

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МТ23мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Дар'я БИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Олексій ШЕЛЕСТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачці Дар'ї БИКОВОЇ

1. Тема: «Управління конкурентоспроможністю підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3345 від «12» жовтня 2023 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): вступ, характеристика поняття «конкурентоспроможності підприємства», сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, система методів аналізу оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, аналіз кадрового забезпечення ФОП «МУРАТОВ», фінансово-економічне забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ», матеріально-технічне забезпечення ФОП «МУРАТОВ», рекомендації щодо впровадження реінжинірингу як шляху до підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», розробка і впровадження комп'ютерної інформаційної системи на підприємстві як фактора довготривалих конкурентних переваг, оцінка ефективності рекомендацій зі стратегічного планування підвищення

конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», оцінка ефективності підвищення продуктивності праці, як фактора підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», висновки та пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», фактори та показники конкурентоспроможності підприємства, етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, етапи розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства, організаційна структура управління ФОП «МУРАТОВ».

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

_____ Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Дар'я БИКОВА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р	

Здобувачка

_____ Дар'я БИКОВА
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Характеристика поняття «конкурентоспроможності підприємства»...	9
1.2 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	18
1.3 Система методів аналізу оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	26
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «МУРАТОВ».....	36
2.1 Аналіз кадрового забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ».....	36
2.2 Фінансово-економічне забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ»....	48
2.3 Матеріально-технічне забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ»....	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	55
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «МУРАТОВ»..	56
3.1. Рекомендації щодо впровадження реінжинірингу як шляху до підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ».....	56
3.2. Розробка і впровадження комп'ютерної інформаційної системи на підприємстві як фактора довготривалих конкурентних переваг.....	65
3.3. Оцінка ефективності рекомендацій зі стратегічного планування підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ».....	71
3.4. Оцінка ефективності підвищення продуктивності праці, як фактора підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ».....	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки питання конкурентоспроможності підприємств набувають ключового значення. Конкуренція на глобальному рівні, технологічний розвиток, швидкі зміни споживчих переваг змушують підприємства активно шукати нові підходи до збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності. Тому дослідження управління конкурентоспроможністю є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасного ринку.

Актуальність теми зумовлена динамічними змінами ринкових умов та зростанням конкуренції на глобальному та локальному рівнях. Сучасні підприємства стикаються з викликами швидких технологічних змін, зростаючих вимог споживачів, коливання попиту та постійного оновлення продукції. Здатність підприємства адаптуватися до цих змін і зберігати конкурентні позиції значною мірою залежить від ефективного управління його конкурентоспроможністю.

Особливо важливим це стає для промислових підприємств, які функціонують в умовах нестабільної економіки, змін регуляторного середовища та обмежених ресурсів. Впровадження дієвих методів і стратегій для підвищення конкурентоспроможності сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, забезпечить його довгострокову стабільність і підвищить здатність до розвитку, що робить цю тему дослідження актуальною і важливою для сучасних підприємств.

В рамках своєї діяльності підприємства беруть участь в тендерній процедурі для споживача. Конкуренція на ринку спонукає товаровиробників удосконалювати виробничі процеси, залучати інвестиції, ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати інновації, досягати науково-технічного прогресу і тим самим повністю задовольняти потреби споживачів. Більшість підприємств зазнають значних збитків, але продовжують докладати

зусиль для збереження своєї позиції на ринку. В таких умовах конкуренція змінюється, і тільки з кожним днем конкуренція стає все більш жорсткою, тому підприємствам необхідно правильно організувати свою діяльність.

Підприємства змушені постійно створювати і впроваджувати нові конкурентні стратегії, спрямовані на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної реальності. Грамотно розроблена стратегія в системі управління ринком є важливим кроком до виживання та стабілізації позицій підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - ще один важливий важіль в діяльності підприємства, який дозволяє кожному підприємству своєчасно змінювати хід своєї діяльності відповідно до ситуацій, які виникають на ринку кожен день.

Конкурентне управління підприємством - це діяльність підприємства, яка базується на формуванні управлінських рішень, спрямованих на усунення зовнішніх впливів з метою досягнення управління відповідно до встановлених стратегічних цілей і комплексу заходів щодо систематичного вдосконалення продукту, пошуку нових каналів його реалізації та вдосконалення після продажного обслуговування. Тому для успішної роботи будь-якого підприємства на ринку необхідно часто оцінювати її конкурентоспроможність. Така оцінка дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, виявити її приховані потенційні можливості і відповідно до неї максимізувати її операційну стратегію.

