції охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, що все більш набуває глобального масштабу» [11, с.6].

Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує :

– «по-перше, як переконає світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і, в кінцевому підсумку, суспільними потребами та виробництвом;

– по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через

ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

– по-третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

– по-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

– по-п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою забезпечується збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом» [30, с.9].

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

«Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Але існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без неї. Ось чому треба з'ясувати, як виникає конкуренція.

Першою умовою виникнення конкуренції є наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка по суті заперечує конкуренцію. Монополія і конкуренція - це антиподи.

Друга умова виникнення конкуренції - це свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожний з них не тільки визначає що виробляти, а й має право вносити будь-які зміни у виробництво, визначати його обсяги тощо.

Третьою умовою виникнення конкуренції є відповідність між попитом і пропозицією. Якщо, припустимо, попит перевищує пропозицію, то у покупця не має свободи вибору, оскільки через дефіцит уся продукція реалізується. Там, де є дефіцит, там немає вільної конкуренції.

Четвертою умовою виникнення конкуренції слід вважати наявність ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення високої норми прибутку, яка по суті є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва» [30, с. 8].

Негативними наслідками конкуренції є порушення основних параметрів та умов оптимальності в моделі рівноважного досконалого конкурентного ринку (поява монополії, олігополії і монополістична конкуренція) внаслідок дії об'єктивних (розвиток продуктивних сил) та суб'єктивних (свідомі дії суб'єктів ринку) чинників.

Сучасні підприємства перебувають у неперервному пошуку способів протидії конкурентам і пристосуванні до умов конкурентного середовища. За таких обставин актуальним є вирішення питання щодо зменшення витрат при своєчасному оновленні продукції.

Згідно з дослідженнями М. Портера, стан конкурентного середовища характеризують п'ять конкурентних сил [68, с. 37]:

- суперництво конкуруючих продавців (конкурентна боротьба стає жорстокішою за умови поступового вирівнювання розмірів і потенціалу фірм-конкурентів);
- загроза появи нових конкурентів (прихід нових фірм обумовлює верхню межу прибутковості галузі);
- конкуренція товарів, які є замінниками конкурентоздатних (утримання від підвищення ціни на товари і послуги, одночасно з удосконаленням їх якості);

- економічні можливості і торговельні здібності постачальників (здатність постачальників диктувати свої умови);

- економічні можливості і торговельні здібності покупців (вплив покупців на рівень прибутковості фірми, якість товару, надання кредиту).

Іншою важливою категорією, що класифікує ринкову економіку, є поняття «конкурентоспроможності».

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. «В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку [30, с.58].

«Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф)» [34, с.55]. Трактуювання поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими-економістами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність

Автори	Визначення конкурентоздатності
1	2
Ожогов С.І.	«Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
Книш М.І.	«Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача»

Продовження табл. 1.2

1	2
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К.	«Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого»
Грошев В.П.	«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
Кредісов А.І.	«Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару за ступенем відповідності конкретній потребі та по витратах»
Єрмолов М.О.	«Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності»
Фатхутдінов Р.А.	«Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на ринку»
Піддубний, І.О., Піддубна А.І.	«Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів»
Райзберг Б.А.	«Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів»

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- «ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;
- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності» [11; 30; 68] .

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- «за територіально-географічною ознакою - міжнародна і внутрішньонаціональна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);
- залежно від масштабності економічних об'єктів - конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;
- у тимчасовому прояві - конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі» [11; 30; 68] .

Виділяють такі види конкуренції за масштабністю економічних об'єктів:

- «конкурентоспроможність товару;
- конкурентоспроможність організації;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність національної економіки» [11; 30; 68].

«Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу» [33, с.12]..

Наведемо підходи до визначення конкурентоспроможності організації (табл. 1.3). Слід зауважити, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентоздатна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти,

виробляти й продавати конкурентоздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.

Визначення «конкурентоздатності організації за Кіперманом Г.Я. є неповним, тому що не враховує, що організації конкурують на конкретних ринках у певний період часу, перевагою - те, що підкреслюється ефективність господарської діяльності як вирішальний елемент конкурентоздатності організації. Розуміння сутності «конкурентоздатності організації» за Фатхутдіновим Р.А. є неповним, тому що зводить конкурентоздатність організації до випуску конкурентоздатної продукції, фактично тим самим, прирівнюючи ці два поняття. Ті ж недоліки має визначення, дане Хруцьким В.Є., Корнєєвой І.В., але на відміну від Фатхутдінова Р. вони конкретизують те, що конкурентоздатність досягається на конкретних ринках у даний період часу» [32, 45, 87].

Таблиця 1.3

Змістовне наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства»

Джерела	Визначення
1	2
Азоєв Г.Л. [11]	«Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією».
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А. [30]	«Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів».

Продовження табл. 1.3

1	2
Фатхутдінов Р.А. [31]	«Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами».
Азоєв Г.Л., Черенков А.П. [32]	«Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми».
Іванов Ю.Б. [33]	«Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища».
Швейцарська організація «European management forum» [87]	«Конкурентоспроможність компанії – її реальна та потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів».

Більшість вчених з даної проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоздатність товару» й «конкурентоздатності організації». Даний підхід «буде не зовсім вірним, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить даний товар, а навіть якщо й знає назву фірми, то ця назва не завжди про щось говорить. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми – виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби» [65].

Конкурентоспроможність галузі «визначається наявністю у неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи високо конкурентних фірм-лідерів, що підтягають інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективною системою розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії» [89, с. 24].

Конкурентоспроможність економіки – «дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загально визнаного універсального визначення. Як правило, трактується як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей, що реалізуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Але це лише одна, найбільш видима сторона поняття. Інша сторона - це переваги системи державного і суспільного устрою країни, політико-правової організації і регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам [89, с.26]. Щоб мати конкурентоздатну економіку, необхідно створити конкурентоздатне суспільство, що володіє безперечними перевагами в різних областях людської діяльності.

1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексне поняття, яке включає такі аспекти:

- «спроможність підприємства продукувати конкурентоспроможну продукцію;
- вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності;
- наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який спроможний виконати поставлені завдання;
- орієнтацію діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю із споживачами;
- наявність конкурентної стратегії та тактики дій стосовно конкурентів;
- високу професійну підготовку персоналу;
- вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища» [68, с. 27].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують систему показників. Показники конкурентоспроможності підприємства:

- «ринкові показники (частка збуту продукції): у експорті країни; на цільових зовнішніх ринках; на внутрішньому ринку; на галузевих сегментах ринку;
- показники інноваційної діяльності підприємства: кількість створених нових видів продукції, кількість проданих ліцензій і виданих патентів;
- показники виробничої діяльності підприємства: обсяг інвестицій у виробництво; кількість нових освоєних видів продукції; структура виробничих витрат; продуктивність праці на виробництві; динаміка обсягу виготовленої продукції за окремими видами показники маркетингової діяльності підприємства; захищеність продукції патентами; рівень якості після продажного сервісу; величина витрат на рекламу; показники оцінки ефективності роботи відділу маркетингу; показники маркетингових досліджень; цінова політика, показники фінансової діяльності підприємства: величина

прибутку від основних видів діяльності; коротко- і довгострокова кредиторська заборгованість коротко і довгострокова дебіторська заборгованість; коротко- і довгострокова дебіторська заборгованість; кредитні можливості організації» [68, с. 27].

Наведена система показників «конкурентоспроможності підприємства може бути доповнена або зменшена залежно від цілі оцінки конкурентоспроможності, суб'єкта оцінки, особливостей галузі та видів діяльності підприємства. Відомі три основні напрями оцінювання конкурентоспроможності підприємствам» [68, с. 30-31].

Перший напрям «передбачає визначення конкурентоспроможності підприємства на основі результатів господарської діяльності підприємства. Оцінка передбачає визначення таких інтегральних показників: частки ринку, що контролюється підприємством; обсягу і динаміки збуту за окремими видами продукції і по підприємству в цілому; величину прибутку, одержаного протягом останніх років діяльності; кількість освоєних нових видів продукції тощо» [68, с. 30-31].

Другий напрям «базується на використанні факторного аналізу. Доцільним є виділення і обґрунтування певної сукупності показників; проведення аналізу впливу кожного окремого показника на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому» [68, с. 30-31].

Третій напрям «дозволяє оцінити характер впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства місії стратегічних програм і планів підприємства з точки зору ефективності їх реалізації. Такий підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства з позицій менеджменту підприємства. Можливість використання того чи іншого напрямку значною мірою зумовлена наявністю відповідної інформації. Ця проблема для різних галузей і видів діяльності має різний рівень складності» [68, с. 30-31].

Аналізуючи найпопулярніші праці видатних дослідників даної проблематики показують, що базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- «комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
- системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;
- динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;
- безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливості;
- тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;
- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з

реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому» [68, с.82].

Загальний порядок «дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1. Виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
2. Групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
3. Оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
4. Прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
6. З'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
7. Розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
8. Оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
9. Вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
10. Визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
11. Прийняття відповідних управлінських рішень» [87, с.46].

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують :

- «конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;

- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо» [30, с.53].

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає «їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи» [33].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснюється наступним чином:

- «коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв;
- шкали на радіальних прямих градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола;
- значення критеріїв збільшується по мірі віддалення від центра кола;
- на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначають точки, що відповідали значенням критеріїв;
- по точках відповідно для кожного з підприємств проводять ламану лінію, яка і формує багатокутник» [87, с.187].

Далі відповідно до методології, узагальнюючий показник рівня конкурентоспроможності визначається як співвідношення радару оцінюваного підприємства до площі кола відповідно до формули 1.1 [30, с.112]:

$$P_i = S_i / S_0, \quad (1.1)$$

де S_i – площа радару i -го підприємства;

S_0 - площа кола.

Далі значення P_1 співставляються і визначається відносний рівень конкурентоспроможності (формула 1.2) [33, с.112]:

$$K_{сп}=P_1/P_2. \quad (1.2)$$

Перевагою графічного методу «оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства» [30, с. 141].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. «Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку» [31, с. 141]

Переваги методу такі: «він дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);

- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо» [34, с. 141].

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію. «Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства» [30, с. 56-59].

Серед комплексних методів оцінки «визначальне місце посідають:

- 1.Метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 2.Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- 3.Метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4.Інтегральний метод;
- 5.Метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM))» [30,с.57].

Найбільш вживаним й доволі простим й результативним методом серед групи комплексних методів є інтегральний метод. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою [68, с.240]:

$$K = I_T / I_e, \quad (1.3)$$

де I_T – індекс конкурентоспроможності за технічними параметрами;

I_e – індекс конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності за i -тим технічним параметром проводиться за формулою:

$$I_{т.п.} = \sum q_i * a_i, \quad (1.4)$$

де a_i – вагомість i -го параметра;

q_i – відносний одиничний показник.

Одиничний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$q_i = P_{\text{дос. } i} / P_{\text{баз. } i} (+) \text{ або } q_i = P_{\text{баз. } i} / P_{\text{дос. } i} (-). \quad (1.5)$$

Перша формула використовується, коли значення фактора позитивно впливає на зростання конкурентоспроможності, друга - навпаки. Розраховується комплексний показник конкурентоспроможності товару за економічним параметром за формулою:

$$I_{\text{сп}} = \Pi_{\text{досл}} / \Pi_{\text{баз}}, \quad (1.6)$$

де $\Pi_{\text{досл}}$ – ціна споживання досліджуваного виробу;

$\Pi_{\text{баз}}$ – ціна споживання базового виробу.

В разі, «якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню

конкурентоспроможності підприємства-суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник» [68,с.57].

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться «методи, в основі яких такі аспекти: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо» [30,с.57]:

«Метод бенчмаркінгу - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених. Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Його особливості: загальносистемний характер (охоплення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг» [34, с.57].

Етапи бенчмаркінгу згідно:

1. «Визначення об'єкту. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах чи покращенні. Даний етап також включає оцінку ефективності діяльності досліджуваного підприємства та виділяються і вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик. Також на цьому етапі встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг;

2. Вибір компанії для порівняння. Характерним для цього етапу є встановлення типу бенчмаркінгу, який буває двох типів: зовнішній та внутрішній. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає

зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах компанії певного часу;

3. Пошук еталонних підприємств. Для визначення бази оцінки необхідною умовою є встановлення контактів з цими організаціями, окрім цього формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі);

4. Аналіз. На даному етапі проводиться збір інформації про власну організацію та організації партнерів із бенчмаркінгу, джерелами отримання інформації можуть бути - результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій, досліджень, проведених незалежними організаціями. Після збору отримана інформація класифікується і систематизується. Також необхідно вибрати метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат;

5. Впровадження. Даний процес передбачає розробку плану впровадження та процедури й контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження;

6. Нова оцінка. Особливістю даного процесу є постійна циркуляція, оскільки, бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу» [30, с.61].

Бенчмаркінг є «корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області» [30, с.61].

Отже, на сьогоднішній день існує широке різноманіття методів оцінки рівня конкурентоздатності підприємства. Найбільш популярними при використанні визначенні такі методи: графічний, матричний та інтегральний, позитивними сторонами яких є відносна простота здійснення недвозначність результатів та оперативність одержання результатів. Перспективним та найбільш прогресивним визначено метод бенчмаркінгу, застосування якого вимагає значних затрат та відповідних спеціалістів, проте ефективність його результатів надзвичайно висока.

1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств

Визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги. Конкурентна перевага – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє об'єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами. Існують різні види конкурентних переваг (табл. 1.4) [32, с. 109].

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника.

Таблиця 1.4

Чинники конкурентоспроможності підприємства [38, с. 109]

Класифікаційні ознаки	Групи чинників
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні • Зовнішні
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> • науково-технічні • організаційно-економічні • соціальні • екологічні • політичні
Характер чинника	<ul style="list-style-type: none"> • загальні • специфічні • індивідуальні
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> • постійні • тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> • незалежні • похідні
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> • стимулюючі • дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • основні • другорядні

Відповідно до «концепції ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, запропонованої професором японського університету Гакусюін (м. Токіо) Тойохіро Коно, конкурентоспроможність визначає п'ятирівнева ієрархія чинників (рис. 1.1)» [31, с. 91].

Перший рівень ієрархії «формує частка ринку, що належить підприємству; вона визначається наступною функцією: частка = F (частка у попередній період, Q, P, S, C, де Q – співставна якість товарів, P – відносна ціна товарів, S – чинник, що враховує просування продукції на ринок, C – чинник, що враховує потужність збутової мережі підприємства. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність має бути підкріпленою трьома важливими чинниками – здатністю до розвитку, виробничими та збутовими потужностями належного рівня. На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається правильним вибором ринково-продуктової стратегії підприємства,

яка втілюється у стратегії конкурентної боротьби, спрямованої на покращення або збереження ринкових позицій підприємства. На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення, що реалізують на практиці перші три рівні у ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства. На п'ятому рівні – результати діяльності компанії у попередньому періоді, серед яких найбільш важливим є прибуток як джерело ресурсів у боротьбі за ринок, оскільки чим більше прибутку – тим вище конкурентоспроможність та навпаки» [87, с. 73].

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства має «здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства :

виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;
- фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, ділова активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;
- інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій» [87, с. 73].

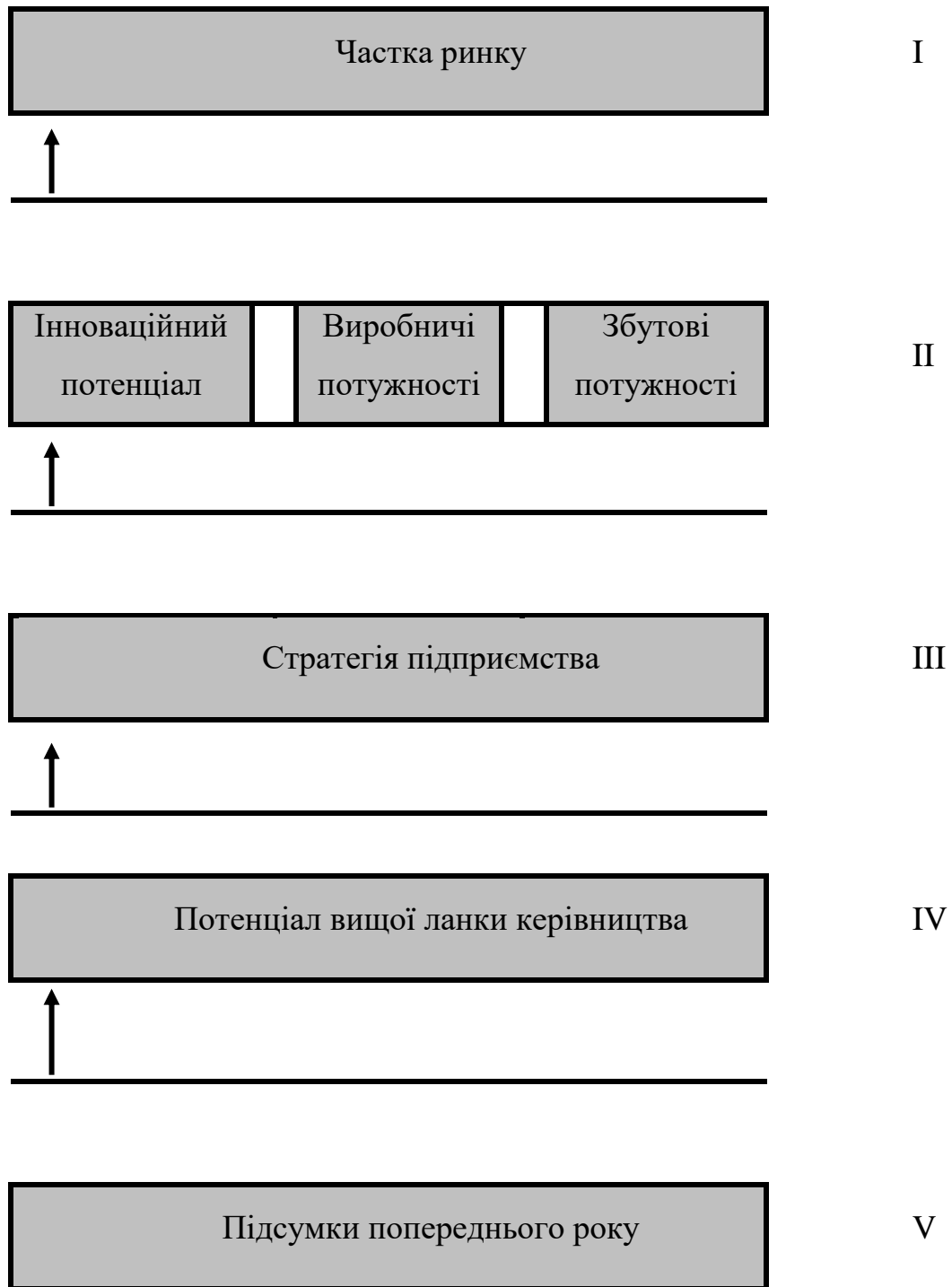


Рис. 1.1. Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства [87, с. 73]

- «кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства» [87, с. 73].

Конкуренція, як примусова сила, спонукає організації до досягнення переваг над конкурентами. «Найскладнішим аспектом при управлінні є встановленні характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка. Конкурентна перевага підприємства - конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає підприємства, висока компетентність підприємства в будь-якій галузі діяльності або у виготовленні продукції у порівнянні з конкуруючими організаціями. Одним із найважливіших аспектів є визначення галузей, де проявляються конкурентні переваги підприємства або його недоліки, та відповідних факторів їх забезпечення» [32, с. 73].

Конкурентоспроможність підприємства «забезпечується наявністю двох видів його конкурентних переваг: «перевагами в умінні» та «перевагами в ресурсах». Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер» [11, с. 73]

Конкурентні переваги «не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не витікають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності» [30, с. 73].

Другою важливою властивістю «конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користуватися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного

конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов» [33, с. 73].