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням. Умови встановлення ринкових відносин в Україні, що характеризуються динамікою зовнішнього середовища, зниженням платоспроможності населення, посиленням конкуренції, підвищенням рівня підприємницького ризику, складним фінансовим становищем більшості підприємств, вимагають пошуку нових шляхів виживання підприємств і забезпечення їх ефективної роботи. У зв'язку з цим необхідно вдосконалювати управління конкурентоспроможністю підприємства, використовуючи сучасні

принципи менеджменту, маркетингу, забезпечуючи стратегічний підхід до її діяльності.

Метою магістерської (кваліфікаційної) роботи є розробка та обґрунтування методів і заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми управління конкурентоспроможністю на підприємстві, що визначають його здатність ефективно функціонувати, зберігати та розвивати свої конкурентні переваги в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є підходи, методи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також чинники, які впливають на процес створення і підтримки його конкурентних переваг.

Завданнями даної роботи є: дослідити теоретичні основи та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств, визначити чинники, що впливають на конкурентоспроможність на сучасному ринку, проаналізувати поточний рівень конкурентоспроможності обраного підприємства, оцінити ефективність застосовуваних методів управління конкурентоспроможністю, розробити рекомендації щодо вдосконалення підходів та інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Ринкові відносини посилюють конкурентну боротьбу на ринку створюючи високі вимоги до діяльності багатьох підприємств. Організація та економічні перетворення забезпечення конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр складових цього поняття і тому з кожним днем обумовлюють необхідність їх глибокого дослідження, розуміння та використання. Формування конкурентоспроможності будь-якого підприємства зумовлене сучасними економічними змінами в управлінні підприємств та їх стійкого стану на ринку. Питання конкурентоспроможності було і є предметом вивчення економічних наук та напрямів діяльності при роботі підприємств, воно є актуальним в будь-який час, адже є тим, шляхом, що дає поштовх до удосконалення діяльності багатьох сфер.

Питанню конкурентоспроможності підприємств присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, значний внесок в розвиток цього питання зробили такі науковці як: Азоев Г., Кадирус І., Лупак Р., Янковий О., Портера М., Фатхутдінова Р., Піддубного І., Іванова Ю., Клименка М., Дубрової О., Барабась Д., Омеляненко Т., Вакуленко А., Довбуш Р.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» тісно пов'язане з такою категорією як «конкуренція», адже про конкурентоспроможність можливо говорити при наявності конкуренції між підприємствами. Термін «concurrentia» у перекладі з латини означає «змагання, суперництво». Конкуренція стимулює підприємців змагатися між

собою, що сприяє досягненню найвищих результатів. Здатність підприємства вести боротьбу на ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

Вперше поняття "конкурентоспроможність" було введено наприкінці 1970-х р. М. Портером, який під конкурентоспроможністю розуміє рентабельність та продуктивність використання ресурсів. На його погляд, конкурентоспроможність — це здатність товару, послуги або учасника ринкових відносин конкурувати на ринку нарівні з подібними товарами, послугами чи іншими учасниками ринку.

Загальновизнана ієрархія категорії «конкурентоспроможність» включає в себе складові, що представлені на рис.1.