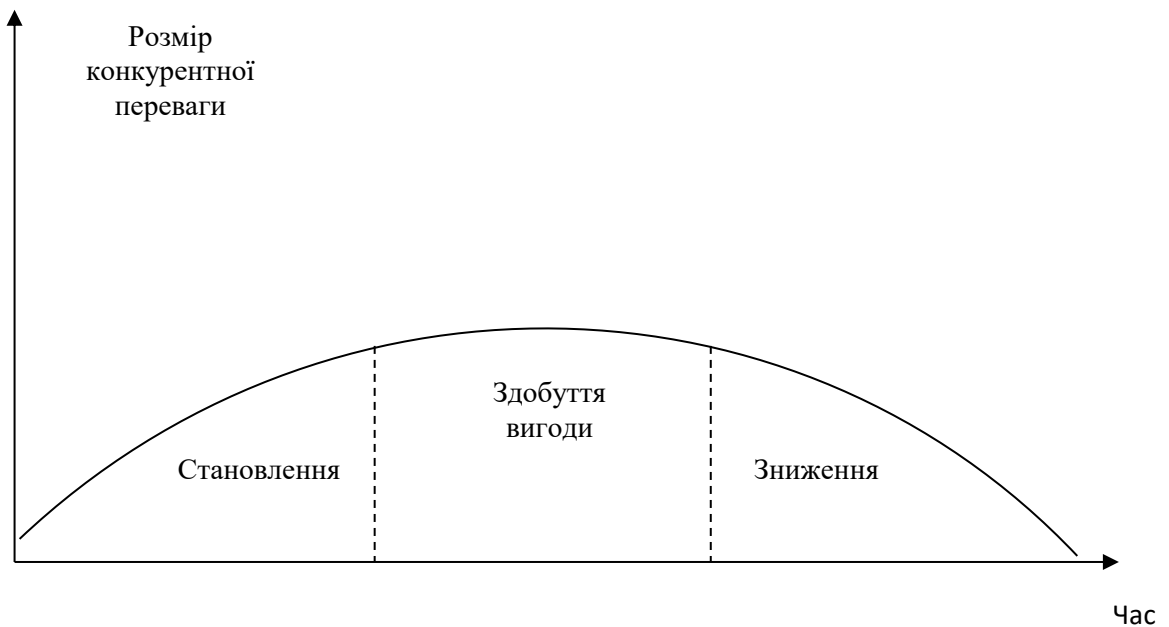


Рис. 1.2. Життєвий цикл конкурентної переваги

По осі ординат звичайно відкладають "розмір конкурентної переваги". Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Іншою властивістю «конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання» [11, с. 211].

Наслідком останніх двох властивостей «конкурентної переваги є її динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів» [34, с. 73].

Для характеристики більшості з цих переваг вже розроблені відповідні системи показників. «Приклади узагальнюючих показників, які оцінюють розмір конкретних конкурентних переваг і можуть бути застосовані при побудові графіків життєвих циклів цих переваг» [34, с. 73].

Динамічність конкурентних переваг «вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми. Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям :

- по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

- по-друге, вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і недоступними для легкого відтворення конкурентами;

- по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії» [87, с. 211].

Конкурентні переваги «підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці,

організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів» [30, с. 211]:

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, «які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій» [31, с. 211]:

Саме зовнішні конкурентні переваги «з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства» [32, с. 109-111].

Перелік конкурентних переваг підприємства «потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується внутрішніх конкурентних переваг:

- виробничі — продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні - сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні - професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури» [87, с. 211];

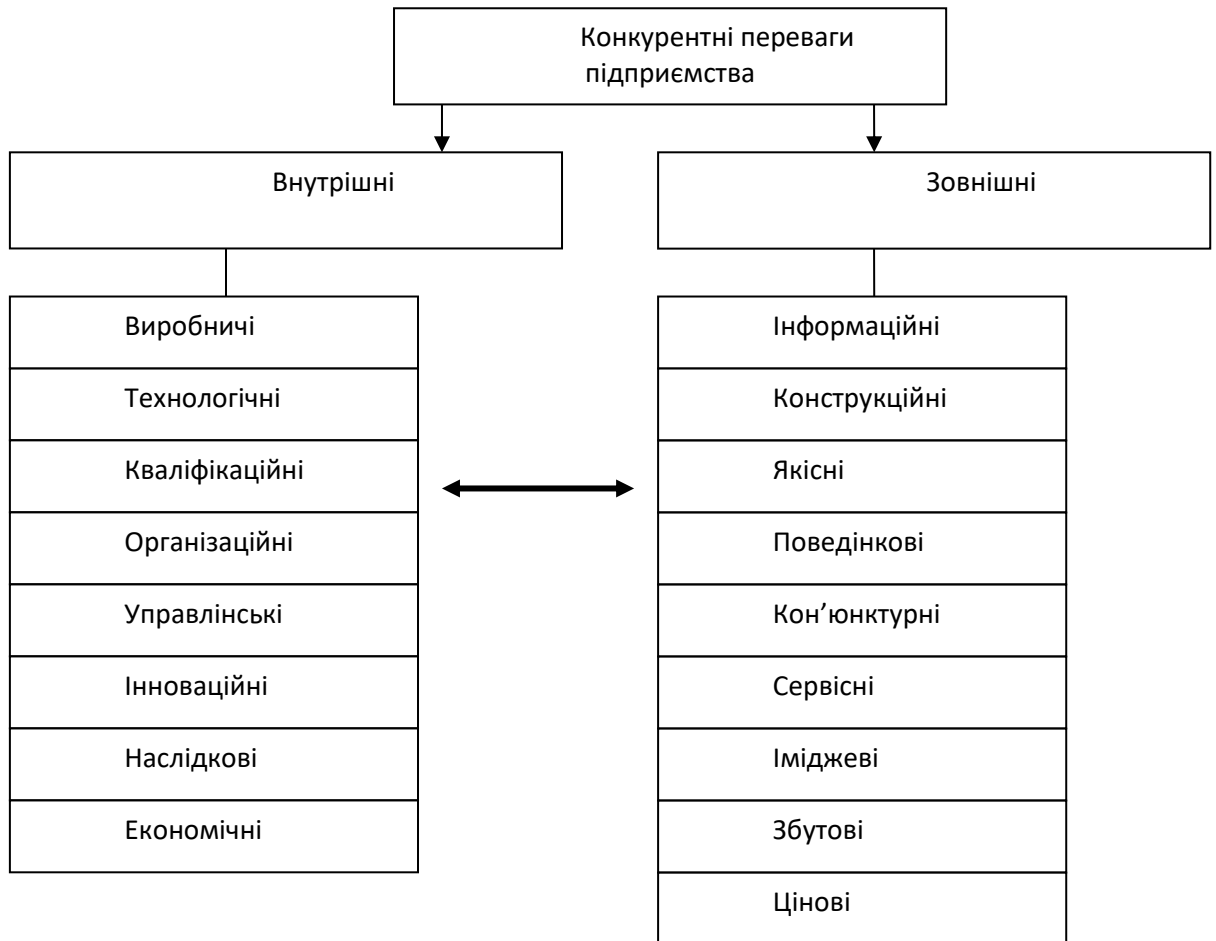


Рис. 1.3. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги [33, с.110]

- «управлінські - ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";

- спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- географічні - розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу» [68, с. 211].

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- «інформаційні — діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;

- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

- якісні — рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

- кон'юнктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

- сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

- іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

- цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

- збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

- комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку» [33, с. 211].

Внутрішня конкурентна перевага «базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює "цінність для виробника", яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією» [34, с. 211].

Зовнішня конкурентна перевага «базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує "ринкову силу" фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості» [33, с.111].

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії й належати до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими й короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними та імітованими і т.д.

Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. Суб'єкти ринку, взаємодіях яких спричинює суперництво, а також відносини між ними утворюють конкурентне середовище підприємства.

У класичній моделі конкурентного середовища професора М. Портера значення й силу впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку й визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво й збут продукції й в остаточному підсумку прибутковість бізнесу [68, с. 86].

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. «Вони виникають тоді й там, де виникає й розвивається конкуренція. Чим більше всеосяжний характер конкуренції на ринку, тим більше значимі є конкурентні переваги, їхні особливості й механізм формування є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності» [68, с. 86].

Позицію в галузі визначає конкурентна перевага. «В остаточному підсумку, фірми обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. Конкурентна перевага поділяється на два основні види: більш низькі витрати й диференціація товарів. Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати й продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за такою самою (або приблизно такою) ціною,

що й конкуренти, фірма в цьому випадку дістає більший прибуток. Диференціація — це здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Диференціація дає фірмі можливість диктувати високі ціни, що при рівних з конкурентами витратах знов-таки дає більший прибуток» [68, с. 86]. Модель процесу дослідження конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 1.4.

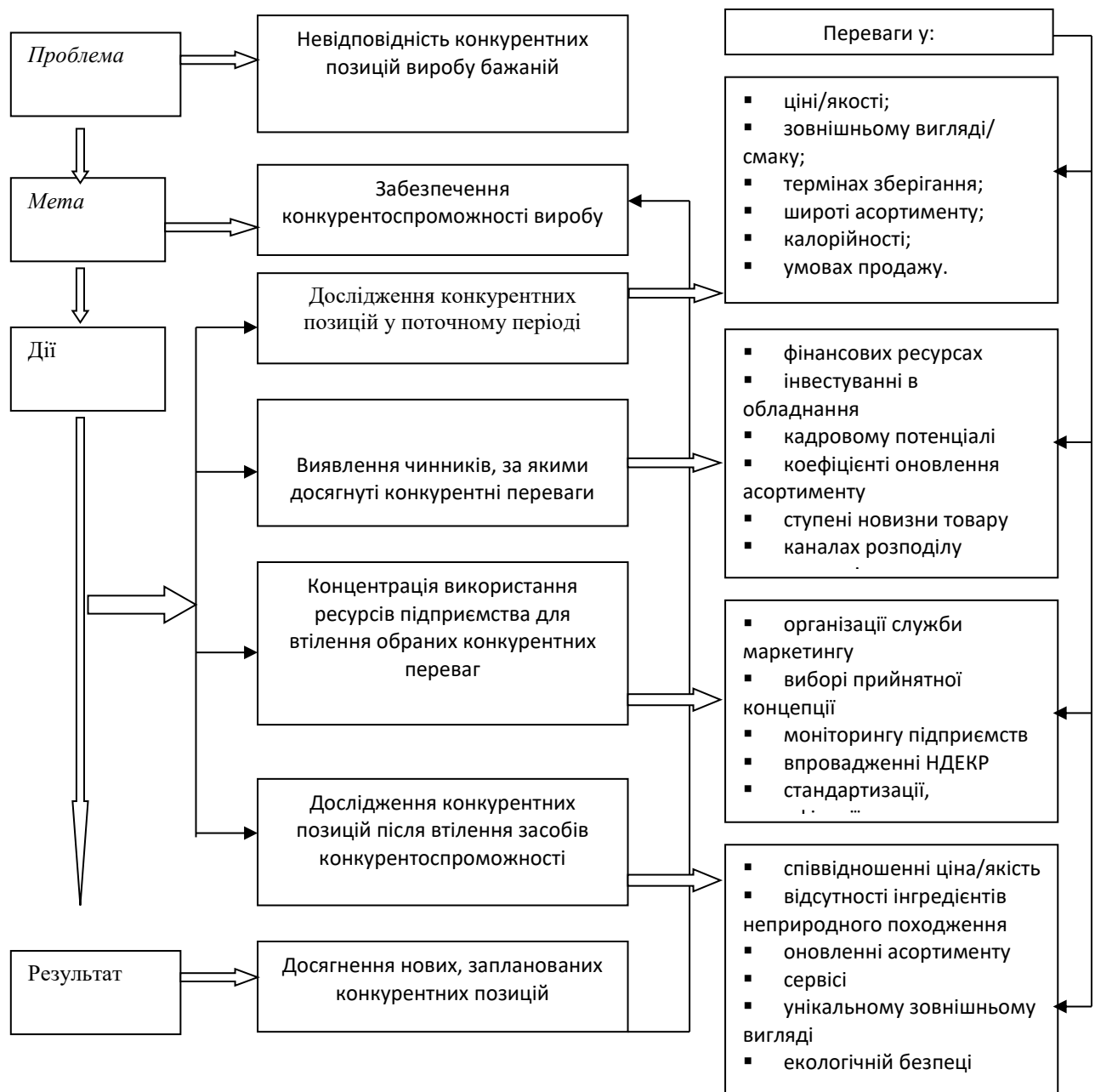


Рис. 1.4. Модель процесу дослідження конкурентоспроможності підприємства згідно [68, с. 207]

Оскільки проявом конкуренції підприємств на ринку є їхні виробни, вченими у [68; 87] запропоновано модель процесу дослідження конкурентних позицій підприємств (рис. 1.4), яка дає можливість дослідити на кожному етапі розвитку підприємства існуючі конкурентні переваги, виявити способи їх формування та визначити маркетингові засоби досягнення бажаних, вищих конкурентних позицій.

Висновки до розділу 1

Враховуючи вагомi напрацювання в області конкурентоспроможності, слід відзначити, що на сьогодні залишаються наукові проблеми, які потребують подальшого поглибленого дослідження. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню і розробці механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції, виготовлення якої здійснюється в умовах обмежених ресурсів складного виробництва. Створення такої продукції супроводжується прийняттям множини управлінських рішень, при цьому випадковий характер якісних показників та вплив зовнішнього середовища ускладнюють використання традиційних методів прийняття рішень. Питання управління конкурентоспроможністю такої продукції потребують наукового обґрунтування впровадження інтегрованих рішень з конкурентоспроможності.

Інструментом вбудовування підприємства в ринкове середовище є маркетинг, який на мікрорівні є головною концепцією вдосконалення управління. У зв'язку з тим, що ступінь входження підприємства в ринок і стан його економічної безпеки визначаються рівнем його ділової активності і конкурентоспроможності, на сучасному етапі проблема маркетингового дослідження конкурентоспроможності підприємства і розробки нових методів управління нею є актуальною і для держави загалом, і для господарюючих первинних утворень зокрема.

Показано, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства з

урахуванням ефективно вибраних стратегічних напрямів його розвитку є визначальним і стабілізуючим фактором економічного зростання і стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність – багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на декількох рівнях: конкурентоспроможність товару, товаровиробників, галузей, країн. Для кожного з названих рівнів існує достатньо багато термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності. Проте, як показали дослідження, в сучасних науково-прикладних розробках при визначенні поняття “конкурентоспроможність” у главу кута частіше усього ставиться конкурентоспроможність товару.

На підставі дослідження та узагальнення існуючих наукових підходів до визначення категорії “конкурентоспроможність підприємства” доведено, що ринкова економіка та невідкладна необхідність підйому експортного потенціалу вітчизняного машинобудування потребують нових критеріїв оцінки її рівня. Доведено, що в сучасних умовах орієнтиром досягнення власних конкурентних переваг машинобудівного підприємства повинні стати, крім якості продукції, що випускається, ще й такі найважливіші позиції, як підтвердження підвищення ефективності виробництва споживачів цієї техніки та співробітництво з провідними міжнародними фірмами машинобудівного профілю. Саме такий, концептуально новий, відмінний від існуючого, підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства повинен бути стратегічною підставою формування ефективного механізму управління цим процесом, вибору напрямків удосконалення системи корпоративного менеджменту у цілях підвищення його чутливості до ринку та поширення перспектив створення нових довгострокових конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОСП «КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності ОСП «Корпорація Ватра»

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» - об'єднання підприємств, що займаються розробленням та виготовленням світлотехніки. Адреса ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»: Україна, 46000, м.Тернопіль, вул.Микулинецька 46, тел. +0-352-27-87-16, 27-87-88, е-пошта: [vatra@tr.ukrtel.net.](mailto:vatra@tr.ukrtel.net), Інтернет-сторінка: vatra.te.ua.

«Ватра» - це благозвучна карпатська назва багаття, щонайкраще символізує сутність і специфіку роботи колективу підприємства. «Засновано 1957 у Тернополі як державне підприємство «Електроарматура». Від 1971 – виробниче об'єднання (ВО), від 1988 – науково-виробниче об'єднання (НВО), від 1996 – відкрите акціонерне товариство (ВАТ). Від 2009 – ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «Ватра», у складі якої 9 спеціалізованих підприємств. При підприємстві було створено «ВПКТісвітло» (1977), яке займалось удосконаленням технології виробництва світлотехнічної продукції та Український світлотехнічний інститут (1992), яке займається випробовуванням та сертифікацією світло- та електротехніки» [68].

Керівники підприємства - Є. Журавльов (1957-1963), П. Пижов (1963-1969), М. Кондратик (1969-1977), Р. Яремчук (1977-2002, президент Корпорації 2003-2010). Сьогодні керівником ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є Щиренко Василь Васильович (від 2002). «Історія розвитку та реконструкції підприємства:

а) у 1971-1978 роках побудовано одноповерховий корпус №1, в якому організовано виробництво пускорегулюючої апаратури;

б) у 1977-1982 роках споруджено одноповерховий корпус №2, в якому було створено виробництво технологічного обладнання, інструменту і оснастки;

в) у 1983-1987 роках побудовано одноповерховий з двоповерховою вставкою корпус №3, а також двоповерховий корпус №4, в яких організовано виробництво побутових світильників, пластмасове і ливарне виробництво.

З 1965 року підприємство повністю переорієнтувалось на випуск світлотехнічного устаткування. В цей період були розроблені і освоєні світильники для хімічної та гірничорудної промисловості. З 1971 року підприємство почало розробку та освоєння виробництва побутових світильників різних груп: люстри, бра, настільних ламп, торшерів. В 1975 році розпочався випуск пускорегулюючих апаратів, які за класифікацією відносяться до групи промислових світильників» [68].

«На власній випробувальній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів. Приймальні, кваліфікаційні і сертифікаційні іспити здійснюються в Українському світлотехнічному інституті (м. Тернопіль)» [68].

Розробка «засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів виповнюються службою головного технолога, а також іншими спеціалізованими вітчизняними і закордонними організаціями. Наприклад, разом з фірмою АТОТЕСН (Німеччина) впроваджено технологічні процеси і спеціальне оснащення для нікелювання, позолоті і чорного цинкування. Разом з фірмою AMADA (Японія) введено в дію координатно-револьверний прес гнуття з ЧПУ для виготовлення» [68].

Соціальна сфера досліджуваного підприємства є значною: «Палац культури, поліклініка, спорткомплекс. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є одним з найбільш значних роботодавців у тернопільському регіоні і входить до п'ятірки найбільших підприємств Тернополя. Підприємство - одне з найбільших в Тернопільській області платників податків» [68].

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» бере участь у спеціалізованих виставках. Наприклад, Міжнародна виставка «Інтерсвітло», «elcomUkraine. Промислове

освітлення» у м. Києві, а також у спеціалізованих наукових конференціях та практичних семінарах.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» «охоплює широку номенклатуру розробки і виготовлення світлотехніки, що включає майже всі сфери застосування, а саме:

- вибухобезпечні освітлювальні прилади (ОП) для об'єктів газової, хімічної, нафтопереробної промисловості, а також вугільних шахт;

- загальнопромислові ОП для виробничих приміщень практично всіх галузей промисловості, з різними видами джерел світла, для експлуатації в приміщеннях з нормальними й умовами навколишнього середовища;

- прожекторне освітлення. Це унікальні високоефективні параболокругові і параболоциліндричні прожектори для освітлення відкритих і закритих спортивних споруджень, що забезпечують можливість точної передачі кольору в телебаченні, а також гама прожекторів з високо інтенсивними джерелами світла, високого ступеня захисту і сучасного дизайну для загального освітлення відкритих просторів і архітектурних об'єктів;

- зовнішнє освітлення, вуличні і паркові світильники з енергоекономними лампами;

- адміністративно-громадське освітлення і світильники для житлових приміщень - це світильники різноманітного асортименту з люмінесцентними лампами, лампами розжарювання та світло діодами;

- світильники місцевого освітлення для локального освітлення робочих зон верстатів і т.п.;

- транспортне освітлення. Це група ОП для салонів вагонів метро, тролейбусів, дизель - і електропоїздів пасажирських вагонів;

- пускорегулююча апаратура для люмінесцентних ламп від 7 Вт до 80 Вт і ГЛВТ усіх видів і потужностей (від 50 Вт до 3500 Вт);

- ексклюзивні vip-класу світильники з чудовими кришталевими елементами і позолоченою арматурою» [68].

Основні види діяльності товариства:

- 31.50.2 виробництво освітлювального устаткування;
- 45.21.1 загальне будівництво будівель (нові роботи, роботи з заміни, реконструкції та відновлення);
- 51.43.1 оптова торгівля електро побутовими приладами.