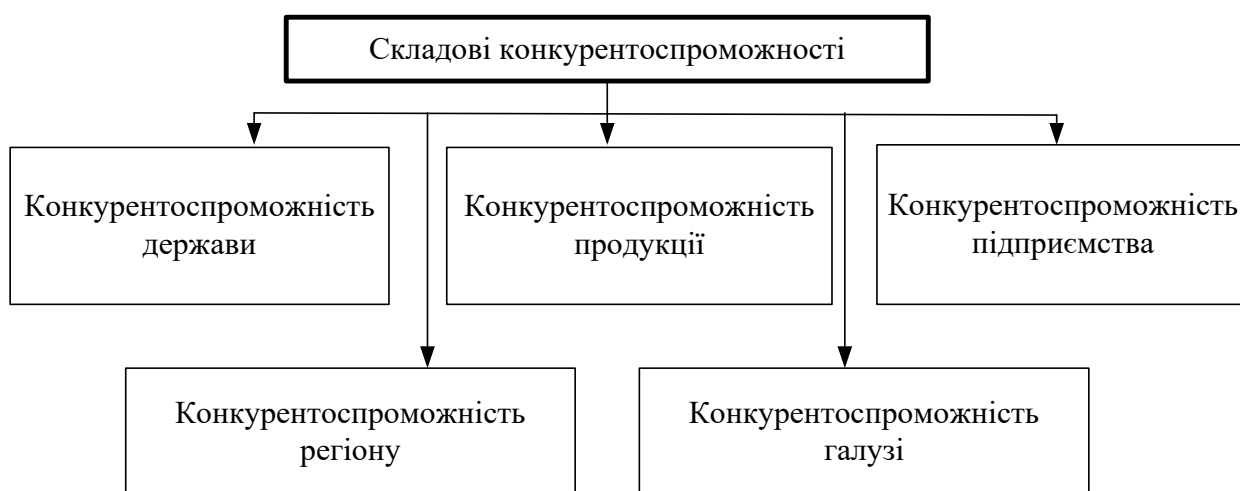


Рис. 1.1. Складові конкурентоспроможності підприємства

Поняття конкурентоспроможність містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, а також фактори, що формують економічні умови виробництва і збуту продукції. В економіці до цього часу не має точного базового розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства, багато вчених як зарубіжних так і вітчизняних пропонують свої визначення спираючись на різні фактори та

параметри. Поняття є досить спірним, але в будь-якому значенні термін «конкурентоспроможність» означає боротися, конкурувати.

Аналіз економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна представити в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз визначення поняття «Конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення автора
1	2
Сіменко І., Косова Т.	Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, і вона відображає різницю в розвитку конкретного підприємства в розвитку конкурентоспроможного підприємства в залежності від рівня задоволення його продукцією потреб людей і ефективності виробничої діяльності.
Люкштинів А.	Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства конкурувати з іншими компаніями, щоб вигідно конкурувати з ними на ринку товарів і послуг.
Єрмолов М.	Конкурентоспроможність підприємства — це відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку певного виробника від виробників-конкурентів як за рівнем задоволеності продукцією, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Отенко І.	Конкурентоспроможність підприємства — поняття багатовимірне, основним напрямком якого є здатність адаптуватися до ринку, забезпечити внутрішню гнучкість структури управління та організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал і потенціал підприємства
Хруцький В., Корнєєва І.	Конкурентоспроможність підприємства - це її стабільна здатність задовольняти потреби клієнтів краще, ніж її конкуренти.
Піддубний І., Піддубна А.	Корпоративна конкурентоспроможність — це потенційна або фактична здатність суб'єкта господарювання діяти в значущому зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентній перевазі та відображає його позицію щодо конкурентів.

1	2
Суха І.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати хороших результатів у певних видах діяльності в конкурентному процесі, використовувати наявні ключові компетенції, орієнтуватися на мінливі потреби ринку та можливість впровадження інноваційних продуктів.
Фатхутдінов Р.	Конкурентоспроможність підприємства – властивість об'єкта порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку, що характеризується рівнем реального чи потенційного задоволення конкретних потреб.
Райзберг Б.	Конкурентоспроможність підприємства — це фактична і потенційна здатність фірми розробляти, виробляти і продавати товари, які за певних умов є привабливішими за товари-конкуренти з точки зору цінових і нецінових характеристик.

Отже, переглянувши визначення конкурентоспроможності різних вчених, на нашу думку конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати такі товари та послуги, що є більш привабливішими для споживачів порівняно з аналогічними товарами та послугами інших підприємств, що також надасть змогу розширювати свою виробничу діяльність підприємствам.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності обумовлено в першу чергу тим, що категорія і показники рівня конкурентоспроможності вивчаються різними економічними науками, і кожна з них пропонує свої визначення поняття, методи оцінки і шляхи вдосконалення. У найзагальнішому сенсі конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність чинити опір і перемагати конкурентів.

Управлінські системи та механізми гарантують забезпечення конкурентоспроможності підприємства на відповідних ринках. Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені на рис 1.2.

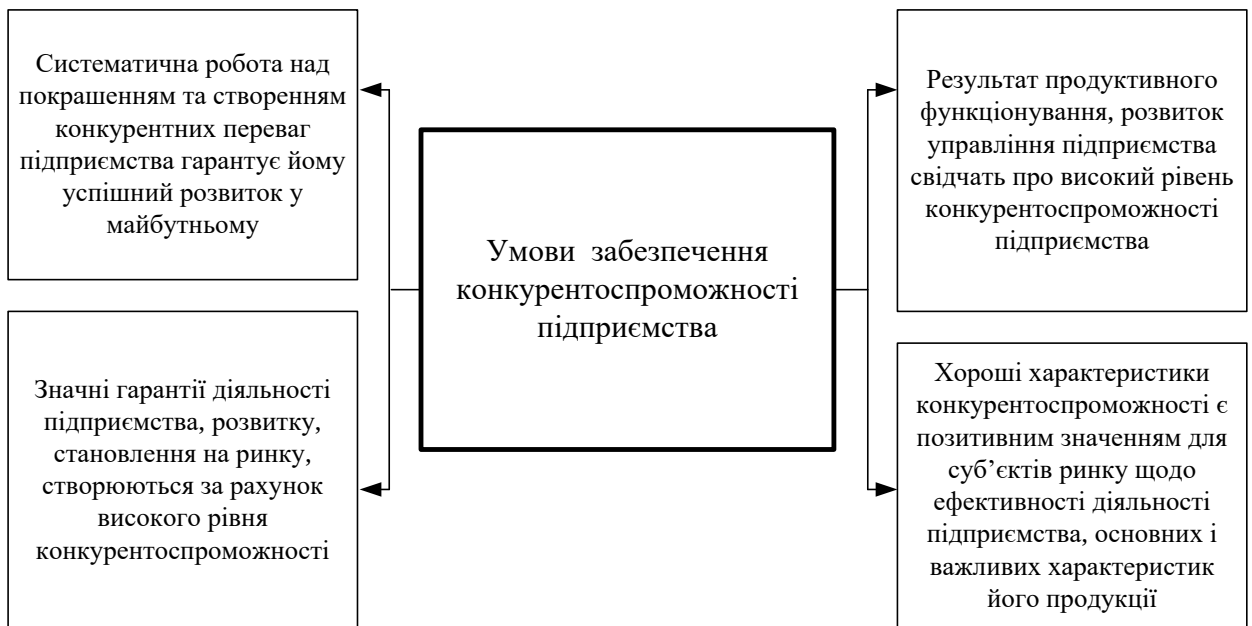


Рис. 1.2 Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій у ринковій економіці та показує здатність та ефективність підприємства адаптуватися до конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність — здатність об'єкта порівняно з аналогічними об'єктами на ринку характеризувати рівень реального або потенційного задоволення певних потреб. Конкурентоспроможність визначає здатність підтримувати конкуренцію порівняно з подібними об'єктами, тобто безперервно конкурувати, що змушує керівництво приймати необхідні управлінські рішення. Фактори, що впливають на конкуренцію:

розмір ринку – чим він більший, тим сильніший конкурент;

швидкість зростання ринку - швидке зростання полегшує вихід на ринок;

потужність - надлишок потужності знижує ціну;

перешкоди для входу або виходу: перешкоди для захисту позиції підприємства; їх відсутність робить ринок вразливим до входу неконкурентоспроможних операторів;

ціна;

рівень стандартизації товарів - покупці мають перевагу в тому, що легко переходити з одного товару на інший;

модуль мобільних технологій;

вимоги до обсягу необхідних капітальних інвестицій - вимоги підприємства збільшують ризик і створюють додаткові бар'єри для входу та виходу;

вертикальна інтеграція збільшує вимоги до капіталу та спричиняє значні відмінності в конкурентоспроможності та виробничих витратах інтегрованих, напівінтегрованих та неінтегрованих підприємств;

Економія на масштабі: збільшення частки ринку необхідно для підтримки конкурентоспроможності продукції шляхом швидкого оновлення асортименту.