Вартість чистих активів Товариства складає 64.924 тис. грн. і на 58.988 тис. грн. перевищує статутний капітал, що відповідає вимогам законодавства. Статутний фонд Товариства складає 5.935.760 грн. і сплачений в повному обсязі. Чистий прибуток Товариства за 2020 рік становить 641 тис. грн.

З 2005 року "Корпорація Ватра", як єдиний майновий комплекс, перебуває в новій формі на ринку, яка гарантує прибутковість його фінансування на тривалий період і можливість формування його коштів на реінвестиції. «В результаті здійсненої у 2003 році організаційно-управлінської реструктуризації товариства із його структури виведені ті ланки, процеси та функції, які були найбільш складними для підприємства, які найбільш відчутно впливають на ціну товару і роблять його неконкурентно спроможним на ринку. Товариство, залишаючись власником єдиного майнового комплексу, перейшло на ринок у новій формі - товариство продає свої товари, продає право користуватися своїми засобами виробництва та експортує світлотехнічну продукцію. за рішенням Наглядової Ради в 2009 - 2010 роках була виважена і правильна фінансово-економічна перспектива Товариства, яка дала нам можливість різко скоротити витрати на утримання надлишкових площ, обладнання, знизити витрати у виробництві світлотехніки і майже на третину зменшити питомі витрати енергоносіїв. В товаристві не було задіяно 46% всіх виробничих площ і основних засобів і тому було прийнято економічно обгрунтоване рішення про продаж виробничих корпусів №№ 3,4 і переміщення основного і допоміжного виробництв на західну територію "Ватри". Зупинена стара і влаштована нова, ефективна система опалення у виробничих корпусах №1, №2, адміністративному корпусі і у всьому соціальному комплексі, тобто, в столовій, палаці культури, спортивному, медичному закладах, яка у 2008 році буде закінчена. За 2010 рік значно покращилися умови праці: утеплюли

виробничий корпус №1, закінченна заміна вікон в АПК-1. оформили музей, Зробили капітальний ремонт дискобару "Перлина", замінили на нове паркове освітлення придорожньої території вул. Микулинецької, капітально відремонтували дві ватрівські зупинки. Влаштували новий виставковий зал, який є візитною картою для покупців, а також доброю рекламою в роботі менеджерів з продаж» [68].

Товариство спрацювало за 2020 рік ефективно і приростила обсяги виробництва на 33,2%, а продажі - на 37,9% по відношенні до 2019 р. Такий значний приріст відбувся насамперед за рахунок своєчасного реагування на вимоги ринку щодо забезпечення світлотехнікою наших дилерів і оптимізації витрат на енергоносії і воду. Чистий прибуток за 2020 рік склав 1853,2 тис.грн. Виручка від реалізації - 59,4 млн.грн., а всі витрати були рівні 33,4 млн.грн. За 2020 рік підприємство мало чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 47,52 млн.грн. у минулому, 2019 р. – 6,78 млн.грн. Збільшення доходу відбулося в основному за рахунок подвоєння експорту з метою мінімізації податку на додану вартість, через продаж східної частини Товариства. Реалізували послуг (столова, інші) на 1,7 млн.грн. Оренда основних засобів збільшила дохідну частину майже на 6,4 млн.грн. Реалізували основних засобів, будівель і споруд на 20,8 млн.грн. (списано основних засобів які не придатні у виробництві, морально і фізично зношені продати їх було абсолютно нереально на 1,45 млн.грн.) За рахунок курсових різниць ми заробили біля 100 тис.грн., але на продажі в основному російських рублів ми втратили 235 тис.грн., а продали їх за 2010 рік на 13,9 млн.грн. При цьому збутові витрати склали - 3,3% від суми експорту – 1860 тис.грн. Станом на 31/12/2010 р. залишок світлотехнічної продукції на складі склав 32887 шт. на суму 2120 тис.грн. (на 1.01.2010 р. - 36362 шт. на суму 2345 тис.грн.) Запаси знизилися на 3,5 тисячі шт. на суму 235 тис.грн. Слід зауважити, що продукція зберігається на складах більше 10 років, тому дуже важко продається. Вона застаріла і втратила свої якості, споживчі властивості. В тому числі зберігається 3805 шт. культпобуту на суму 169 тис.грн. За 2010 рік продалося 1,4 тис. шт. на суму 36

тис.грн. це при тому, що знизили ціни на 25 і навіть більше відсотків. В Товаристві на 31/12/2010 р. все ще зберігається залишок непридатних матеріалів на суму 1670 тис.грн. Це хімічні матеріали, проводи до світильників культурно-побутового призначення (короткі), скло, сталеві ржаві стрічки і т.інше. Особливо слід відзначити успішну роботу з енергозбереження. Темпи росту обсягів виробництва по ТОВ "Корпорація Ватра" склав 133,2%. У фізичних величинах в співвідношенні до 2019 року маємо такі результати: 2019 р. 2020р. % Електроенергія (тис.кВт/год) 9980,2 9772,8 - 2% Витрати на 1 тис.грн. товарної продукції (кВт/год) 195,1 145,9 -25,2% Газ (тис.м3) 1595,1 718,5 - 65,7%. Витрати газу на 1 тис.грн. товарної продукції (м3) 31,2 10,7 - 40,6%. Вода (тис. м3) 111,8 102,5 - 8%. Витрати на 1 тис.грн. товарної продукції (м3) 2,2 1,5 - 30,7% Загалом енерговитрати на 1 грн. товарної продукції знизилися на 29% в порівнянні до 2009 року. Продаючи свої товари новоутвореним структурам ТОВ "Корпорація Ватра" отримало стабільний, гарантований ринок.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює Правління, яке очолює Голова Правління. В прямому підпорядкуванні Генерального Директора знаходяться: помічник Генерального Директора, юрисконсульт, інженер з охорони праці, служба якості, відділ зовнішньоекономічних відносин. Завод складається з наступних відділів: виробництво, постачання, енергомеханічна служба, ливарне та складське господарство. В свою чергу, відділ виробництва складається з таких цехів: ливарний, механічний, штампувальний, малярний та складальний. Кожен цех підпорядковується безпосередньо бригадиру, який одержує завдання на кожен день від комплектувальника. Комплектувальник отримує матеріали із центрального складу за спеціальною вимогою і на кожен вид матеріалу заводить картку складського обліку, в якій відображається прихід, розхід та наявна кількість матеріалів на складі. Складське господарство є складовою частиною допоміжної служби. Поступлення матеріалів на склад супроводжується випискою накладної, де вказується постачальник, кількість та повна назва матеріалу. Дані з накладної переносяться з накладної в прихідний

ордер, який зберігається на складі. Накладна поступає на підприємство в двох примірниках: перший - залишається на складі, другий - подається в бухгалтерію, третій екземпляр накладної залишається у постачальника. При поступленні готової продукції накладна виписується в чотирьох примірниках: перший - залишається на складі, другий - в цеху, два останніх по одному надсилаються в бухгалтерію та комерційну службу. В кінці кожного місяця завідуючий центральним складом складає звіт про витрати матеріалів протягом даного періоду, де вказується залишок на початок місяця, фактичні витрати, які включають в себе продаж на сторону, списання актом, видачу матеріалу за вимогою та залишок на кінець місяця.

Служба постачання складається з трьох чоловік: начальник служби постачання, інженер постачання та водій-експедитор. Інформація про наявність тих чи інших матеріалів на складі постійно надходить у відділ.

Служба планування подає приблизний проект плану випуску-продаж на рік з розбивкою по кварталах, і вже виходячи з наявних коштів, служба постачання повинна забезпечувати виробництво всіма необхідними матеріалами та деталями. На основі даного поточного плану служба постачання укладає договори з постачальниками в Україні та закордоном. Для оплати матеріалів відділ подає рахунки в бухгалтерію. Від усіх своїх клієнтів підприємство вимагає здійснення передоплати.

Енергомеханічна служба встановлює нововведене обладнання та слідкує за його роботою. Керує роботою служби її начальник, в підпорядкуванні якого знаходяться інженер-технолог, інженер з техніки безпеки та обслуговуючий персонал (сантехніки, електрики, слюсарі-механіки).

До служби управління відносяться служба розвитку, центральна бухгалтерія, служба економіки та служба якості. Служба розвитку є однією з найважливіших служб на підприємстві. Її очолює технічний директор, в підпорядкуванні котрого інженер-технолог та інженер-конструктор.

Безпосередній зв'язок дана служба підтримує з службою економіки та заводом. Також для забезпечення безперебійної поточної діяльності

підприємства даний відділ повинен регулярно подавати потреби в грошових коштах (щомісячно і щоквартально).

Важливою службою в організаційній структурі підприємства є економічний відділ. До повноважень цього відділу належать наступні функції: складання поточних (щомісячних, квартальних та річних) планів випуску продукції - дані подаються у службу розвитку; нормування праці та заробітної плати - вся ця інформація регулярно подається до відділу центральної бухгалтерії (дані про заробітну плату, розподіл, калькуляцію заробітної плати по рахунках і довідки про роботу за сумісництвом та угодами); складання звітів згідно стандартів, розрахунок роялті, подання поточної статистичної інформації. Також до обов'язків економічного відділу входить оформлення документів про заснування підприємства, ведення протоколів засідань Правління. Ці дані подаються щомісячно Генеральному Директору. Що стосується статистики щодо персоналу (ця функція також належить до компетенції економічного відділу), то кожного місяця службою проводиться аналіз ефективності використання людських ресурсів. Детальний аналіз ефективності використання кредитних засобів отримується керівником відділу кожного звітного періоду або за вимогою (у разі нагальної потреби). Остання зазначена функція включає в себе більшість функцій економічного відділу і тим самим забезпечує взаємозв'язок та облік необхідної інформації.

Наступний відділ, що входить в службу управління підприємством - центральна бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером. Зрозуміло, що основна діяльність цього відділу полягає у веденні фінансового та управлінського обліку. Що ж стосується служби якості, то вона представлена інженером-технологом, його асистентом та обслуговуючим персоналом. Діяльність працівників цього відділу полягає у слідкуванні за якістю на всіх етапах виробництва продукції.

На короткострокову і довгострокову платоспроможність підприємства впливає його здатність отримувати прибуток. У зв'язку з цим розглянемо такий

аспект діяльності як прибутковість та рентабельність підприємства, які є якісним показником ефективності його роботи:

- рентабельність продажу: відношення прибутку до рівня продажу;
- рентабельність активів: відношення прибутку до активів підприємства;
- рентабельність капіталу.

Усі вище перераховані показники для ОСП "Ватра" наведені в таблиці 2.1 (показники зазначені в тис. грн.).

Таблиця 2.1

Показники ефективності роботи ОСП за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1	2	3	4
Виручка від реалізації	8114,60	52446,10	+44331,50
Чистий дохід	6784,70	47520,00	+40735,30
Валовий прибуток	692,40	7186,80	+6494,40
Фінансові результати від операційної діяльності	249,10	2780,90	+2531,80
Собівартість реалізованої продукції	6092,30	40333,20	+34240,90
Чистий прибуток	184,60	1853,20	+1668,60

Відповідно в межах даної номенклатури ОСП "Ватра" випускає широкий асортимент виробів. На замовлення клієнтів підприємство може виготовити будь-який світильник з номенклатури в цілому. Також слід відзначити, що вся продукція підприємства підлягає випробуванню у спеціальній сертифікованій лабораторії центру розвитку та досліджень. Всі прилади відповідають вимогам стандартів і мають український сертифікат. Освітлювальні прилади виробництва "Ватра" добре відомі в Києві, Рівному, Одесі та за межами України.

На сьогоднішній день корпорація спеціалізується на розробці і виробництві двох основних груп світлотехнічного устаткування: промислових і побутових світильників.

Процес виготовлення продукції проходить через такі ділянки: ливарна, механічної обробки, штампування, покриття і фарбування, складання і пакування. При цьому, 80% виробництва є механізованим, а 20% - повністю автоматизоване.

ТОВ "Корпорація Ватра" працює під замовлення. Збором та обробкою замовлень на підприємстві займається економічний відділ. Він і займається реалізацією продукції. Споживачами продукції є будівельні компанії, які працюють на ринках великих міст. Це переважно клієнти з Києва, Дніпропетровська, Донецька, Харкова. При великих замовленнях ВАТ бере на себе доставку продукції. Також при цьому діє система знижок.

ТОВ "Корпорація Ватра" використовує у своїй діяльності два види розповсюдження:

1- комерційне каналне, яке забезпечує купівлю і продаж товарів, передачу прав власності і володіння;

2- фізичне, яке забезпечує зберігання, транспортування, складування продукції.

До основних функцій каналу розподілу ТОВ "Корпорація Ватра" належить збір інформації про стан ринку світлотехнічної продукції, стан попиту на дану продукцію; інформування клієнтів про продукцію (у вигляді буклетів та брошур, проведення конференцій), а також підтримання контактів із постійними клієнтами і пошук нових споживачів.

ТОВ "Корпорація Ватра" використовує прямі канали розподілу. Суть прямого каналу полягає в тому, що виробник продає свою продукцію через відділ збуту, або через філію цього відділу на місцях, безпосередньо споживачеві. ТОВ має таку філію у Києві. Прямі канали розподілу дозволяють ТОВ налагоджувати довготермінові зв'язки із своїми клієнтами, вивчити ринок своїх товарів та впливати на самі обсяги збуту. Вибір прямого каналу розподілу зумовлений численною кількістю умов. Насамперед це пояснюється тим, що підприємство виробляє продукцію на замовлення. Крім того:

1- продукція має вузькоспеціалізоване призначення, потребує кваліфікованого сервісного обслуговування;

2- кількість замовників даної продукції є обмежена;

3- ціна продукції значно вища ніж її собівартість.

Основними конкурентами на світовому ринку є польська фірма ELGO, фірми Phillips та General Electric. Досить значну конкуренцію підприємству складають вітчизняні виробники світлотехнічного устаткування - донецька та київська фірми, тернопільська "Ватра".

На ОСП "Корпорація Ватра" застосовують метод "середні витрати плюс прибуток" у поєднанні із ще однією методикою ціноутворення. Мова іде про метод визначення ціни з орієнтацією на конкурентів. В цьому випадку ціну на товари, які продаються, визначають шляхом аналізу і порівняння можливостей товарів однієї фірми відносно конкурентів на конкретному ринку, а також через аналіз і порівняння цін, які склались на ринку. Відповідно метод визнання ціни з орієнтацією на конкурентів полягає в уточненні ціни з урахуванням зміни конкурентної ситуації та конкурентного становища підприємства на ринку. При встановленні остаточної ціни необхідно знати ціни і якість товарів своїх конкурентів. Тому на підприємстві проводяться спеціальні дослідження з вивчення рівня конкуренції на ринку України та на зовнішніх ринках, на яких працює ОСП "Корпорація Ватра"; також збирається інформація про наявних та потенційних конкурентів, їх продукцію та ціни. Основні показники, які використовують спеціалісти економічного відділу підприємства при проведенні аналізу цін конкурентів наведені нижче:

- динаміка обсягу продажу в натуральних та вартісних вимірниках для порівняння з попереднім роком і з різними сегментами ринку та каналами розподілу;
- зміни цін конкурентів за різними групами товарів;
- категорія споживачів, що виграють від зниження цін;
- динаміка витрат на маркетингові дослідження загалом і за конкретними товарами;
- думка покупців відносно товарів;
- зміни позиції споживачів щодо підприємства-конкурента і його цін;
- кількість втрачених споживачів відносно попередніх періодів.

Оскільки ОСП "Корпорація Ватра" займається також експортом своєї продукції в Молдову, то не менш важливим є питання формування експортних цін. В основі їх розрахунку лежать передусім власні витрати виробництва, до яких додаються витрати на транспортування вантажів одержувачам, митні збори у розмірі 0,15% від вартості вантажу, вивізне мито, яке диференційоване щодо видів продукції. В експортну ціну закладається рентабельність у розмірі не нижче 30%. Тобто, при формуванні цін на продукцію, яку планують експортувати, на підприємстві "Корпорація Ватра" також поєднують два методи ціноутворення: метод "середні витрати плюс прибуток" та метод визначення ціни з орієнтацією на конкурентів. Саме для експортних операцій оптимальним рівнем ціни прийнято вважати середню величину з цін конкурентів.

Крім того при формуванні остаточної ціни враховується також система знижок, яка діє для клієнтів. На підприємстві застосовуються знижки з метою стимулювання збуту, а також підвищення зацікавленості дилерів у збуті продукції. Розмір знижок залежить від характеру угоди, умов постачання і кон'юнктури ринку в момент укладання угоди. Розмір знижок формується залежно від видів договорів і встановлюється відповідно до планових або фактичних показників за місяць або квартал. На підприємстві "Ватра" найчастіше використовують наступні види знижок:

- знижка за обсяг купленого товару - співвимірне зниження ціни для покупців, які закупають значні кількості аналогічного товару. При цьому знижка встановлюється у відсотках до загальної вартості або одиничної ціни встановленого обсягу поставки. При купівлі продукції від 15 тис. грн. підприємством надаються знижки в розмірі 3-4% від вартості замовлення. На підприємства знижки за кількість пропонуються усім покупцям, але працівники відділу збуту слідкують за тим, щоб сума знижок не перевищувала суми економії підприємства на витратах у зв'язку із збільшенням обсягів товару, який продається (скорочення витрат з продажу, складування, підтримки товарного запасу і транспортуванню товару);

- дилерські знижки надаються своїм представникам, в тому числі закордонним. На даний час на підприємстві дилерські знижки прирівнюються до знижок за обсяг купленого товару;

- спеціальні знижки надаються привілейованим покупцям, у замовленнях яких особливо зацікавлене підприємство. До цієї категорії знижок відносяться знижки за регулярність або стійкість замовлень, за допомогою яких ОСП "Корпорація Ватра" намагається утримати постійну клієнтуру.

Крім того, при замовленні продукції на суму більше 20 тис. грн.. ОСП "Корпорація Ватра" гарантує знижку в розмірі 50% на транспорті витрати, пов'язані із доставкою замовлення.

Крім знижок на підприємстві використовується також система надбавок. Надбавки встановлюються залежно від особливих вимог покупця при виконання спеціального, індивідуального замовлення, за підвищену якість товару, надання додаткових сервісних послуг і таке інше.

Підвищення цін обов'язково супроводжується роз'яснювальною роботою серед потенційних споживачів через засоби маркетингової комунікації (проведення конференцій, презентацій тощо).

Окремою складовою частиною підприємства, що не входить в службу управління, є комерційна служба. Ця служба складається з таких відділів:

- відділ підготовки проектів, в обов'язки якого входить розробка енергозберігаючих програм з представленням їх, робота з проектними організаціями, а також самостійна розробка проектів освітлення;

- відділ маркетингу займається вивченням ринку збуту та ринку закупівель, рекламні заходи щодо просування виробів, виготовлених даним підприємством;

- у функції відділу продаж входить транспортне забезпечення процесів виробництва та реалізації продукції, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також робота з клієнтами;

- зовнішньоекономічний відділ, який займається плануванням та безпосередньою організацією експортно-імпортних операцій.

До виключної компетенції комерційної служби належить: подання Генеральному Директору кожних три місяці загальної інформації про реалізацію готової продукції, представлення економічній службі та центральній бухгалтерії даних про випуск продукції, ведення та подання центральній бухгалтерії звітності про використання автотранспорту.

Проблемами вивчення ринку, його вибору та освоєння, розробки комплексу маркетинг-мікс (відповідних товарної та цінової політики, заходів стосовно дистрибуції та просування, а також комунікативної політики) та можливостей його реалізації займається маркетингова служба. А, в загальному, маркетингова діяльність підприємства побудована на принципі: виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється. Питаннями маркетингу на підприємстві займається комерційна служба, в обов'язки якої і входить узгодження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Така відповідність забезпечується через дотримання:

- єдиних для корпорації стандартів виробництва та контролю якості комплектуючих, матеріалів та готових виробів;
- єдиної цінової політики, яка передбачає встановлення на початок року цін, що будуть дійсними протягом цього року, а також системи спеціальних бонусів;
- єдиних вимог до дизайну усіх джерел комерційно-довідкової інформації (різного роду рекламні матеріали: буклети, каталоги, рекламні проспекти; запити, замовлення);
- збут продукції через представницьку мережу. Зокрема, дана обставина дозволяє ОСП "Корпорація Ватра" реалізовувати продукцію, використовуючи вже налагоджені канали розподілу.