Конкурентоспроможність підприємства слід оцінювати:

визначити управлінські дії щодо діяльності підприємства, її стратегію;

приймати необхідні рішення для створення всіх необхідних умов;

розробляти та впроваджувати заходи для підтримки наявних сильних сторін для управління всією діяльністю;

підготувати компанію та конкурувати на ринку.

На сучасному етапі вітчизняні підприємства при визначенні своєї конкурентоспроможності мають такі проблеми: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей і завдань оцінки, інтуїтивний характер оцінки, відсутність єдиної методологічної бази.

Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. У широкому розумінні конкурентоспроможність країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках визначається економічними та соціально-політичними факторами. У відкритій економіці це можна визначити як здатність країни (бізнесу) підтримувати міжнародну конкуренцію на власному ринку та на ринку інших країн. Проблема підвищення конкурентоспроможності зачіпає майже всі сторони життя людей. Посилення конкуренції у збуті продукції, що змушує країну (компанію) продовжувати

пошук нових резервів для місця на ринку, вимагає вдосконалення технологій для виготовлення більш якісних товарів.

Основними характеристиками конкурентної категорії підприємства є:

1. Відносність. Конкурентоспроможність підприємства визначається її конкурентами, тому щодо одних конкурентів компанія може не конкурувати з іншими. Тому при визначенні конкурентоспроможності будь-якої підприємства важливо вибрати відповідну базу для порівняння, яка повинна показати найбільш успішних конкурентів на ринку.

2. Об'єктивність. Він передбачає, що конкурентоспроможність визначається для конкретного об'єкта - підприємства, параметри якого ретельно аналізуються і порівнюються з конкурентами.

3. Динаміка. Параметри конкурентоспроможності підприємства регулярно змінюються під впливом зовнішнього середовища. Нещодавня фінансово-економічна криза показує, що успішні та конкурентоспроможні підприємства часто зазнають краху в умовах кризи та не можуть вижити на ринку.

4. Інтеграція. Неможливо побудувати конкурентоспроможний сектор підприємств з більшими економічними характеристиками (виробництво, фінансове становище, приватний ринок тощо), оскільки в цьому випадку порозуміння не буде одностороннім. Будучи конкурентом, галузь у своєму функціональному аспекті повинна демонструвати конкурентний приклад.

5. Адаптація до конкретного конкурентного ринку. Розвиток конкурентоспроможної галузі підприємства відбувається однаково на ринку нашої країни як у великих масштабах, так і в кількісному (світовому, регіональному (ринок нашої країни, області, району, міста, локальний)). Коли ми говоримо про конкурентний ринок, монополізований ринок території, то такі параметри не мають підприємницьких ознак, і воно не може вийти на ринок.

6. Необхідність спеціальної підготовки. Підприємство не може конкурувати на відповідному ринку, не докладаючи багато зусиль у різних

сферах (продукт, технології, виробництво, фінанси, інновації, інвестиційний маркетинг тощо). Зрештою, конкурентоспроможність є результатом успішних управлінських рішень, реалізованих на всіх рівнях системи управління.

7. Іманентність. Внутрішня конкурентоспроможність підприємства є детерміністичною характеристикою для ідентифікації будь-якого підприємства, що працює на конкурентному ринку.

8. Розкладання. Говорячи про конкурентоспроможність підприємства, важливо не тільки визначити її рівень, а й діагностувати напрямки та складові діяльності, що становлять конкурентну перевагу. Ця потреба виникає тому, що кожне підприємство повинно мати інформацію про свої сильні та слабкі сторони, щоб гарантувати постійне вдосконалення параметрів своєї діяльності.

9. Рівномірність. Розуміння конкурентоспроможності має бути однаковим для всіх учасників ринку та стейкхолдерів, що виключить можливість інтерпретації різного роду оцінок, висновків та показників, а також унеможливить свідоме маніпулювання інформацією та перебільшення конкурентних параметрів окремих підприємств.

10. Сумісність. Справа в тому, що конкурентоспроможність повинна відображати реальну ринкову ситуацію, яка відповідає дійсності і не повинна мати формального значення.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується можливістю та динамікою адаптації до умов ринкової конкуренції.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні, як показано на рис. 1.3.

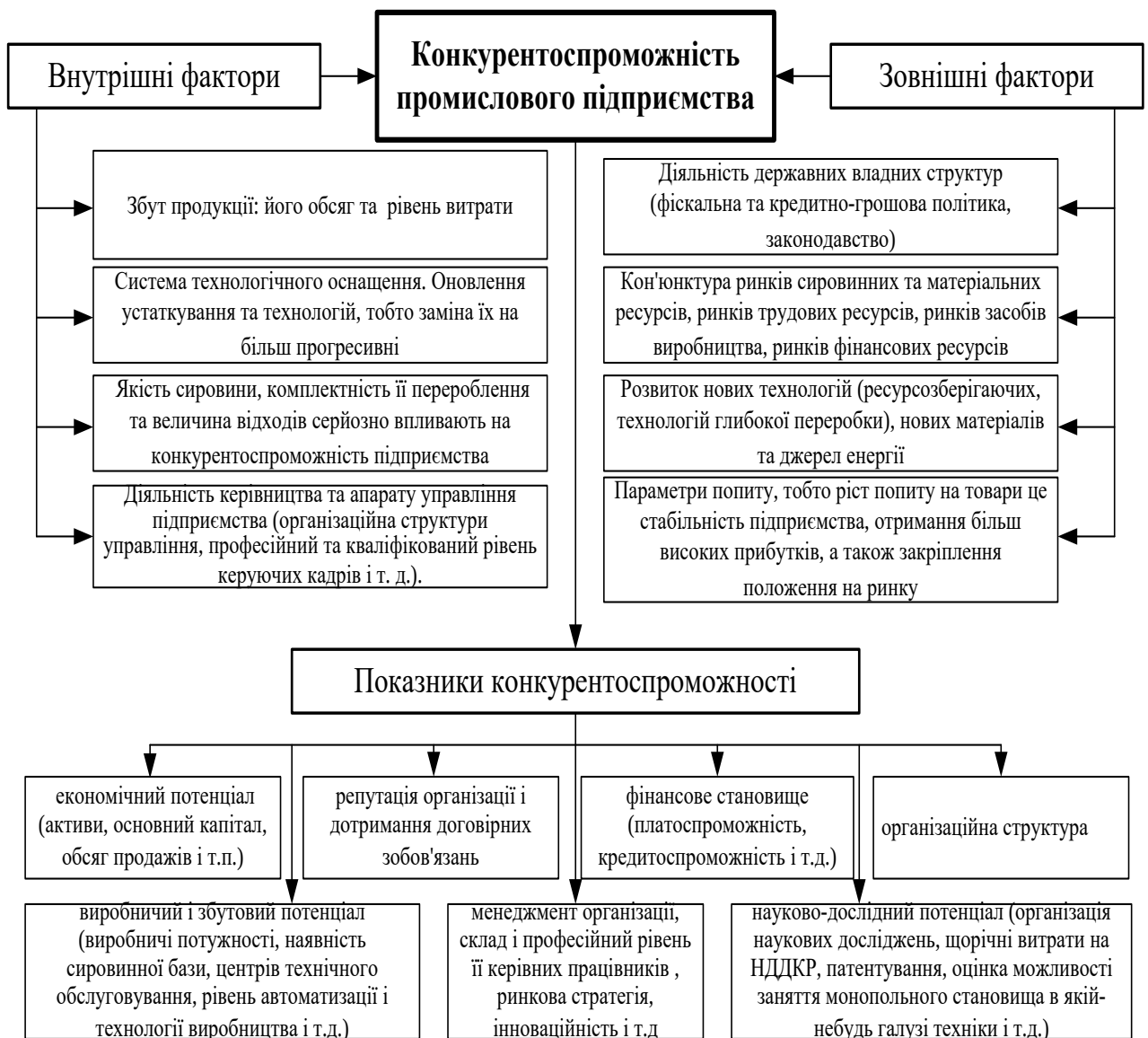


Рис. 1.3 Фактори та показники конкурентоспроможності підприємства.

Як результат, конкурентоспроможність підприємства є значущим багатогранним визначенням, яке включає всю діяльність підприємства та всі сфери розвитку, а саме ресурси, персонал, технології, фінанси тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна бути гарантована з урахуванням наступного:

високий рівень конкурентоспроможності створює підприємствам певні гарантії успішної діяльності та розвитку на певних ринках;

Хороші параметри з точки зору конкурентоспроможності є позитивним знаком для всіх підрозділів ринку, з точки зору ефективності підприємства та характеристик продукції;

висока конкурентоспроможність підприємства є кінцевим результатом комплексної ефективної діяльності та свідчить про високий рівень розвитку менеджменту;

системна робота з удосконалення та створення конкурентної переваги підприємства для надання можливостей успішного розвитку тощо.