Підприємство зіткнулось із проблемою недостатнього збуту продукції, яка потребує вирішення.

2.2. Чинники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Огляд ринку промислової світлотехніки, на якому працює ОСП «Корпорація Ватра», здійснюватимемо у такій послідовності: обсяги ринку, виробництво, імпорт, торгівля, попит, прогнози.

Стосовно обсягів ринку, то оператори ринку промислової світлотехніки з оптимізмом оцінюють його теперішній стан. Незважаючи на кризовий стан, таких темпів зростання на українському ринку не спостерігалось вже давно. Загальний обсяг вітчизняного ринку світильників наразі оцінюють у \$ 35-40 млн., причому торік попит на світильники зріс на 20%, а в першому півріччя цього року - на 30% порівняно з першим півріччям минулого [96].

Також усі провідні оператори ринку освітлювального обладнання стверджують, що частка промислових світильників у загальному обсязі реалізації значно зросла і досягла 30-40%, тоді як кілька років тому її оцінювали всього в 15-20% [96].

Основною причиною прискореного зростання ринку промислових світильників є збільшення інвестицій у виробництво - як у нове будівництво, так і в реконструкцію діючих підприємств. Оператори ринку одностайно відзначають, що потенційна потреба у промислових світильниках у кілька разів перевищує існуючі обсяги закупівель. І хоча фінансові можливості підприємств наразі не відповідають потребам, відкладений попит створює великий резерв для зростання ринку в наступні кілька років. Зокрема капіталовкладення в заощадження електроенергії суттєво стимулюють попит на світильники провідних іноземних брендів.

Стосовно виробництва, то весь асортимент промислових світильників (провідні оператори ринку пропонують більше сотні найменувань продукції) можна поділити на кілька функціональних груп: пиловологозахищені; вибухозахищені; прожектори для освітлення відкритих місцевостей (майданчики, кар'єри, порти і т. ін.); з глибоким випромінюванням (для приміщень з високими стелями); для АЗС; вуличні світильники для освітлення прилеглих територій.

Кожна з функціональних груп поділяється на підгрупи. Наприклад, пиловологозахищені світильники бувають загального застосування і для використання в пожежонебезпечних зонах. Найширшу сферу застосування і, відповідно, найбільшу популярність серед виробників мають пиловологозахищені люмінесцентні світильники. На рисунку 2.2 відображена структура ринку промислових світильників (за даними спеціалістів комерційного відділу ОСП «Корпорація Ватра»).

Зараз виробництвом промислових світильників в Україні займається до півтора десятка компаній. Серед них з певною часткою умовності можна виділити дві групи. Перша - підприємства, засновані ще за часів соціалізму. Гігантом вітчизняної світлотехніки вважається тернопільська «Ватра», що виготовляє майже всю номенклатуру промислових світильників, а за деякими позиціями є монополістом. У Тернополі працює й СП, створене «Ватрою» і бельгійськими інвесторами, - компанія «Ватра-Шредер». Обидва підприємства - «Ватра» і «Ватра-Шредер» - випускають схожу продукцію, але перше використовує власні комплектуючі, а друге - крім вітчизняних, ще й іноземні. До найстаріших у галузі належить і Макіївський склозавод - одне з найбільших у СНД і єдине в Україні спеціалізоване підприємство з випуску світильників з лампами розжарювання різного призначення, у тому числі і для освітлення промислових споруд, громадських, житлових і підсобних приміщень, для зовнішнього освітлення.

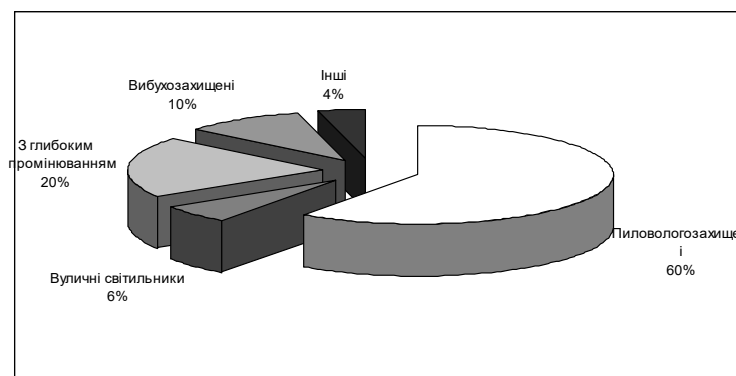


Рис. 2.1. Структура ринку промислових світильників України (за даними спеціалістів комерційного відділу ОСП «Корпорація Ватра»)

Друга група виробників - новачки, що вийшли на ринок протягом останнього десятиліття. Зазвичай це великі на сьогоднішній день компанії, що почали свою діяльність з торгівлі світильниками, а потім відкрили власне виробництво. Спеціалізуються ці підприємства зазвичай на найбільш ходових видах світильників з різним ступенем захисту, опановуючи спершу складальні операції, а потім - виготовлення частини необхідних комплектуючих. Обсяги виробництва кожного з таких підприємств становить \$ 0,5-1 млн.

Особливо висока концентрація виробників «другої хвилі» поблизу Києва — Бровари, Вишневе, Обухів, Славутич, але світильники складають також в Дніпропетровську, Львові, Харкові. До цієї групи зараховують розміщений у Броварах завод «Люмен», що входить до складу групи компаній «Елотек», а також компанії «Асоціація Світлотехніка», «Велта маркетинг», «Технопостачсервіс», «ЕМКО» та «Елекон».

Стосовно імпорту, то «частка імпорту на ринку промислових світильників за останні роки не змінилася і як і раніше становить 30-35%. Також практично незмінним залишився і досить широкий список країн-постачальників. В Україну завозять промислові світильники з таких країн, як Іспанія, Німеччина, Італія, Польща, Словаччина, Тайвань, США, звичайно ж, Китай і Туреччина. Діаграма на рисунку 2.3 відображає структуру імпорту промислових світильників за країнами виробництва (за даними спеціалістів комерційного відділу ОСП «Корпорація Ватра»)» [68].

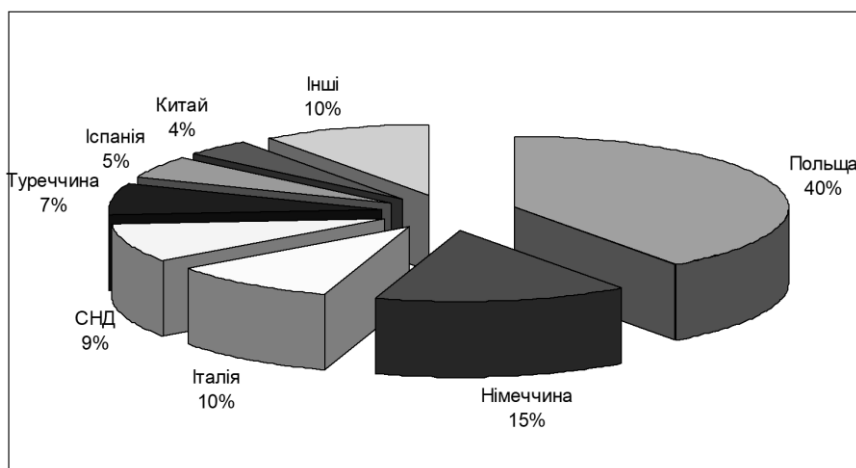


Рис. 2.2. Структура імпорту промислових світильників в Україні

Крім цього, «Західну Україну, наприклад, досить успішно «підкорюють» інші, менш відомі польські виробники, а Південну — турецька продукція, переважно та, що випускається за ліцензіями провідних світових компаній. Однак їхня частка в загальному обсязі імпорту, за оцінками трейдерів, невелика. Імпорт має неодмінні для українського ринку «чорну» і «сіру» складові, які сумарно, за деякими оцінками, сягають 8-10% загального обсягу імпорту. В основному ця продукція ввозиться з Туреччини і Польщі» [30].

Стосовно торгівлі, то ринок промислових світильників, з одного боку, можна назвати усталеним. Вітчизняні виробники, створивши дочірні підприємства, торгові дома тощо вже налагодили стійкі зв'язки з найбільшими трейдерами, яких в Україні нараховується не більше десятка (група компаній «Елотек», «ЮгКонтракт», «Електротехніка», «Асоціація Світлотехніка», «Капро», «Промкабель», «I-TEC» та інші). Компанії-лідери, що спеціалізуються зазвичай на широкій номенклатурі електротехнічної продукції, зокрема, імпортової, а не тільки на освітлювальному обладнанні, вже побудували свою систему дилерів. Загалом кількість торгівців, що працюють у сегменті промислових світильників, обчислюється двома-трьома сотнями.

З іншого боку, зараз спостерігається тенденція до поглиблення спеціалізації провідних торгових компаній. Наприклад, в компанії «Елотек» обсяги реалізації безпосередньо підрядним фірмам досягли 50% обсягів продажу, а до кінця року, як очікується, прямий продаж переважатиме над дистрибуцією через дилерську мережу. Про ефективність такого підходу побічно свідчить той факт, що за останні два роки у групі компаній «Елотек» штат проектного відділу розширився в 2,5 рази. За створення проектних відділів взяли не тільки великі оператори, більшість з яких є дистриб'юторами іноземних виробників, а й їхні дилери.

Водночас про перспективність концентрації на роздрібному продажі (щоправда, не лише світильників, а всього електротехнічного асортименту) свідчить успішний досвід роботи мереж «Промкабель» і особливо «Капро»,

найбільшої в Україні (24 магазини, в тому числі 6 у Києві, і 6 регіональних представництв).

Для галузі «промислового світла» характерна цивілізованість торгівлі. Так, на базарах товар не продається взагалі, позаяк приватні особи купують промислові світильники вкрай рідко. Навіть незначний «сіро-чорний» імпорт продають через магазини - зазвичай, невеликі, на кшталт «1000 дрібниць», приваблюючи покупця відносно низькою ціною.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій та вивчення літературних джерел показало «що становище, яке склалося сьогодні у економіці України, обтяжене цілою низкою наслідків світової економічної кризи. За цих умов економіка України зазнає впливу таких факторів, як нерегульований і стрімкий ріст цін, спад виробництва та реалізації в багатьох галузях, платіжна криза, банкрутство підприємств та інших суб'єктів господарювання. Різде падіння попиту на сировину, яка експортується, спровокувало скорочення обсягів промислового виробництва і формування дефіциту поточного рахунку платіжного балансу. Погіршився фінансовий стан підприємств реального сектору економіки, виникли проблеми з обслуговуванням банківських боргів. Ресурсні кондиції банківської системи погіршуються, тобто фінансові установи не кредитують підприємства. За даними Державного комітету статистики в Україні спад промислового виробництва в 2020 року через COVID-19, порівняно з 2019 року, становив 31,6%, у січні-лютому проти аналогічного періоду 2018 року - спад 32,8%. Українські підприємства, які звикли до високої прибутковості, виявились неспроможними до роботи в умовах стагнації. Природно, що впливу економічної кризи зазнала й машинобудівна галузь промисловості України. Підприємства отримують менше ресурсів, менше виробляють продукції, менше її експортують, їх прибуток знижується. За цих умов частина підприємств діє за стандартною антикризовою програмою: скорочення персоналу, зниження витрат на маркетинг і зменшення заробітної плати [90].

На рисунку 2.6 відображено структуру попиту на промислові світильники (за даними спеціалістів комерційного відділу ОСП «Корпорація Ватра»). Покупці промислових світильників - корпоративні клієнти, найчастіше - великі й середні підрядні організації, що займаються будівництвом, реконструкцією та ремонтом промислових об'єктів або ж відділи постачання самих підприємств. Переважну більшість замовників становлять підприємства харчової промисловості (особливо з іноземним капіталом - тютюнові, кондитерські фабрики) та металургійні заводи.

Так як імпорту продукцію відносять до верхньої цінової групи, а вітчизняну - до нижньої, останній надають перевагу інвестори, що не передбачають значних капіталовкладень в Освітлення. Імпортні ж світильники купують клієнти (зазвичай, іноземні інвестори), які прораховують витрати протягом усього життєвого циклу виробу з точки зору економічності, довговічності, ефективності, терміну окупності.

Одна з особливостей ринку промислових світильників - відсутність сезонних коливань попиту. Традиційне зростання обсягів продажу у другій половині року спричинене циклом фінансування будівельних робіт (внутрішні роботи, зокрема, електромонтажні, виконують зазвичай в холодну пору року).

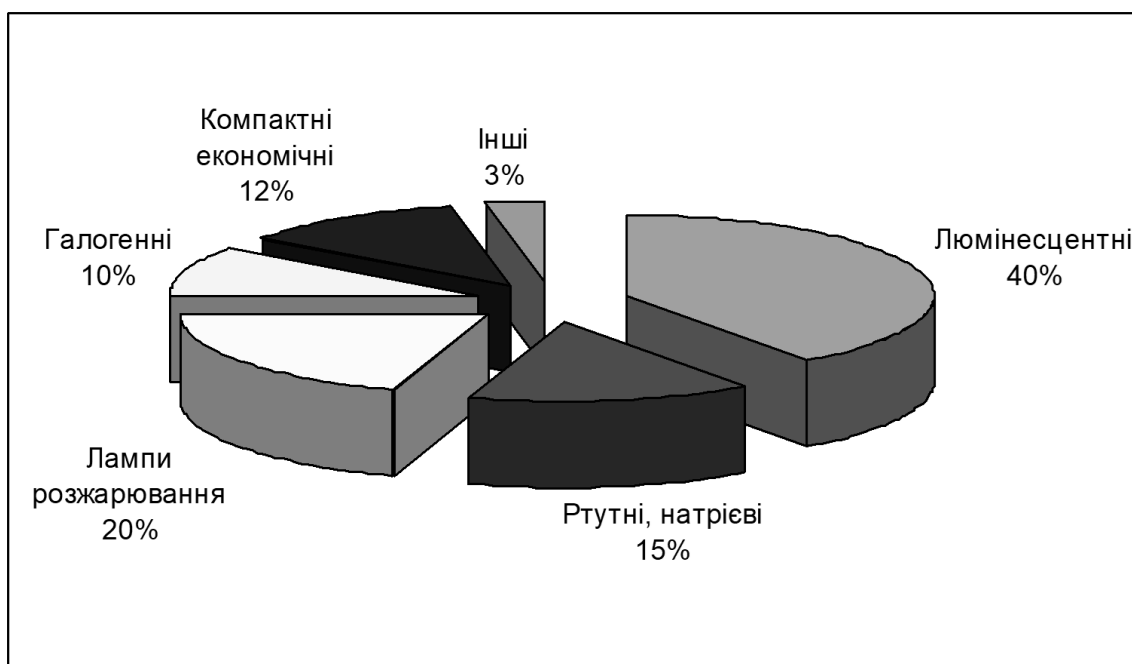


Рис. 2.3. Структура попиту на промислові світильники

Оцінюючи перспективи розвитку вітчизняного ринку промислових світильників, експерти одностайні лише в двох моментах: попит буде збільшуватися і очікувати в найближчому майбутньому значних потрясінь в цій галузі не доводиться. Розбіжності в думках починаються при кількісних оцінках. Більшість операторів ринку вважає, що темпи зростання обсягів продажу промислових світильників прямо пов'язані з темпами зростання промисловості, а відтак вони не перевищать 10-15%.

Дуже малоймовірні зміни в товарній структурі ринку, тому що вона в основному вже сформувалася. Найбільше, чого варто очікувати, - нові модифікації вже існуючого товарного ряду. Технічні новинки, які вже пропонують у розвиненіших країнах, мають ще досить високу для вітчизняного споживача вартість, тому найближчим часом, очевидно, великого попиту на них не буде. Не слід сподіватися також і появи в Україні нових закордонних брендів, яким вітчизняний ринок здалеку бачиться занадто кволим і не заслуговує уваги. У зв'язку з глобальною тенденцією до перенесення виробництва до країн з дешевою робочою силою (Туреччина, Китай, Тайвань, Малайзія тощо) ймовірно здешевлення світильників низки західних брендів та імпортової продукції в цілому.

Одним з чинників конкурентоспроможності є «наявність енергозберігаючих технологій». Оскільки досліджуване підприємство споживає багато природного газу, то аналіз тенденцій цінової політики на газ є також важливим.

Отже, на діяльність ТОВ найбільше впливає платоспроможність споживачів, рівень розвитку корпоративного та внутрішнього ринків, загальний стан ділової активності в регіоні. Основні фактори, що впливають на діяльність підприємства: суперечливість існуючої системи оподаткування, недосконалість, нестабільність діючих норм законодавства. Найбільшою загрозою як промисловим підприємствам, так громадянам України завдають інфляційні процеси і ріст цін на енергоносії, метал, хімічні матеріали, мінімальну зарплату. Без значних інвестувань, направлених на техпереозброєння виробництва, випускати

конкурентноспроможну продукцію важко. На придбання передового обладнання та технологій (впровадження нових гальванічних і лакофарбних покриттів, підняття на новий технічний рівень системи підготовки виробництва, включаючи компютеризацію, комп'ютерне управління діяльністю виробництва, впровадження нетрадиційних методів обробки поверхонь) необхідно в рік виділяти 500-800 тис.дол.США. ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" розроблено декілька інвестиційних проектів, якими передбачені інвестиції направлені на розвиток техніки та технологій від 2,5 млн дол. США до 5 млн дол. США, але законодавче поле України не приваблює до підприємства інвесторів.

Основним конкурентом є СП "Ватра-Шредер». Аналіз дозволив визначити фактори макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища, які мають позитивний і негативний вплив на діяльність підприємства. На основі виявлених стратегічних проблем і стратегічних альтернатив, спільному підприємству доцільно обрати стратегію для кожної бізнес-одиниці і розробити загальну стратегію діяльності на ринку освітлювальної техніки. Стратегічними одиницями бізнесу на СП "Ватра-Шредер» є такі: виробництво та продаж світильників вуличного призначення, випуск і реалізація світильників декоративно-архітектурного призначення, виробництво та продаж світильників промислового та спеціального призначення, виробництво і продаж комплектодеталей до освітлювальних приладів іншим підприємствам, надання послуг з фарбування корпусних деталей іншим підприємствам. Загальна стратегія розвитку спільного підприємства побудована на стратегіях розвитку бізнес-одиниць і спрямована на використання ключових факторів успіху. Враховуючи те, що більшість освітлювальних приладів, які пропонуються підприємством, знаходяться на етапі зростання, то ключовими факторами успіху тут виступають нововведення в області нових видів світильників і технологій їх виготовлення. Загальна стратегія діяльності підприємства також включає товарну, цінову, збутову стратегії, які ґрунтуються на диференціації маркетингової пропозиції і

зорієнтована на задоволення потреб споживачів в освітлювальних приладах за рахунок організації ефективних каналів розподілу продукції. З проведеного аналізу на СП «Ватра-Шредер», можна зробити висновок, що підприємство досягає конкурентних переваг за рахунок особливої маркетингової пропозиції світильників, які відповідають міжнародним стандартам і є конкурентоспроможним як на вітчизняному ринку, так і на закордонному.

2.3. Дослідження конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» графічно-аналітичним та експертним методами

Для того щоб зміцнити свої позиції, кожне підприємство повинне знати конкурентну ситуацію на ринку, і знати про сильні й слабкі сторони свого підприємства й підприємства-конкурентів. Для цього проведено порівняльний аналіз діяльності найближчого конкурента і «Корпорація Ватра» (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація цілей конкурентів

Конкурентна фірма	Стратегічні наміри	Заходи щодо досягнення частки на ринку	Конкурентна позиція	Тип стратегії
Ватра-Шредер	Розширення ринку	Експансія за рахунок внутрішнього зросту	Намагається посилити положення на ринку	Наступально-оборонна
Корпорація Ватра	Утримання позицій	Утримання існуючої частки ринку (Тр=Тр галузі)	Перебуває в стані конкурентної боротьби	Оборонна

Отже, на підставі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок що наше підприємство займає оборонні конкурентні позиції.

При дослідженні конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» ми порівнювали такі «оціночні параметри: а) конкурентоспроможність продукції, б) технологія, в) рівень кваліфікації персоналу, г) система управління, д) рівень інновацій, е) фінансове становище, є) рівень маркетингової політики, ж) ширина асортименту» [30].

* - оцінка визначена як добуток вагомості параметра на середній бал експертів;

** - ціна оцінена як бальна характеристика цінового рівня асортиментної лінії прожекторів;

*** - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції визначено як відношення інтегральний показник якості до ціни.

За результатами методу експертної оцінки і розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваних зразків світильників встановили, що зразки «ОСП Корпорація Ватра» мають нижчий показник конкурентоспроможності (0,888), на відміну від зразків «Ватра-Шредер», тому можна зробити висновок, що завдяки кращій якості декоративних покриттів і захисту світильника від корозії, кращій якості захисних з'єднань світильників та ергономічності прожектори виробництва «Ватра-Шредер» є більш конкурентоспроможними порівняно із продукцією «Корпорація Ватра» за приблизно однакового цінового рівня.

Другим етапом є «визначення конкурентоспроможності підприємства. Для визначення індексу нами сформовано дві бази параметрів із визначенням питомих ваг параметрів та їх значень. При цьому параметр набував значення від 1 до 5. Максимальний показник може бути отриманий при умові, що він є найбільший (найменший) в галузі. Питома вага параметру коливається в межах від 1 до 100, максимальна питома вага параметру можлива при безпосередньому та значному впливі даного параметру на процес прийняття рішення про купівлю.

Сума питомих ваг становить 100. Значення параметрів та їх питоми ваги були отримані в ході експертного інтерв'ю, опитування потенційних споживачів та з джерел вторинної інформації

Значення параметрів присвоюється в порядку зростання, тобто 0 – мінімальне значення, 5 – максимальне. При зростанні значення параметру зростає відповідно і конкурентоспроможність підприємства. Тому краще отримувати високі значення параметрів» [30].

Таблиця 2.4

Параметри конкурентоспроможності підприємств

№ п/п	Показник	Питома вага параметру	Значення параметру	
			ОСП «Корпорація Ватра»	«Ватра-Шредер»
1	2	3	4	5
1.	Рівень розвитку системи управління:	10,0	$= (4,0 * 2,5 + 4,0 * 2,5 + 4,0 * 2,5 + 4,0 * 2,5) / 10 = 4$	$= (4,0 * 2,5 + 5,0 * 2,5 + 4,0 * 2,5 + 5,0 * 2,5) / 10 = 4,5$
1.1	Рівень організації	2,5	4,0	4,0
1.2	Рівень мотивації	2,5	4,0	5,0
1.3	Рівень контролю	2,5	4,0	4,0
1.4	Рівень планування	2,5	4,0	5,0
2.	Конкурентоспроможність товарів:	16	$= (4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6) / 16 = 4,3$	$= (4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 4,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6 + 5,0 * 1,6) / 16 = 4,5$
2.1	економічні показники;	1,6	4,0	4,0
2.2	показники економного використання ресурсів;	1,6	4,0	4,0
2.3	показники надійності;	1,6	4,0	4,0
2.4	ергономічні показники;	1,6	4,0	4,0
2.5	естетичні показники;	1,6	4,0	5,0
2.6	показники технологічності;	1,6	4,0	5,0
2.7	показники транспортабельності	1,6	4,0	4,0
2.8	показники стандартизації і уніфікації;	1,6	5,0	5,0
2.9	патентно-правові показники;	1,6	5,0	5,0
2.10	показники безпеки;	1,6	5,0	5,0
3.	Рівень інновацій	12	$= (1,0 * 6,0 + 1,0 + 6,0) / 12,0 = 1,0$	$= (4,0 * 6,0 + 4,0 + 6,0) / 12,0 = 4,0$
3.1.	Наявний рівень оновлення основних фондів	6,0	1,0	4,0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
3.2.	Потенціал збільшення інновацій	6,0	$= (1,0 * 3,0 + 1,0 * 3,0) / 6,0 = 1,0$	$= (4,0 * 3,0 + 4,0 * 3,0) / 6,0 = 4,0$
3.2.1	- капітальних	3,0	1,0	4,0
3.2.2	- фінансових	3,0	1,0	4,0
4.	Рівень маркетингової політики:	12	$= (2 * 3 + 2 * 3 + 2 * 4 + 2 * 4 + 2 * 4 + 2 * 3) / 12 = 3,5$	$= (2 * 4 + 2 * 3 + 2 * 4 + 2 * 4 + 2 * 4 + 2 * 4) / 12 = 3,8$
4.1.	Ефективність цінової політики	2,0	3,0	4,0
4.2.	Ефективність політики комунікацій	2,0	3,0	3,0
4.3.	Ефективність політики розподілу	2,0	4,0	4,0
4.4.	Ефективність товарної політика	2,0	4,0	4,0
4.5.	Ефективність маркетингових досліджень	2,0	4,0	4,0
4.6.	Ефективність контролю та організації маркетингу	2,0	3,0	4,0
5.	Якість асортиментної товарної політики:	12	$= (2 * 4 + 2 * 4 + 2 * 4 + 1 * 3 + 1 * 3 + 1 * 3 + 1 * 4 + 1 * 3 + 1 * 3) / 12 = 3,6$	$= (2 * 3 + 2 * 4 + 2 * 4 + 1 * 5 + 1 * 5 + 1 * 4 + 1 * 3 + 1 * 1 + 1 * 0) / 12 = 3,3$
5.1.	Ширина і глибина виробів (вибухобезпечні освітлювальні прилади)	2,0	4,0	3,0
5.2	Ширина і глибина виробів (загальнопромислові ОП)	2,0	4,0	4,0
5.3	Ширина і глибина виробів (прожекторне освітлення)	2,0	4,0	4,0
5.4	Ширина і глибина виробів (зовнішнє освітлення)	1,0	3,0	5,0
5.5	Ширина і глибина виробів (адміністративно-громадське освітлення)	1,0	3,0	5,0
5.6	Ширина і глибина виробів (світильники місцевого освітлення)	1,0	3,0	4,0
5.7	Ширина і глибина виробів (транспортне освітлення)	1,0	4,0	3,0
5.8	Ширина і глибина виробів (пускорегулююча апаратура)	1,0	3,0	1,0
5.9	Ширина і глибина виробів (світильники вір-класу)	1,0	3,0	0,0
6.	Рівень технології	12	4,0	4,0
6.1	Рівень зносу	6,0	3,0	5,0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
6.2	Виробнича потужність	6,0	5,0	3,0
7.	Рівень кваліфікації персоналу:	12	$= (3*4+3*4+3*4+3*4)/12=4,0$	$= (3*4+3*4+3*4+3*4)/12=4,0$
7.1	- керівники	3,0	4,0	4,0
7.2	- спеціалісти	3,0	4,0	4,0
7.3	- службовці	3,0	4,0	4,0
7.4	- робітники	3,0	4,0	4,0
8.	Фінансове становище:	14,0	$= (3*7+4*7)/14=3,5$	$= (7*4+7*5)/14=4,5$
8.1	Рівень платоспроможності	7,0	3,0	4,0
8.2	Рівень фінансової стійкості	7,0	4,0	5,0

За допомогою формули (1.5) та на основі даних, поданих у табл. 2.4, обчислили одиничні параметричні індекси для «ОСП Корпорація Ватра» відносно «Ватра-Шредер» (Табл. 2.5). На третьому етапі розраховують інтегральний показник, спочатку визначивши групові параметричні індекси.

Таблиця 2.5

Одиничні параметричні індекси конкурентоспроможності
«Корпорація Ватра» відносно підприємства «Ватра-Шредер»

№ п/п	Показник	Значення одиничного параметричного індексу
1	2	3
1.	Рівень розвитку системи управління:	$=4/4,5=0,89$
1.1	Рівень організації	$=4/4=1$
1.2	Рівень мотивації	$=4/5=0,8$
1.3	Рівень контролю	$=4/4=1$
1.4	Рівень планування	$=4/5=0,8$
2.	Конкурентоспроможність товарів:	$=4,3/4,5=0,96$
2.1.	економічні показники;	$=4/4=1$

Продовження табл. 2.5

1	2	3
2.2.	показники економного використання ресурсів;	=4/4=1
2.3.	показники надійності;	=4/4=1
2.4	ергономічні показники;	=4/4=1
2.5	естетичні показники;	=4/5=0,8
2.6	показники технологічності;	=4/5=0,8
2.7	показники транспортабельності;	=4/4=1
2.8	показники стандартизації і уніфікації;	=5/5=1
2.9	патентно-правові показники;	=5/5=1
2.10	показники безпеки;	=5/5=1
3.	Рівень інновацій	=1/4=0,25
3.1.	Наявний рівень оновлення основних фондів	=1/4=0,25
3.2.	Потенціал збільшення інновацій	=1/4=0,25
3.2.1	- капітальних	=1/4=0,25
3.2.2	- фінансових	=1/4=0,25
4.	Рівень маркетингової політики:	=3,5/3,8=0,9
4.1.	Ефективність цінової політики	=3/4=0,75
4.2.	Ефективність політики комунікацій	=3/3=1
4.3.	Ефективність політики розподілу	=4/4=1
4.4.	Ефективність товарної політика	=4/4=1
4.5.	Ефективність маркетингових досліджень	=4/4=1
4.6.	Ефективність контролю та організації маркетингу	=3/4=0,75
5.	Якість асортиментної товарної політики:	=3,6/3,3=1,1
5.1.	Ширина і глибина виробів (вибухобезпечні освітлювальні прилади)	=4/3=1,3
5.2	Ширина і глибина виробів (загальнопромислові ОП)	=4/4=1
5.3	Ширина і глибина виробів (прожекторне освітлення)	=4/4=1
5.4	Ширина і глибина виробів (зовнішнє освітлення)	=3/5=0,6
5.5	Ширина і глибина виробів (адміністративно-громадське освітлення)	=3/5=0,6

Продовження табл. 2.5

1	2	3
5.6	Ширина і глибина виробів (світильники місцевого освітлення)	=4/4=1
5.7	Ширина і глибина виробів (транспортне освітлення)	=4/3=1,33
5.8	Ширина і глибина виробів (пускорегулююча апаратура)	=3/1=3
5.9	Ширина і глибина світильників вір-класу	0
6.	Рівень технології	=4/4=1
6.1	Рівень зносу	=3/5=0,6
6.2	Виробнича потужність	=5/3=1,67
7.	Рівень кваліфікації персоналу:	=4/4=1
7.1	- керівники	=4/4=1
7.2	- спеціалісти	=4/4=1
7.3	- службовці	=4/4=1
7.4	- робітники	=4/4=1
8.	Фінансове становище:	=3,5/4,5=0,78
8.1	Рівень платоспроможності	=3/4=0,75
8.2	Рівень фінансової стійкості	=4/5=0,8

Значення групового параметричного індексу визначається з врахуванням питомої ваги кожного параметра за формулою (1.4).

Обчислюємо індекс конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» відносно підприємства «Ватра-Шредер»:

$$I=(0,89*10+0,96*16+0,25*12+0,9*12+1,1*12+1*12+12*1+14*0,78)/100=0,86.$$

Оскільки $I < 1$, то ми можемо зробити висновок, що ОСП «Корпорація Ватра» є менш конкурентоздатною за підприємство «Ватра-Шредер».

Отже, на основі проведених аналітичних розрахунків та маркетингового дослідження з метою визначення конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» порівняно із підприємством «Ватра-Шредер», ми можемо зробити висновок, що ОСП «Корпорація Ватра» є менш конкурентоспроможним, ніж підприємство «Ватра-Шредер», оскільки значення інтегрального показника

конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» менший у 1,1 разів за аналогічний показник підприємства «Ватра-Шредер».

Огляд літературних джерел показав, «що до графічно-аналітичного методу відносять побудову радара конкурентоспроможності. Під час формування радара було обрано наступні критерії: оперативність виконання замовлення; якість продукції; фінансова стійкість підприємства; рівень інновацій та технологій; система управління маркетингом; ширина асортименту; кваліфікація працівників; рівень цін на товари. Визначимо значення балів для обраних параметрів кожного з підприємств» [30].

1) Рівень цін на товари. Підприємства працюють в однаковій цінній категорії. Оскільки є підприємства, котрі знаходяться в тому ж ціновому діапазоні і дешевші, тому і ОСП «Корпорація Ватра» отримує 4 бали, і підприємство «Ватра-Шредер» – 4 бали.

2) Рівень інновацій та технологій. Рівень інновацій та технологій ОСП «Корпорація Ватра» є значно гіршим і менш розвинутим, ніж підприємства «Ватра-Шредер». Тому цей показник оцінено для ОСП «Корпорація Ватра» на 2, для «Ватра-Шредер» - 5 бали.

3) Ширина асортименту продукції. Щодо ширина асортименту світильників, то в ОСП «Корпорація Ватра» асортимент товарів значно більший за асортимент конкурента. Тому підприємство "Корпорація Ватра" отримало 5 балів, підприємство «Ватра-Шредер» - 3 бали.

4) Професіоналізм працівників. Підприємство "Корпорація Ватра" отримало 5 балів, підприємство «Ватра-Шредер» - 5 балів.

5) Якість продукції. Щодо якості продукції підприємства, то товари обох підприємств приблизно однакові, хоча за показниками дизайну дещо різняться. Кожне з підприємств отримало по 4 бали, оскільки на ринку є вироби із більш кращим дизайном, зокрема, імпортні.

6) Фінансова надійність підприємства. Фінансова надійність підприємства "Корпорація Ватра" оцінено як середню. А «Ватра-Шредер» –

фінансово успішне підприємство. Тому підприємство ОСП «Корпорація Ватра» отримало 4 бали, підприємство «Ватра-Шредер» – 5 балів.

7) Система управління маркетингом. За цим показником більш виграшним є система управління маркетингом «Ватра-Шредер», тому воно отримало 4 балів, а «Корпорація Ватра» - 3.

8) Оперативність виконання замовлення. Обидва підприємства дотримуються встановлених у контракті термінів до швидкості виконання замовлень, тому обидва підприємства отримали по 5 балів.

На рис. 2.7 зображено радар конкурентоспроможності підприємства ОСП «Корпорація Ватра» відносно підприємства «Ватра-Шредер».

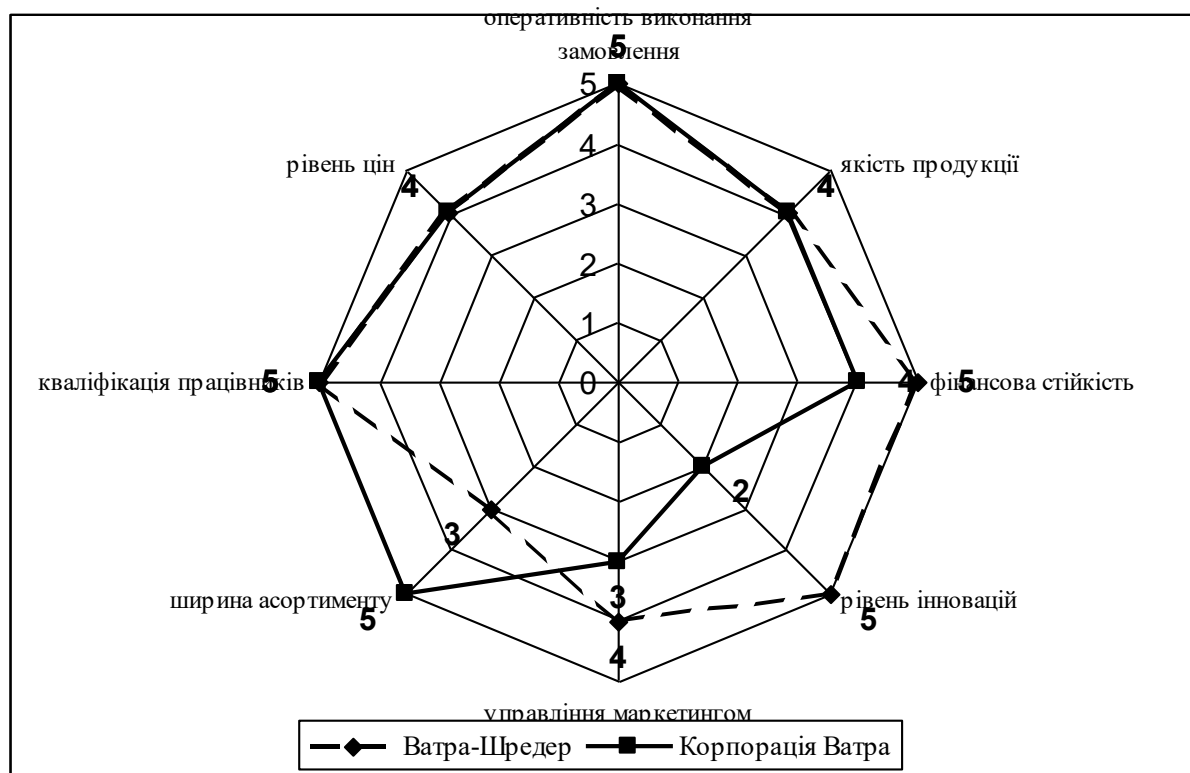


Рис. 2.4. Радар конкурентоспроможності підприємств "Корпорація Ватра" та "Ватра-Шредер"

Площу отриманого багатокутника обчислюємо за формулою:

$$S_{\text{багатокутника}} = 1/2 * \sin(\alpha) * \sum_{i=1}^n a_i * b_i, \quad (2.1)$$

де a – одна сторона трикутника i ;

b – друга сторона трикутника i ;

α – кут між сторонами трикутника i ;

n – кількість трикутників, з яких складено багатокутник.

Провівши обчислення, площа фігури конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» складає:

$$S_{\text{Корпорація Ватра}} = \frac{1}{2} * 0,7071 * (5*4 + 4*4 + 4*2 + 2*3 + 3*5 + 5*5 + 5*4 + 5*5) = 47,729 \text{ кв. у.о.}$$

Площа фігури конкурентоспроможності підприємства «Ватра-Шредер» складає:

$$S_{\text{Ватра-Шредер}} = \frac{1}{2} * 0,7071 * (5*4 + 4*5 + 5*5 + 5*4 + 3*4 + 3*5 + 5*4 + 4*5) = 53,74 \text{ кв. у.о.}$$

Відношення площ фігур конкурентоспроможностей конкурентів ($V_{\text{п}}$) буде:

$$V_{\text{п}} = 53,74 / 47,729 = 1,13 \text{ або } 113\%.$$

Наведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що підприємство «Ватра-Шредер» випереджає по розглянутим параметрам підприємство ОСП «Корпорація Ватра» на 13% ($113\% - 100\% = 13\%$).

Далі розраховано площу всього круга і прийнято цей показник за значення всього ринку світильників:

$$S_{\text{кола}} = 3,14 * 5^2 = 78,5 \text{ умовних квадратних одиниць.}$$

Знайдемо відношення площ підприємства ОСП «Корпорація Ватра» та ринку світильників:

$$S_{\text{Корпорація Ватра}} / S_{\text{кола}} = 47,729 / 78,5 = 0,608 \text{ або } 60,8\%.$$

Відношення площ підприємства «Ватра-Шредер» до ринку світильників:

$$S_{\text{Ватра-Шредер}} / S_{\text{кола}} = 53,74 / 78,5 = 0,685 \text{ або } 68,5\%.$$

Висновки до розділу 2

Отже, на діяльність підприємства найбільше впливає платоспроможність споживачів, рівень розвитку корпоративного та внутрішнього ринків, загальний стан ділової активності в регіоні. Основні фактори, що впливають на діяльність підприємства: суперечливість існуючої системи оподаткування, недосконалість,

нестабільність діючих норм законодавства. Найбільшої загрози як промисловим підприємствам, так громадянам України завдають інфляційні процеси і ріст цін на енергоносії, метал, хімічні матеріали, мінімальна зарплата. Без значних інвестувань, направлених на техпереозброєння виробництва, випускати конкурентноспроможну продукцію важко. Основним конкурентом є СП «Ватра-Шредер». На основі виявлених стратегічних проблем і стратегічних альтернатив, спільному підприємству доцільно обрати стратегію для кожної бізнес-одиниці і розробити загальну стратегію діяльності на ринку освітлювальної техніки.

На основі дослідження конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра» та підприємства «Ватра-Шредер» ми можемо зробити висновок, що ОСП «Корпорація Ватра» повинен покращити всі значення параметрів своєї конкурентоспроможності приблизно на 13% шляхом раціонального використання і вдосконалення існуючих можливостей і розробки та впровадження нових товарів спираючись на сучасні технології і лояльність співробітників. Тоді досліджуваний ТОВ отримало би лідируючі позиції серед конкурентів, що забезпечило б відповідний прибуток засновникам, справедливе ставлення до співробітників і об'єктивну оцінку їх діяльності.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОСП „КОРПОРАЦІЯ ВАТРА”

3.1. Стратегічні перспективи розширення ринку і посилення конкурентоспроможності

Для того, щоб визначити стратегічні перспективи розширення ринку і посилення конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра», нами досліджена реакція покупців світильників на кон'юнктуру ринку, що змінюється, зокрема на зміну ціни, може бути різною по своїй інтенсивності. Для характеристики міри впливу зміни ціни на поведінку покупців і продавців в економіці використовується поняття «еластичність» як міра реакції однієї величини на зміну іншої. Такий показник називають коефіцієнтом еластичності. Існує стільки видів еластичності попиту, скільки існує чинників, що визначають попит на товар (еластичність за ціною, еластичність по доходу і так далі).