На конкурентоспроможність підприємства також впливає ставлення споживачів до підприємства, особливо до її продукції, тому необхідно визначити фактори, які впливають на споживачів:

корпоративний імідж (уявлення споживача про репутацію підприємства та його продукції, політика бренду підприємства тощо);

якість товарів, рівень відповідності міжнародним стандартам;

розвиток НДДКР;

комерційні умови (кредити, знижки);

організація збутової мережі (форма збуту, система розподілу);

організація технічного обслуговування (умови гарантійного ремонту, витрати на обслуговування тощо);

просування товару на ринку.

1.2 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

Щоб ефективно функціонувати на ринку, кожне підприємство має розробити власну систему управління конкурентоспроможністю, що складається з взаємопов'язаних підсистем. Узгоджена робота цих компонентів дає змогу своєчасно приймати рішення щодо оптимізації рівня конкурентоспроможності, адаптуючи його залежно від масштабу діяльності або завдань, спрямованих на зростання та вдосконалення управління.

В управлінні конкурентоспроможністю підприємства реалізуються загальні управлінські функції, що визначають стратегію та політику в сфері

виробництва та збуту конкурентоспроможних товарів. Це передбачає встановлення цілей і обов'язків, які реалізуються через планування, оперативне управління, забезпечення і підвищення конкурентоспроможності в рамках єдиної системи. Суб'єктом управління є організаційна система як інструмент, тоді як об'єктом є техніко-економічний процес, що забезпечує створення конкурентних переваг продукції [15].

Кожна система управління конкурентоспроможністю підприємства має включати мету, об'єкт, суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління, які мають взаємодіяти та підкріплювати один одного. Основною метою управління є забезпечення стійкого розвитку підприємства навіть за умов мінливих зовнішніх факторів — економічних, політичних чи соціальних. Об'єктом управління є рівень конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству утримувати позиції в умовах економічної конкуренції. Суб'єктами управління виступають ключові фахівці та організаційні структури, що забезпечують реалізацію поставлених цілей.

Методологічна основа включає принципи сучасної економічної та управлінської теорії, що базуються на положеннях ринкової економіки, теоріях конкуренції та конкурентних переваг, а також стратегіях управління та інструментах, що застосовуються в сучасному менеджменті.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою багатофункціональну модель, що складається з взаємопов'язаних підсистем, котрі реагують на зовнішні та внутрішні чинники і забезпечують єдину цілісну структуру управління. Щоб створити конкурентоздатну структуру, необхідно не лише модернізувати процеси управління, але й чітко розуміти цілі та засоби їх досягнення. Важливою умовою є здатність підприємства швидко визначати свої конкурентні переваги та ефективно використовувати їх.

Управління конкурентоспроможністю охоплює набір завдань, спрямованих на успішну участь у конкурентній боротьбі, де ця функція стає частиною загального управлінського процесу, а не обмежується лише сферою

торгівлі чи виробництва. Результативність управління визначається за кінцевими показниками, такими як зростання продуктивності праці, обсягів виробництва і продажу конкурентоспроможної продукції, оптимізація ресурсів і підвищення прибутковості.

У міру зміни показників ринкового середовища підприємства адаптують параметри, що визначають рівень їх конкурентоспроможності. Посилення конкуренції вимагає постійного пошуку нових методів і засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Економічний механізм управління конкурентоспроможністю включає моніторинг, аналіз, інструменти для ухвалення управлінських рішень, альтернативні шляхи досягнення конкурентних переваг, методи оцінки та контролю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою відкриту систему, в якій тісно взаємодіють компоненти, що підтримують комплексний і ефективний управлінський процес. Така система складається з низки важливих елементів, що забезпечують її адаптивність та гнучкість у відповідь на зміни зовнішнього середовища. До основних складових відносяться: система аналізу та моніторингу конкурентного середовища, моделювання конкурентних стратегій, планування ресурсів, розробка та впровадження інноваційних підходів, управління якістю та процесами вдосконалення.