Цінова еластичність показує, на скільки відсотків зміниться об'єм попиту при зміні ціни товару на один відсоток. Вона характеризує зміщення даного товару іншими товарами.

Попит еластичний, якщо цінова еластичність попиту більше одиниці. В цьому випадку при незначному підвищенні ціни об'єм попиту істотно зменшується. Попит еластичний на ті товари, які легко заміщаються іншими товарами.

Попит нееластичний, якщо цінова еластичність попиту лежить в межах від нуля до одиниці. В цьому випадку відносна зміна ціни перевищує відносну зміну попиту, тобто попит слабо чутливий до зміни ціни. Попит нееластичний на ті товари, які слабо заміщаються іншими товарами.

Одинична еластичність попиту має місце тоді, коли цінова еластичність попиту дорівнює одиниці. Цей випадок цікавий тим, що зміна ціни не впливає

на сумарну виручку продавців на ринку. Чим вище еластичність попиту за ціною, тим більше чутливий об'єм попиту до зміни ціни, або тим більше еластичним є попит [30, с. 29].

Для розрахунку еластичності попиту за ціною була використана наступна формула:

$$e_p = \frac{P_x}{Q_x} \cdot \frac{\Delta Q_x}{\Delta P_x}, \quad (3.1)$$

де P_x – ціна товару x ;

Q_x – сукупна величина попиту на товар x (у одиницях);

ΔP_x – зміна ціни %;

ΔQ_x – зміна попиту %.

Отже, еластичність може бути виражена як відношення ціни до кількості попиту на величину, зворотну нахилу функції попиту.

Об'єм реалізації товарів ОСП «Корпорація Ватра» в 2018 році склав 651400 шт., середня ціна за одиницю – 453,32 грн.; у 2009 році об'єм реалізації – 583270 шт., середня ціна за одиницю – 518,46 грн. На підставі цих даних розрахована цінова еластичність в точці кривої попиту:

$$e_p = \frac{453.32}{651400} \cdot \frac{68130}{65.14} = 0.73 < 1.$$

Проте при обчисленні точкової еластичності попиту виникла проблема, пов'язана з тим, що залежно від того, яку з двох цін вважати початковою, набувають два різні значення еластичності. Причому із збільшенням різниці між двома цінами результат стає усе більш невизначеним. Тому ми застосували дугову еластичність попиту.

Дугова еластичність попиту є характеристикою цінової еластичності попиту, що відноситься не до конкретної ціни, а до деякого проміжку її зміни.

Цей показник не залежить від того, яку ціну вважати початковою, а яку кінцевою. Дугова еластичність попиту розраховується за формулою:

$$e_p = \frac{(Q_2 - Q_1) \cdot (P_2 + P_1)}{(Q_2 + Q_1) \cdot (P_2 - P_1)} \quad (3.2)$$

Таким чином:

$$e_p = \frac{(583270 - 651400) \cdot (518.46 + 453.32)}{(583270 + 651400) \cdot (518.46 - 453.32)} = 0.82 < 1$$

У обох випадках маємо нееластичний попит. Відносна зміна ціни перевищує відносну зміну попиту, тобто попит слабо чутливий до зміни ціни.

Отже, можна зробити висновок, що зниження цін на товари ОСП «Корпорація Ватра» приведе до настільки малого збільшення продажів, що об'єм загальної виручки зменшиться. З іншого боку, із зростанням ціни виручка збільшиться. Це є наслідком того, що товар слабо заміщується і збільшення ціни не зупинить скорочення об'єму попиту.

Коли еластичність попиту на який-небудь товар вища за одиницю, то невелике зниження ціни збільшує витрати на даний товар; коли еластичність попиту менше одиниці, то невелике зниження ціни скорочує загальну величину витрат на даний товар. «В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінної ситуації ТОВ повинне не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в оточенні. Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться фірма.

Відомим інструментом стратегічного аналізу є матриця І. Ансоффа» [11, с.27]. З її допомогою можливе дослідження загальних контурів стратегій для тих або інших тенденцій розвитку компанії або окремих стратегічних зон господарювання, а також коло проблем, пов'язаних із розвитком фірми.

Якщо підприємство збирається вийти на новий ринок без зміни продукту, то слід реалізовувати стратегію розвитку ринку. Якщо компанія бажає освоювати як новий продукт, так і новий ринок, то слід дотримуватися стратегії

диверсифікації. І так далі відповідно до рис. 3.1, що показано на матриці Ансоффа.

Ринки, продукти	Існуючі	Нові
Існуючі	Поглиблення ринку P= 50% З = 50%	Розвиток ринку P=20% З=400%
Нові	Розвиток продукту P=33% З=800%	Стратегії диверсифікації P=20% З=1600%

Рис. 3.1 Матриця Ансоффа (З – витрати, P – вірогідність успіху)

ОСП «Корпорація Ватра» працює на наявному ринку з наявним товаром. Ринок характеризується насиченістю даним товаром, високим рівнем конкуренції, що слабо піддається розвитку.

У таких умовах для розширення ринку обґрунтований вибір стратегії поглиблення ринку. При порівняно невеликих витратах вона має найвищу вірогідність успіху. Реалізація даної стратегії можлива із застосуванням таких інструментів, як удосконалення системи управління, інтенсифікація руху товару, розвиток дистриб'юторської мережі, активізація просування товарів, активна реклама. Для більш повного аналізу можливих стратегічних дій компанії в цілому або в окремих стратегічних зонах господарювання ма також використали матрицю М. Портера.

ОСП «Корпорація Ватра» освоює не окремий сегмент, а ринок світильників в цілому. Таким чином, фірмі слід використовувати як переваги свої товари і вибрати стратегію диференціації. Диференціація ОСП «Корпорація Ватра» можлива по таких напрямках:

- диференціація товарів;
- диференціація послуг (сервісна диференціація);

- диференціація роботи персоналу;
- диференціація іміджу.

В даному випадку найбільш доцільна сервісна диференціація (на супровідні послуги, монтаж, розробку тощо). Об'єм сервісу і його рівень здатні істотно вплинути на привабливість фірми в очах потенційних покупців. Це також дозволяє фірмі обґрунтовано не знижувати ціни на товари і не позбутися частини прибутку.

3.2. Концепція збільшення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Для комплексного покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства неціновими методами, на нашу думку, варто розробити та впровадити комплексну систему управління формуванням витрат виробництва, яка б гармонійно поєднувала планування, нормування, облік, контроль і аналіз собівартості. Це, по-перше, не потребувало додаткових витрат, по-друге, дало би відчутний результат для покращення конкурентної позиції підприємства.

Цим вимогам найбільш відповідає система обліку витрат - "стандарт-костс", яка виникла у кінці 20-х років в США на основі ідей "школи наукового управління Тейлора. Творець системи Ч. Гаррісон (автором ідеї вважають Г.Емерсона) визначив мету таким чином: "Основна мета системи "стандарт-костс", полягає у тому щоб надати управлінню підприємства такі дані, за допомогою яких можливе лише збільшення прибутку". За визначенням Ч.Гаррісона в основі "стандарт-костс" лежить концепція управління за відхиленнями.

Для практичної реалізації нормативного методу обліку витрат, на підприємствах світлотехнічної галузі необхідно фіксувати у документах відхилення від норм, які виникли в ході технологічного процесу з зазначенням причин і відповідальних осіб. Нормативний метод обліку дає можливість не

тільки здійснювати управління за відхиленнями, але завдяки йому можна отримати ряд важливих економічних показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції: матеріаломісткість, матеріаловіддача, вплив цін і норм на вартість витрачених матеріалів тощо.

Велике значення має розроблення стандартів та норм по всіх функціях управління. Стандартів витрат на виробництво продукції, встановлюються індивідуально кожним підприємством, виходячи з галузевих норм і нормативів.

Тут може бути здійснена тільки калькуляція нормативної собівартості продукції. Керівник складає планове завдання для свого підрозділу на конкретний цикл робіт. У ньому визначають назву і обсяг робіт, які треба виконати протягом визначеного періоду. У нормативній калькуляції обліковують ці роботи у вартісному виразі. Отже, калькуляція нормативної собівартості виробництва світлотехніки складається із нормативної собівартості кожного виду робіт, які виконуються. Собівартість цих робіт контролюють за допомогою встановлених нормативів.

Після того, коли встановлені норми та нормативи діяльність кожного підрозділу оцінюється кількістю виробленої продукції та економією витрат ресурсів, додержанням встановлених нормативів витрат, що є нормативною собівартістю продукції.

Нормативна калькуляція при застосуванні її у практиці машинобудівних заводів є ідеальним методом розрахунку собівартості продукції виходячи із встановлених норм і нормативів на даний момент часу.

Загалом, система нормативного обліку витрат має такі переваги:

- 1) Дозволяє здійснювати поточний (оперативний) контроль за витратами виробництва протягом року, таким чином, значно спрощуючи оцінку продукції. Стає можливою її оцінка за нормативною собівартістю до закінчення технологічного циклу що значно допомагає обчисленню собівартості виробленої продукції;

2) Ця система дає можливість застосовувати управління за відхиленнями. Відхилення - це і є та релевантна інформація, на яку звертає увагу управлінець, економлячи час та зусилля;

3) Відхилення від норм дозволяють виявити причини, що їх спричинили, місця їх виникнення та відповідальних осіб, а також вплив відхилень на собівартість продукції;

4) Нормативна система обліку є важливим чинником обліку за центрами відповідальності;

5) Дана система є більш економною та простою ніж система історичних витрат у процесі визначення доходу та собівартості;

6) Система нормативних витрат сумісна з важливими інструментами управлінського обліку: гнучкими бюджетами змінних витрат системою "директ-костінг", обліком за центрами відповідальності;

7) Нормативний метод обліку витрат виховує у працівників бережливе ставлення до використання коштів і додержання встановлених нормативів. Отже, стандарти сприяють підвищенню економії та продуктивності праці, що є важливим мотиваційним фактором.

Пропонуємо у контексті впровадження на ОСП «Корпорація Ватра» контролю за системою управління якістю розглянути особливості обліку витрат за центрами відповідальності. Облік за центрами відповідальності передбачає створення центрів, що несуть відповідальність:

- ⇒ за ефективне використання інвестицій - вся організація;
- ⇒ за максимізацією прибутку - госпрозрахункові підрозділи;
- ⇒ за зниженням витрат - цехи, робочі місця

Важливою передумовою ефективної роботи центрів відповідальності є своєчасність, місткість та простота інформації, що з'являється у їх звітності. Крім того, важливо, щоб відповідальними менеджерами проводився первинний аналіз (аналіз відхилень, виявлення наднормативних відхилень) та здійснювався взаємозв'язок звітності різних рівнів управління.

Для практичної реалізації роботи центрів відповідальності на підприємствах машинобудівної галузі, на основі інформації, що надходить з зовнішнього оточення та внутрішнього середовища встановлюються стандарти, які узгоджуються з метою організації для забезпечення її виконання раціональним шляхом. На основі інформації про горизонтальний та вертикальний розрізи організаційної структури визначають структурні підрозділи та посадові особи, які нести будуть відповідальність за виконання встановлених стандартів (нормативів). На основі інформації про контроль результатів діяльності забезпечується реалізація функції координації, яка включає в себе комплекс заходів стосовно покращення ситуації. У разі виявлення відхилень менеджери на основі інформації проводять їх аналіз та здійснюють управління за відхиленням. На основі інформації про здійснення процесу контролю встановлюються стандарти для нового процесу контролю. Слід відзначити, що практична реалізація функції контролю тісно пов'язана з іншими функціями управління (особливо з функцією організації та планування). Оскільки для забезпечення оперативності надходження інформації при здійсненні функції контролю важливим є виділення центрів відповідальності, для яких встановлюються стандартні (нормативні) витрати, які можна відобразити у бюджетах, про це свідчить рис. 3.2.

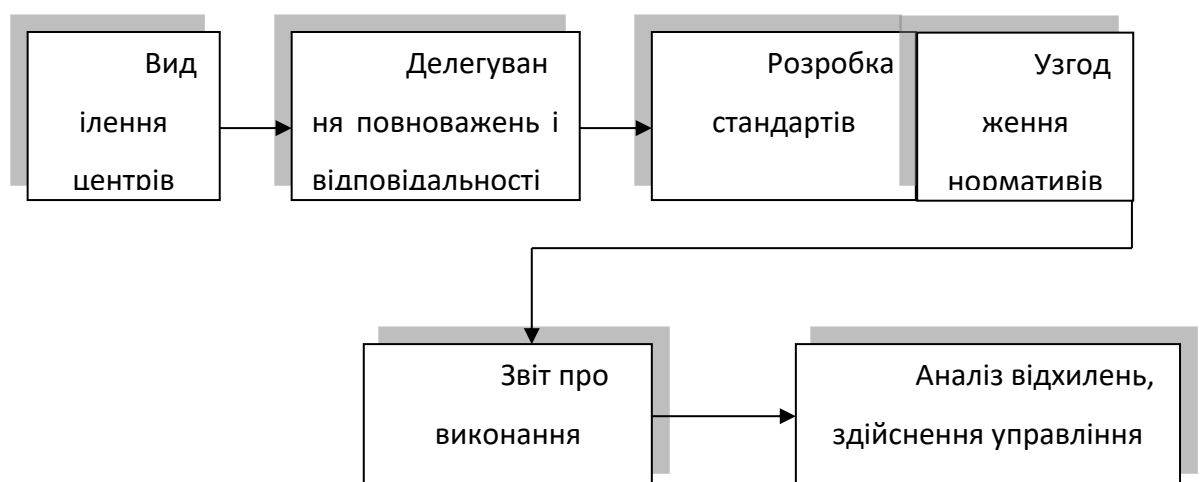


Рис. 3.2. Організація роботи та контролю центрів відповідальності

Дана схема характеризує можливість практичної реалізації функції контролю на підприємствах машинобудівної промисловості. За допомогою

виділення центрів відповідальності делегуються повноваження відповідальності їх керівникам та працівникам за певні види витрат чи доходів. Бюджетним комітетом у який входять керівники виділених центрів відповідальності складаються бюджети для кожного з них. У бюджетах відображаються стандарти (нормативи), які узгоджуються з бюджетом доходів та витрат центру інвестицій. В процесі здійснення господарських операцій готуються звіти про фактичне виконання бюджетів, здійснюється аналіз відхилень та управління за відхиленнями.

Функція контролю за роботою центрів відповідальності здійснюватиметься на основі інформації, яка відображається у системі сегментної звітності, яка забезпечує обернений зв'язок для порівняння запланованих і фактичних результатів. Релевантною інформацією у сегментній звітності є відхилення фактичних показників від стандартів.

Таким чином, облік за центрами відповідальності має такі переваги:

- задовольняє інформаційні потреби споживачів різних рівнів управління;
- дозволяє оперативно контролювати витрати і результати роботи відповідальності;
- дає змогу оцінювати роботу відповідальних менеджерів;
- відіграє роль сигнальної системи у механізмі управління.

Практика використання обліку за центрами відповідальності поряд перевагами має й недоліки. Зокрема, інколи виявити фактори, що вплинули на відхилення від бюджету неможливо, бо перевитрати по одній статті будуть покриватися економією по іншій і контроль виявиться недейовим.

Щодо директ-костінгу, як підтверджує облікова практика, не всі постійні витрати покриваються протягом тривалого періоду, а через це для довгострокового планування рентабельності окремих позицій в асортименті віддають перевагу обчисленню їх повної собівартості. Однак, зазначені недоліки не применшують значення перелічених систем Аналіз свідчить про користь їх застосування у сучасних умовах та подальші дослідження і розвиток систем обліку стандарт-косте, директ-костінгу та центрів відповідальності.

Після виявлення причин відхилень керівництво служб повинно оперативно втручатись у виробничий процес, виправляючи негативні явища, що спричинили відхилення. Управління виробництвом за допомогою використання відхилень має переваги у тому, що дозволяє усунути інформаційне перевантаження управлінців і створити умови для спрямування їх уваги на найбільші суттєві відхилення від плану, оперативного завдання чи норм. Суть управління з використанням відхилень полягає у тому, що рішення про коригуючі дії приймаються на тому рівні управління, де вони виникають на основі інформації про відхилення від заданих параметрів.

Управління за відхиленнями має переваги й тому. Що воно виступає в організації як важливий мотиваційний фактор. При наявності в роботі відповідного центру відповідальності негативних відхилень встановлюють причини і винуватців перевитрат. Водночас вживаються заходи щодо усунення цих причин у наступному періоді та покарання винних.

При позитивних відхиленнях керівництво приймає рішення щодо виплати певного проценту щомісячних сум економії працівникам відповідного центру відповідальності у вигляді премії.

Отже, управління за відхиленнями має важливе значення для діяльності організації, покращення контролю за системою управління якістю на кожному етапі виробництва, дозволяє проводити оперативний аналіз і контроль за господарською діяльністю і усувати всі недоліки, які виникають в процесі роботи.

Використання в практиці управління підприємствами світлотехнічної промисловості викладених вище засобів здійснення контролю за системою управління якістю дозволять раціонально використовувати створений капітал, ресурси, задіяні в процесі виробництва, контролювати та скорочувати витрати, досягати конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Реалізацію даної стратегії по вдосконаленню системи управління якістю доцільно проводити з використанням матричного типу організаційної

структури управління проектом, що зумовлено низкою переваг, які вона забезпечує у порівнянні з іншими типами, а саме:

- розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за досягнення результатів та керівниками, відповідальних за забезпечення реалізації системи управління якістю;
- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при реалізації та впровадженні системи управління якістю;
- зменшення термінів реалізації стратегії і високого рівня якості;
- створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації;
- відносна простота (легкість для персоналу).

Таблиця 3.1

Схема організації робіт по впровадженні системи управління якістю

№	Завдання	Відповідальні за виконання завдання
1	2	3
1.	Визначення завдань і змісту проекту	Головний інженер, Голова правління, головний економіст, головний технолог, заступник голови правління по комерційних питаннях.
2.	Організація проекту	Головний інженер
3.	Створення спеціальної служби виконання проекту	Голова правління, головний інженер
4. 4.1	Розробка: плану підготовки виробництва	Економіст, інженер-технолог, начальник цеху №3, інженер-конструктор, інженер по охороні праці, спеціаліст по кадрах.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
4.2	плану організації виробництва	Головний інженер, економіст, інженер-технолог, інженер-конструктор, начальник цеху №3, інженер по охороні праці, спеціаліст по кадрах.
4.3	виробничого плану	Головний інженер, економіст, інженер-технолог.
4.4	плану постачання	Інженер-технолог, економіст, маркетолог, бухгалтер.
4.5	плану фінансування проекту	Бухгалтер, економіст.
4.6	плану управління і контролю	Головний інженер.
4.7	розробка пробного екземпляру системи управління якістю	
5.	Складання бюджету заходів	Економіст, бухгалтер.
6.	Розробка часового графіку	Економіст, інженер-технолог.
7.	Організація захисту навколишнього середовища	Інженер-технолог.
8.	Організація охорони праці в цеху	Інженер по охороні праці.
9.	Організація підбору і навчання персоналу	Спеціаліст по кадрах, інженер-технолог.
10.	Розробка ТЕО	Економіст, бухгалтер, головний технолог
11.	Підготовка звітів	Кожен учасник групи.
12.	Розробка проектно-технологічної документації	Інженер-технолог, інженер-конструктор, головний інженер.
13.	Організація постачання	Маркетолог, головний інженер.
14.	Організація збуту	Маркетолог.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
15.	Організація сертифікації і стандартизації продукції	Інженер-конструктор.
16.	Затвердження документу у Центрі стандартизації, метрології і сертифікації	Інженер-розробник системи управління якістю (нова посада)
17.	Організація забезпечення фінансування проекту	Економіст, головний інженер.
18.	Організація зміни обладнання	Головний інженер, інженер по охороні праці, інженер-технолог, начальник цеху №3.
19.	Розробка бізнес-плану	Маркетолог, економіст, інженер-розробник системи управління якістю (нова посада)

План реалізації впровадження системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра» наведено нижче (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

План реалізації впровадження та контролю системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра»

Завдання	Хто відповідає	Сума трудовитрат	Тип контролю	Порядок звітування (коли і кому)
1	2	3	4	5
1. Розробка системи управління якістю продукції	Інженер із системи управління якістю	42 люд/дні	Проміжний	По етапах, роботи
2. Стандартизація і сертифікація світильників	ДЦССМ м. Тернополя	-	Заключний	Після закінчення операції
3. Розробка плану організації виробництва	Головний інженер, інженер технолог, інженер з охорони праці	15 люд/дні	Попередній	Головному інженеру до початку виробничого процесу

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
4. Визначення потреб в обладнанні та оснащенні	Начальник цеху №3, інженер технолог	4 люд/дні	Попередній	Головному інженеру до початку виробничого процесу
5. Оформлення замовлення у на сертифікацію системи	Інженер із системи управління якістю	0,3 люд/дні	Попередній	Директору підприємства
6. Замовлення на сертифікацію	Інженер із системи якості	1 люд/дні	Попередній	Бухгалтеру до початку виробництва
7. Отримання	Всі підрозділи	10 люд/дні	Заключний	Директору підприємства
8. Розрахунок за обслуговування	Бухгалтер	1 люд/дні	Заключний	Головному бухгалтеру після отримання документації
9. Технічний нагляд перед впровадженням	ДЦССМ м. Тернополя	5 люд/дні	Фільтруючий	По мірі готовності системи
10. Передача документів на впровадження	ДЦССМ м. Тернополя	5 люд/дні	Фільтруючий	Директор підприємства

В ході «впровадження системи управління якістю буде здійснено наступні види контролю:

1) Попередній (до початку впровадження системи). За його допомогою визначається можливість досягнення поставленої мети шляхом виконання запланованої стратегії, якісні, кількісні і структурні характеристики виробництва, що планується через їх моделювання в часі і в просторі.

2) Направляючий (під час впровадження системи управління якістю). Застосовується від початку практичного початку розробки документації до моменту видачі сертифікату про впровадження системи якості. Під час контролю відбувається вирівнювання, порівняння та оцінка стану та поведінки контрольованого об'єкта, розробляються і застосовуються коригуючі дії.

3) Фільтруючий (за повним етапом виконання операції) застосовується при перевірці здійснення господарської діяльності, якщо хід впровадження

системи не відповідає нормам, то впровадження зупиняють до того часу, поки не буде відповідати вона вимогам» [33].

Для оцінки економічних показників впровадження системи управління якістю здійснюють контроль. Організація моніторингу економічних показників, насамперед, передбачає чітке визначення завдань, об'єктів контролю, що й було виконано.

Завдання моніторингу: «оцінка економічних показників системи. Об'єкти моніторингу: економічні показники діяльності підприємства (обсяг реалізованої продукції за проектний рік у грошовому і натуральному виразі) частка ринку, кількість оборотів товарних запасів та оборот товарних запасів у днях; прибутковість (чистий прибуток, коефіцієнт чистого прибутку, коефіцієнт валового прибутку, норма прибутку на вкладений капітал, чиста приведена вартість)» [28].

Період: 1.01. 2021 – 31.12.2021р. Контрольовані норми: збільшення обсягу реалізованої продукції на 8 %; збільшення частки експорту на 2 %.

Метод моніторингу: SWOT-аналіз; оцінка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2011 р.

Виконавці: моніторинг доручено здійснити керівнику служби збуту та відділу маркетингу, відповідальність покладена на інженера із впровадження системи управління якістю.

Для забезпечення «ефективності і результативності пропонованого проекту за ходом його реалізації доцільно здійснювати фільтруючий контроль, суть якого полягає у систематичній перевірці відповідності ходу окремих операцій проекту встановлених нормам. У разі виявлення відхилень від останніх виконання операцій призупиняється до моменту відновлення об'єктів контролю встановленими вимогами. Фільтруючий контроль застосовується кілька разів (в кінці кварталу, протягом року) протягом реалізації проекту» [34].

Структурою, що забезпечить ефективну реалізацію проекту, виступає ревізійна комісія, на яку статутом підприємства покладені обов'язки по контролю і ревізії діяльності даного підприємства.

Таблиця 3.3

Графік внутрішнього контролю за впровадженням системи управління
якістю на ОСП "Корпорація Ватра"

Об'єкт контролю	Суб'єкти контролю	Вид контролю	Періодичність
1. Господарські операції: 1.1 Постачання 1.2 Виробництво 1.3 Збут	Внутрішній Внутрішній і зовнішній Внутрішній і зовнішній	Заключний Поточний Поточний і заключний	Щомісяця Щомісяця Щомісяця
2. Забезпечення якості виробництва світлотехніки та суміжної продукції	Внутрішній	Поточний	Щомісяця
3. Економічна ефективність (собівартість, прибуток, фінансовий стан)	Внутрішній і зовнішній	Заключний	Щоквартально

Ці стадії реалізуються за допомогою низки кроків (табл. 3.3 і рис. 3.3).

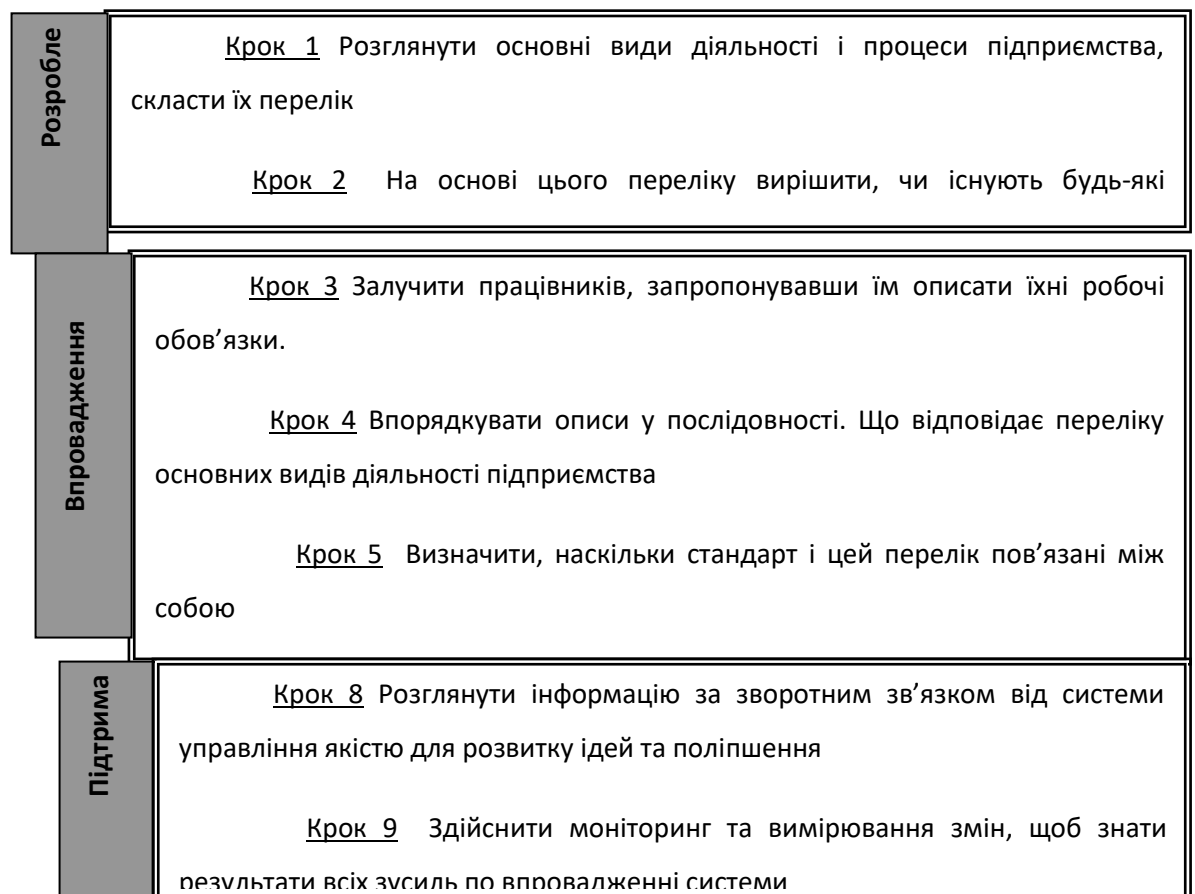


Рис. 3.3. Етапність впровадження системи управління якістю

Існує чимало шляхів, якими підприємство може йти до впровадження системи управління якістю. На основі проведеного аналізу, виявлення недоліків

у діяльності підприємства, існуючої системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра» пропонуємо керуватися наступними рекомендаціями при впровадженні систем управління якістю вітчизняним підприємствами

Процес управління якістю складається з трьох стадій, а саме:

- розроблення – розгляд того, що відбувається на вашому підприємстві;
- впровадження – введення в дію системи управління якістю;
- підтримання - забезпечення функціонування і поліпшення системи управління якістю.

3.3. Оцінка економічної ефективності пропонованих заходів

Політика в сфері якості документально оформлена та затверджена на досліджуваному підприємстві 15.06.2009 року. Політика відповідає меті організації, містить зобов'язання, щодо систематичного підвищення якості продукції, задоволення вимог замовників та постійного поліпшення результативності СУЯ. Політика є основою для встановлення вимірних цілей у сфері якості на рік. Згідно ДП 01-04 передбачено щорічно за підсумками діяльності проводити аналіз.

Пропонуємо оцінити економічну ефективність від впровадження системи управління якістю на досліджуваному підприємстві, беручи за основу 2010 рік, на протязі якого функціонувала ця система на підприємстві і порівнюючи до показників діяльності 2009 року – за якого система працювала лише півроку. А також 2008 рік – не впроваджено систему управління якістю.

Пропонуємо систему показників для контролювання системи управління якістю, яка складається із кількісних та якісних показників за наступними етапами

Етап I. Якісні показники контролю документації системи управління якістю*

1.1. Поточний контроль та вимірювання

1.1.1 Задоволеність споживача

Серед інших заходів в рамках функціонування системи якості ДТП ОСП «Корпорація Ватра» необхідно відстежувати інформацію про думку споживачів щодо задоволення їх вимог та потреб. Одержання і використання такої інформації здійснюється згідно з МСЯ 7.2.3-01-2002 "Зв'язок із замовниками" співробітниками відділу маркетингу.

1.1.2 Внутрішній аудит. ОСП «Корпорація Ватра» необхідно періодично проводити внутрішні аудити системи якості, що здійснюються згідно ПрСЯ 8.2.2-01-2002 "Порядок проведення внутрішніх аудитів системи якості", визначаючи при цьому:

а) чи відповідає система якості вимогам стандарту ISO 9000:2000 і вимогам системи якості

б) чи ефективно запроваджена і функціонує Система якості підприємства.

1.1.3 Контроль і вимірювання параметрів процесів. Необхідно застосовувати методи контролю і вимірювання параметрів процесів системи менеджменту якості з метою підтвердження придатності процесів, що запроваджені для одержання запланованих результатів. У разі недержання запланованих результатів, здійснюються заходи, необхідні для забезпечення відповідності продукту згідно з ПрСЯ 8.3-01-2002 "Управління невідповідною продукцією" та вживаються коригувальні дії згідно з ПрСЯ 8.5.2-01-2002 "Порядок здійснення коригувальних та запобіжних дій".

1.1.4 Контроль і вимірювання характеристик продукту. Для перевірки виконання вимог до продукції, на підприємстві здійснюється контроль, а за потреби, і вимірювання його характеристик. Ці операції здійснюються на відповідних етапах процесу виробництва відповідно до МСЯ 7.5.1-01-2002 "Контроль в процесі виробництва та готової продукції" і МСЯ 7.5.1-02-2002 "Порядок контролю виготовлення продукції"

1.2. Контроль продукту, що не відповідає встановленим вимогам. ОСП «Корпорація Ватра» необхідно виявляти одиниці невідповідної продукції та запобігати виникненню повторення виробництва невідповідної продукції.

Управління невідповідної продукцією здійснюється згідно ПрСЯ 8.3-01-2002 "Управління невідповідною продукцією"

1.3 Аналіз даних. ОСП «Корпорація Ватра» необхідно визначити порядок збирання та аналізу даних, що необхідні для демонстрації придатності і дієвості системи менеджменту якості. Збирання та аналіз даних здійснюється згідно з МСЯ 7.2.3-01-2002 "Зв'язок із замовниками": а) задоволеності споживача, б) відповідності вимогам до продукту, г) постачальників згідно з МСЯ 7.4-01-2002 "Закупівля продукції" та МСЯ 7.4.1-01-2002 "Вхідний контроль сировини, матеріалів та компонентів".

1.4. Вдосконалення. 1.4.1 Постійне вдосконалення. ОСП «Корпорація Ватра» необхідно постійно підвищувати дієвість системи якості, використовуючи для цього політику з якості та завдання в сфері якості, результати аудитів, аналіз даних, коригувальні та запобіжні дії і аналіз з боку керівництва. Методологічні засади керівництва цим процесом визначаються ПрСЯ 5.1-01-2002 "Відповідальність керівництва".

1.4.2 Коригувальні дії. ОСП «Корпорація Ватра» необхідно розробити і впровадити письмову процедуру усунення причин невідповідностей, у разі виникнення, з метою недопущення їх повторення. Коригувальні дії здійснюються згідно з ПрСЯ 8.5.2-01-2002 "Коригувальні та запобіжні дії".

1.4.3 Запобіжні дії. ОСП «Корпорація Ватра» необхідно розробити і впровадити письмову процедуру усунення причин потенційних невідповідностей для їх попередження. Запобіжні дії здійснюються згідно з ПрСЯ 8.5.2-01-2002 "Порядок здійснення коригувальних та запобіжних дій".

1. НЯ 01-2002 Настанова з якості;
2. МСЯ 6.2.2-01-2002 "Атестація персоналу";
3. МСЯ 7.7.2-01-2002 "Внутрішнє обслуговування, складування, пакування, зберігання та постачання"
4. МСЯ 7.2.3-01-2002 "Зв'язок із замовниками";
5. МСЯ 7.4-01-2002 "Закупівля продукції";

6. МСЯ 7.4.1-01-2002 “Вхідний контроль сировини, матеріалів та компонентів”
7. МСЯ 5.1-01-2002 “Аналіз СУЯ з боку керівництва”;
8. МСЯ 7.5.1-01-2002 “Технічне обслуговування обладнання”;
9. МСЯ 6.2.2-01-2002 “Атестація персоналу”;
10. МСЯ 7.5.1-02-2002 “Порядок контролю виготовлення продукції”;
11. МСЯ 7.6-01-2002 “Метрологічне забезпечення виробництва”;
10. ПрСЯ 4.2.3-01-2002 “Управління документацією”;
12. ПрСЯ 4.2.4-01-2002 “Управління протоколами якості”;
13. ПрСЯ 5.1-01 “Відповідальність керівництва”;
14. ПрСЯ 7.1-01-2002 “Технологічне забезпечення виробництва”;
15. ПрСЯ 7.3.2-01-2002 “Розробка і постановка нової продукції на виробництво”;
16. ПрСЯ 8.2.2-01-2002 “Порядок проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю”;
17. ПрСЯ 8.3-01-2002 “Управління невідповідною продукцією”;
18. ПрСЯ 8.5.2-01-2002 “Порядок здійснення коригувальних та запобіжних дій”

Етап II. Кількісні показники контролювання системи управління якістю

2.1. Контроль використання операційних витрат K_{OB} :

$$K_{OB} = (OB_t / OB_{t-1}) \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

де OB_t - сума витрат операційної діяльності поточного періоду;

OB_{t-1} - сума витрат операційної діяльності попереднього періоду.

2.2. Контроль за прибутковістю підприємства K_{Π} :

$$K_{\Pi} = (\Pi_t / \Pi_{t-1}) \cdot 100\%, \quad (3.4)$$

де Π_t – чистий прибуток поточного періоду;

Π_{t-1} - чистий прибуток попереднього періоду.

2.3. Контроль за собівартістю реалізованої продукції K_c :

$$K_c = (C_t / C_{t-1}) \cdot 100\%, \quad (3.5)$$

де C_t – собівартість реалізованої продукції поточного періоду;

Π_{t-1} - собівартість реалізованої продукції попереднього періоду.

Пропонуємо провести контролювання показників дієвості системи управління якістю за три періоди на ОСП «Корпорація Ватра» у формі таблиці 3.4. За результатами будемо діаграму показників контролю (рис. 3.4 – 3.6).

Таблиця 3.4

Вимірювання дієвості впровадження системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра», 2008-2010 роки

Показники і формули	Показники для вимірювання, тис. грн.*			Контроль за 2019 рік	Контроль за 2020 рік
	2018 рік	2019 рік	2020 рік		
1. Контроль використання операційних витрат $K_{об} = (OB_t / OB_{t-1}) \cdot 100\%$	22705,1	15453,8	12903,7	68	83,5
2. Контроль за прибутковістю підприємства $K_{п} = (\Pi_t / \Pi_{t-1}) \cdot 100\%$,	30,9	33,2	51,4	107	155
3. Контроль за собівартістю реалізованої продукції $K_c = (C_t / C_{t-1}) \cdot 100\%$,	11209,1	10153,9	9881,1	90,5	98,3

Як бачимо, проведене контролювання за дієвістю впровадження системи управління якістю свідчать про те, що за період впровадження системи управління якістю на досліджуваному підприємстві, суттєво покращилися показники прибутковості заводу. Зменшилися операційні витрати. А також витрати, віднесені на собівартість продукції.

Розроблена і впроваджена система управління якістю створює передумови для подальшого зростання прибутковості на ОСП «Корпорація Ватра». Пропонуємо з метою забезпечення і обґрунтування стратегічного аналізу прогноз прибутковості на досліджуваному підприємстві, на зростання

показників прибутку на якому дієво впливає впроваджена система управління якістю. Проноз будемо здійснювати за допомогою простої лінійної регресії, яка показує залежність між двома змінними.

У загальному вигляді проста вибіркова регресійна модель запишеться так:

$$y = b_0 + b_1x, \quad (3.6)$$

де y – вектор спостережень за залежною змінною; $y = \{y_1, y_2, \dots, y_n\}$;

x – вектор спостережень за незалежною змінною; $x = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$;

b_0, b_1 – невідомі параметри регресійної моделі (коефіцієнти моделі).

Дані для регресійного аналізу наведемо у табл. 3.5, реальні спостереження зобразимо точками у системі координат (X,Y) – рис. 3.7. Візуально можна припустити, що між даними є лінійна залежність, тобто їх можна зобразити прямою лінією.

Таблиця 3.5

Дані для регресійного аналізу на ОСП «Корпорація Ватра»

i	y_i (прибуток)	x_i (собівартість)
1	29,03	11940,2
2	29,4	11377,3
3	30,9	11209
4	33,2	10153,9
5	51,4	9881,1

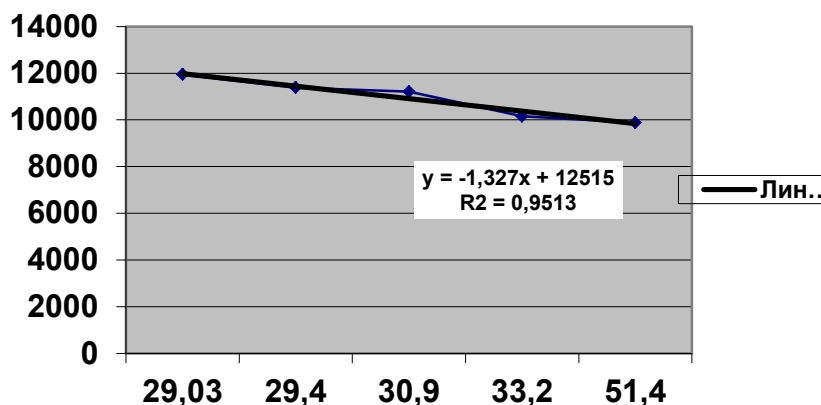


Рис. 3.4. Залежність між прибутком та собівартістю реалізованої продукції

Взагалі, існує необмежена кількість прямих $y=b_0+b_1x$, які можна провести через множину спостережуваних точок. Щоб визначити, яку ж пряму вибрати, необхідно застосувати критерій мінімізації суми квадратів відхилень. Використовуючи цей критерій, можна обчислити значення b_0 і b_1 , маючи вихідні дані. Ми використовували програму електронних таблиць.

Наведемо формули для розрахунку значень b_0 і b_1 :

$$b_0 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}, \quad (3.7)$$

$$b_1 = \bar{y} - b_0\bar{x}, \quad (3.8)$$

де \bar{x}, \bar{y} - середні значення змінних.

Введемо позначення $\tilde{x} = x - \bar{x}$, $\tilde{y} = y - \bar{y}$, тобто \tilde{x}, \tilde{y} є відхиленнями від середніх значень. Проста лінійна регресія проходить через точку (\bar{x}, \bar{y}) , тому її можна взяти за основу. Значення на прямій регресії, яке отримуємо методом найменших квадратів: $y'_i = b_0 + b_1x_i$, називають розрахунковим, або теоретичним значенням y_i , яке відповідає x_i .

Після того, як визначені невідомі параметри регресійної моделі, спробуємо оцінити щільність зв'язку між залежною величиною y і незалежною x . Тобто спробуємо відповісти на запитання, наскільки сильним є вплив змінної x на y . Дамо відповідь на запитання, чи справді зміна значення y лінійно залежить саме від зміни значення x , а не відбувається під впливом різних випадкових факторів. Таким критерієм є коефіцієнт детермінації.

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y'_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}. \quad (3.9)$$

Коефіцієнт детермінації завжди позитивний і перебуває в межах від нуля до одиниці, свідчить він про рівень адекватності моделі.

Отож проведений нами регресійний аналіз, який графічно зображено і обраховано параметри на графіку (рис. 3.7) свідчить про те, що впровадження системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра» позитивно вплинуло на підвищення прибутковості підприємства. Крім того, зниження собівартості продукції, якому сприяли дії, пов'язані із запровадженням системи управління якістю вплинуло на зростання прибутковості. Оцінений за допомогою ЕОМ коефіцієнт детермінації на рівні $R^2 = 0,95$ свідчить про наявність досить сильного зв'язку між зростанням прибутковості і зменшенням собівартості. Як бачимо з оціненого рівняння і графіку, зв'язок між цими показниками є оберненим, на підтвердження чого служить також вимірний у рівнянні коефіцієнт b_0 , перед яким стоїть знак «мінус».

Економічна ефективність від впровадження контролювання за системою управління якістю продукції на ОСП «Корпорація Ватра» визначимо через розмір додатково отриманого прибутку від виробництва і реалізації продукції підвищеної якості.

В результаті впровадження показників для контролювання системи якості на підприємстві, ми прогнозуємо, що собівартість продукції знизиться на 5% у 2011 році в порівнянні до 2010 року. Це пояснюється тим що скоротяться втрати від браку, що суттєво вплине на скорочення матеріальних витрат у структурі собівартості продукції. Отож ми прогнозуємо наступне зниження собівартості продукції:

$$9881,1 * 0,95 = 9387,05 \text{ тис. грн.}$$

Підставляючи прогнозоване значення собівартості реалізації продукції у вищенаведене рівняння регресії, отримаємо прогнозований рівень прибутку від провадження системи контролюючих показників за дієвістю системи управління якістю:

$$Y = - 1,327x + 12515; Y = 58,4 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо економічну ефективність від впровадження системи

контролювання якістю на ОСП «Корпорація Ватра», яка полягає у зростанні прибутковості від впровадження запропонованих заходів. За рік прибуток зросте на $(58,4 - 51,4) = 7$ тис. грн.

Висновки до розділу 3

Для того, щоб визначити стратегічні перспективи розширення ринку і посилення конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра», нами досліджена реакція покупців світильників на кон'юнктуру ринку, що змінюється, зокрема на зміну ціни, може бути різною по своїй інтенсивності. Можна зробити висновок, що зниження цін на товари ОСП «Корпорація Ватра» приведе до настільки малого збільшення продажів, що об'єм загальної виручки зменшиться. З іншого боку, із зростанням ціни виручка збільшиться. Це є наслідком того, що товар слабо заміщується і збільшення ціни не зупинить скорочення об'єму попиту.

Для комплексного покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства неціновими методами, на нашу думку, варто розробити та впровадити комплексну систему управління формуванням витрат виробництва, яка б гармонійно поєднувала планування, нормування, облік, контроль і аналіз собівартості. Це, по-перше, не потребувало додаткових витрат, по-друге, дало би відчутний результат для покращення конкурентної позиції підприємства.

Цим вимогам найбільш відповідає система обліку витрат - "стандарт-костс". В результаті впровадження показників для контролювання системи якості на підприємстві, ми прогнозуємо, що собівартість продукції знизиться на 5% у 2011 році в порівнянні до 2010 року. Це пояснюється тим що скоротяться втрати від браку, що суттєво вплине на скорочення матеріальних витрат у структурі собівартості продукції. Прогнозуємо, що за рік прибуток зросте на 7 тис. грн.

Наведені пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра» через впровадження внутрішнього контролю за

дієвістю системи створюють передумови для суттєвого удосконалення всіх показників виробничо-господарської та збутової діяльності підприємства. Запропоновані пропозиції дозволяють більше у якісній мірі оцінити економічну ефективність запропонованих рішень, так як підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку Тернопільщини оцінюється якісними показниками. Проте, ми оцінили також і кількісну економічну ефективність, яка полягає у збільшенні чистого прибутку підприємства саме через удосконалення системи управління якістю.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено нове вирішення наукової проблеми щодо діагностики і розробки напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ ОСП „Корпорація Ватра”). Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, збільшити кількість клієнтів, покращити стратегічні перспективи.

В ході дослідження отримані наступні результати.

Враховуючи вагомі напрацювання в області конкурентоспроможності, слід відзначити, що на сьогодні залишаються наукові проблеми, які потребують подальшого поглибленого дослідження. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню і розробці механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції, виготовлення якої здійснюється в умовах обмежених ресурсів складного виробництва. Створення такої продукції супроводжується прийняттям множини управлінських рішень, при цьому випадковий характер якісних показників та вплив зовнішнього середовища ускладнюють використання традиційних методів прийняття рішень. Питання управління конкурентоспроможністю такої продукції потребують наукового обґрунтування впровадження інтегрованих рішень з конкурентоспроможності.

Дослідження науковців показало, що інструментом вбудовування підприємства в ринкове середовище є маркетинг, який на мікрорівні є головною концепцією вдосконалення управління. У зв'язку з тим, що ступінь входження підприємства в ринок і стан його економічної безпеки визначаються рівнем його ділової активності і конкурентоспроможності, на сучасному етапі проблема маркетингового дослідження конкурентоспроможності підприємства і розробки нових методів управління нею є актуальною і для держави загалом, і для господарюючих первинних утворень зокрема.

В роботі показано, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ефективно вибраних стратегічних напрямів його

розвитку є визначальним і стабілізуючим фактором економічного зростання і стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність – багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на декількох рівнях: конкурентоспроможність товару, товаровиробників, галузей, країн. Для кожного з названих рівнів існує достатньо багато термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності. Проте, як показали дослідження, в сучасних науково-прикладних розробках при визначенні поняття “конкурентоспроможність” у главу кута частіше усього ставиться конкурентоспроможність товару.

На підставі дослідження та узагальнення існуючих наукових підходів до визначення категорії “конкурентоспроможність підприємства” доведено, що ринкова економіка та невідкладна необхідність підйому експортного потенціалу вітчизняного машинобудування потребують нових критеріїв оцінки її рівня. Доведено, що в сучасних умовах орієнтиром досягнення власних конкурентних переваг машинобудівного підприємства повинні стати, крім якості продукції, що випускається, ще й такі найважливіші позиції, як підтвердження підвищення ефективності виробництва споживачів цієї техніки та співробітництво з провідними міжнародними фірмами машинобудівного профілю. Саме такий, концептуально новий, відмінний від існуючого, підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства повинен бути стратегічною підставою формування ефективного механізму управління цим процесом, вибору напрямків удосконалення системи корпоративного менеджменту у цілях підвищення його чутливості до ринку та поширення перспектив створення нових довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Виявлено, що на діяльність ТОВ найбільше впливає платоспроможність споживачів, рівень розвитку корпоративного та внутрішнього ринків, загальний стан ділової активності в регіоні. Основні фактори, що впливають на діяльність підприємства: суперечливість існуючої системи оподаткування, недосконалість, нестабільність діючих норм законодавства. Найбільшою загрозою як промисловим

підприємствам, так громадянам України завдають інфляційні процеси і ріст цін на енергоносії, метал, хімічні матеріали, мінімальну зарплату. Без значних інвестувань, направлених на техпереозброєння виробництва, випускати конкурентноспроможну продукцію важко. На основі виявлених стратегічних проблем і стратегічних альтернатив, спільному підприємству доцільно обрати стратегію для кожної бізнес-одиниці і розробити загальну стратегію діяльності на ринку освітлювальної техніки.

Для того, щоб визначити стратегічні перспективи розширення ринку і посилення конкурентоспроможності ОСП «Корпорація Ватра», в роботі досліджена реакція покупців світильників на кон'юнктуру ринку, що змінюється, зокрема на зміну ціни, може бути різною по своїй інтенсивності. Зроблено висновок, що зниження цін на товари ОСП «Корпорація Ватра» приведе до настільки малого збільшення продажів, що об'єм загальної виручки зменшиться. З іншого боку, із зростанням ціни виручка збільшиться. Це є наслідком того, що товар слабо заміщується і збільшення ціни не зупинить скорочення об'єму попиту.

Для комплексного покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства неціновими методами нами пропонується розробити та впровадити комплексну систему управління формуванням витрат виробництва, яка б гармонійно поєднувала планування, нормування, облік, контроль і аналіз собівартості. Це, по-перше, не потребувало додаткових витрат, по-друге, дало би відчутний результат для покращення конкурентної позиції підприємства.

Наведені пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю на ОСП «Корпорація Ватра» через впровадження внутрішнього контролю за дієвістю системи створюють передумови для суттєвого удосконалення всіх показників виробничо-господарської та збутової діяльності підприємства. Запропоновані пропозиції дозволяють більше у якісній мірі оцінити економічну ефективність запропонованих рішень, так як підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку Тернопільщини оцінюється якісними показниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабічев М.П. Організація управління промисловим підприємством: Навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / М.П. Бабічев, С.В. Карпенко, Є.В. Шевчук. – К. : КНЕУ, 2004. – 90 с.
2. Бакуменко В.Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: Звіт про НДР / В. Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http: // www.nara – eurostudies.org.ua/2 – 2.rtf](http://www.nara-eurostudies.org.ua/2-2.rtf)
3. Белявцев М. І. Маркетинг: Навчальний посібник / М.І. Белявцев, Л. М. Іваненко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. —328 с.
4. Бідняк М.Н. Організація управління: Навч. посібн. / М.Н. Бідняк. – К. : А.С.К., 2003. – 176 с.
5. Борисова Т.М. Інструменти Інтернет-маркетингу некомерційних організацій України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Том 1. № 2. С. 53-75.
6. Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft»*. Buch 2. Teil 5. 2020. P. 123-129.
7. Борисова Т., Процишин Ю. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2\(280\).pdf#page=130](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2(280).pdf#page=130) (дата звернення: 01.11.2022).
8. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Borysiak, O., & Protsyshyn, Yu. (2021). Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and*

Management of Innovations, 3, P. 78-89. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-07> (дата звернення: 01.11.2022).

9. Борисова Т. М. Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник Т. : ТНТУ*, 2021. Том 68. № 1. С. 159–165. (Маркетинг). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34853> (дата звернення: 01.11.2022)

10. Borysova, T., Monastyrskiy G., Khrupovych S., Chaikivska V. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P.306-315. URL: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614> <https://publons.com/p/52935278/> (дата звернення: 01.11.2022)

11. Борисяк О. В., Іванечко Н. Р. Формування цифрового комунікативного середовища з надання енергетичних послуг на засадах кліматично нейтрального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-44-50> (дата звернення: 01.11.2022).

12. Borysiak O., Brych V., Brych B. Digital marketing components of providing information about energy service companies in the conditions of green energy development. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges : collective monograph [scientific edited by M. Bezpartochnyi] VUZF University of Finance, *Business and Entrepreneurship*. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2020. Vol. 2. P. 231-240

13. Brych V., Zatonatska T., Dluhopolskyi O., Borysiak O., Vakun O. Estimating the Efficiency of the Green Energy Services' Marketing Management Based on Segmentation. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Vol. 3, P. 188-198, doi: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-16> (дата звернення: 01.11.2022)

14. Близнюк С.М. Маркетинг в Україні: Проблеми становлення та розвитку. – 2 вид., випр. і доп. / С.М. Близнюк. – К. : Політехніка, 2004. – 400 с.

15. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
16. Галько Л.Р. Формування клієнтоорієнтованої цінової політики підприємства на засадах ощадливості. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 9. С. 38-45. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/9_2017_ukr/9.pdf. (дата звернення: 01.11.2022)
17. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48-3. С. 15-21. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.48-67>. (дата звернення: 01.11.2022)
18. Галько Л.Р. Управління ризиками в проєктній діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 56. С. 50-57. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.56-7>. (дата звернення: 01.11.2022)
19. Галько Л.Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727/699>. (дата звернення: 01.11.2022)
20. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>. (дата звернення: 01.11.2022)
21. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. / П. Друкер. - Пер. з англ. — К. : Україна, 1994. - 130 с.
22. Дрозінський В. Конкурентні переваги: зовнішні та внутрішні. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики», 25 жовтня 2022 р. Умань. 2022. 185 с.
23. Дрозінський В. Роль конкуренції у маркетинговому середовищі. Актуальні проблеми маркетингового менеджменту. Виклики сьогодення [Електронне видання] : Матеріали IX Міжнародної наук.-практ. конф.

здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 21 жовтня 2022 р.) / відп. ред. Войтович С.Я.. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2022. 234 с.

24. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*, Issue №4, vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018) – URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 01.11.2022)

25. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Наук. журнал "Вісник ТНЕУ"*. Випуск 1. Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.

26. Дудар В.Т. Тренди медового бізнесу і стратегічні орієнтири маркетингової кооперації у бджільництві України. *SWorld Journal*, Issue №1, vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2020). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 01.11.2022).

27. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол. : ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.

28. Експертна доповідь "Україна в 2019 році: внутрішнє і зовнішнє становище та перспективи розвитку". – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Dopovid09/index.html>.

29. Житна І.П. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств. Навч. посібник: Пер. з рос. / І.П. Житна, А.М. Нескреба. – К. : Вища шк., 1992. – 191 с.

30. Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskyi G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2020. №4 (35). 507-513 P. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527> (дата звернення: 01.11.2022)

31. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL:

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158 (дата звернення: 01.11.2022)

32. Іванечко Н., Борисяк О., Леонова І. Транспортний шеринг: маркетингові аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 55-65. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42059> (дата звернення: 01.11.2022)

33. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. [та ін.]. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 01.11.2022)

34. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 01.11.2022)

35.. Ілляшенко С.М. Маркетинг: бакалаврський курс : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 976 с.

36. Інформаційні системи в менеджменті: Навч. посібник / [Мінаєв Ю.М., Бочарников В.П., Філімонова О.Ю., Гузій М.М.]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 191 с.

37. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. / В.Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2003. – 156 с.

38. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 1. С.44 – 48.

39. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 246 с.

40. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування : автореф. дис. На здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Н. В. Куденко. – К., 2003. – 36 с.

41. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник.

– Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект – Захід”, 2003. – 352 с.

42. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник для студ. спец. "Міжнародна економіка" / О.Є. Кузьмін, Н.В. Горбаль. — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 188 с.

43. Кузяків О. Опитування підприємств: Діловий клімат та інвестиції в 2018 – 2019 роках. *Квартальне опитування підприємств*. 2010. № 3. URL: http://www.ier.kiev.ua/Ukraine/qes/special_qes9_ukr.pdf

44. Кухарчук А. Как продавать еще лучше. *Бізнес*. 2010. № 3. С.94 – 95.

45. Люмен. Броварський світлотехнічний завод [Електронний ресурс]. URL: www.lumen.org.ua.

46. Макаренко М.В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №12. С. 181 – 187.

47. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: Навчальний посібник. Київ, “Центр навчальної літератури”, 2005. – 160 с.

48. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.

49. Менеджмент організацій: Підручник / За ред. Л.І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

50. Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник для студ. вищих навч. закл. / М. В. Мних. – К. : Знання України, 2004. – 263 с.

51. Мозговий О. М. Товарна політика і планування товару в міжнародному маркетингу: Навч. посібник для студ. екон. вузів і фак. / О.М. Мозговий. — К., 1995. — 64 с.

52. Мороз Л.А. Маркетинг: Підручник. – 3-є вид., без змін. / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай. – Львів: Державний університет “Львівська політехніка”

(Інформаційно – видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2005. – 244 с.

53. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ: Експрес – Поліграф, 2002. – 551с.

54. Новітній маркетинг: Навчальний посібник. / [Є.В. Савельєв, О.С. Братко, М.Я. Матвійів та ін.]; За ред. д.е.н., проф. Є.В. Савельєва. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 295 с.

55. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.

56. Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.

57. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

58. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.

59. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 554 с.

60. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія. / Павленко А.Ф., Войчак А.В., Приймак Т.О. — К. : КНЕУ, 2005. — 408 с.

61. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / І. О. Піддубний А. І. Піддубна. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. — 264 с.

62. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. / М. Е. Портер. — К. : Основи, 1998. — 186 с.

63. Портер М. Конкуренція. / М. Е. Портер. - С.- П., - М. : Вільямс, 2000. — 186 с.
64. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; Пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. — К. : Основи, 1997. — 390 с.
65. Прауде В.Р. Маркетинг: Навчальний посібник. / Прауде В.Р., О.Б. Білий. – К: Вища школа, 1994. – 256 с.
66. Промисловий маркетинг. Теорія і практика. / За ред. Старостіна А.О. – К. : Іван Федоров, 1997. – 400 с.
67. Процишин Ю. Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник ХНУ*. 2022. №2. ТОМ 2 С. 66-72. URL:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 01.11.2022).
68. Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39> (дата звернення: 01.11.2022)
69. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20> (дата звернення: 01.11.2022)
70. Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку – одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32> (дата звернення: 01.11.2022)
71. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 01.11.2022)

72. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 01.11.2022)

73. Світлотехнічна корпорація «Ватра» [Електронний ресурс] : Офіційний сайт корпорації «Ватра». — Електрон. дан. (16 файл.). — 1997-2008. — Режим доступу: www.vatra.te.ua.

74. Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: Навч. посіб. / І. Ю. Слісаренко – К. : МАУП, 2001. – 180 с.

75. Соціологічне дослідження в різних регіонах з питань співробітництва України з ЄС та європейської інтеграції (жовтень – грудень 2019 р.) // Державний комітет телебачення та радіомовлення : офіційний сайт URL: comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=68364&cat_id=33114

76. Старостіна А.О. Маркетинг: Навч. посіб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : Знання-Прес, 2003. — 326 с.

77. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. / А.О. Старостіна. – К. : Іван Федоров, 1997. – 400 с.

78. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник. / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко. – К. : Знання, 2005. – 764 с.

79. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник. / [Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та інші]; За наук. ред. Р.В. Фещура. – 2-е вид. оновлене і доповнене. – Львів: "Інтелект – Захід", 2003. – 576 с.

80. Статистичний щорічник України за 2018 рік / За ред. Осауленко О.Г. – Київ: Консультант, 2019. – 576 с.

81. Статистичний щорічник України за 2019 рік / За ред. Осауленко О.Г. – Київ: Консультант, 2020. – 590 с.

82. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти магістр [укладач Ю.Т. Процишин]. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 145 с.

83. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н.Б. Ткаченко. — К., 2000. — 148 с.

84. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р.А. Фатхутдинов. — М. : ИНФРА-М. — 2000. - 256 с.

85. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*, № 1 (74) 2022. С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 01.11.2022)

86. Хрупович С., Процишин Ю. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.

87. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/26.pdf> (дата звернення: 01.11.2022).

88. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39. (дата звернення: 01.11.2022).

89. Хрупович С.Є. Борисова Т.М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. Одеса. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127> (дата звернення: 01.11.2022).

90. Чайковська В.П. Промислові підприємства України: проблеми і перспективи розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №1. С. 97. – 103.

91. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.