Завдяки скоординованій взаємодії цих компонентів управління конкурентоспроможністю стає надійним інструментом для підтримки позицій підприємства на ринку. Зокрема, система дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, орієнтуючись на зміну попиту, технологічні тренди та економічні умови. Відкрита структура управління також дає можливість інтеграції нових методів оцінювання ефективності діяльності, дозволяючи вчасно коригувати стратегії, підвищувати конкурентні переваги та стабільно покращувати результати роботи підприємства.

Основні принципи підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємства представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємства

Принципи	Характеристика принципу
1	2
Відповідності теорії та практики	кожне управлінське рішення має відповідати логіці, функціям і методам управління конкурентоспроможністю підприємства та вирішувати практичні завдання.
Системності управління	який об'єкт слід вважати системою
Наукової обґрунтованості управління	при формуванні системи управління необхідно враховувати економічні закони та моделі розвитку, застосовувати наукові розробки, інноваційні підходи та методи моделювання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Цілісності	необхідно водночас розглядати систему як єдине ціле і водночас як підсистему більш високого рівня.
Ранжирування об'єктів управління	ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, тобто всі складові елементи об'єктів мають бути визначені за вагомістю об'єктів, проблем, чинників, їх ефективністю, актуальністю, розмірами та ступенем ризику
Багатоваріантності	набір альтернативних варіантів розвитку необхідних подій;
Множинності	для пояснення окремих елементів і всієї системи слід використовувати різні економіко-математичні моделі
Порівнянності управлінських рішень	з альтернативних варіантів управлінських рішень слід вибрати найбільш ефективний і вигідний з урахуванням умов функціонування підприємства.
Ринкової спрямованості	визначальним моментом у розвитку підприємства є її здатність, яка залежить від змін зовнішнього середовища (розвивається попит і потреби ринку).
Збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства	на кожному рівні розвитку підприємства необхідний аналіз сильних і слабких сторін об'єктів управління, на основі яких формуються ефективні концепції та конкурентні стратегії розвитку підприємства в певній сфері діяльності порівняно з конкурентами.

1	2
Цільової спрямованості	всі сфери підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати цілям конкурентної стратегії
Розвитку	слід зосередитися на довгострокових результатах, а не на короткострокових
Комплексності	всі ресурси підвищення конкурентоспроможності у функціональній сфері діяльності підприємства повинні бути з'єднані в єдиний ланцюг
Гнучкості	будь-яке підприємство повинна стратегічно та вчасно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку та створення нових загроз і можливостей для розвитку підприємства.
Етапності	процес розробки та впровадження конкурентної стратегії для підприємства повинен проходити поетапно, у відповідності до чіткої процедури і з урахуванням часу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює також поняття «підвищення конкурентоспроможності». Однак важливо розуміти, які саме кроки потрібно здійснити для цього. Тому можна розглядати наступні дії на підприємстві, відповідно до його ключових сфер діяльності, а саме:

фінансові: самофінансування, отримання кредитів, випуск акцій та облігацій, залучення інвестицій тощо;

виробничі: спеціалізація, диверсифікація, уніфікація, унікальність, масове та серійне виробництво;

майнові: позбавлення надлишкових активів, розширення власної матеріальної бази, орієнтація на оренду активів;

кадрові: оновлення персоналу, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, оптимізація чисельності;

технологічно-технічні: повна автоматизація, часткова автоматизація, механізація, ручне виробництво;

збутові: прямий збут, реалізація через посередників (дилери, дистриб'ютори, комісіонери, консигнатори тощо);

продуктові: товари масового споживання, продукція промислового призначення;

цінові: максимізація, мінімізація, диференціація цін та інші підходи.

Управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується поетапно, що ілюструється на рис. 1.4.

Особливість цього процесу полягає у врахуванні його впливу на різні характеристики підприємства: конкурентні переваги, позицію на ринку, стратегічний потенціал, статус у конкурентному середовищі, а також обрану стратегію конкуренції.

Конкурентна перевага є категорією, яка проявляється в умовах конкуренції, відзначається стабільністю, високою здатністю до адаптації у мінливому середовищі та визначає можливості ефективної роботи системи [64].

Конкурентна позиція підприємства визначається його становищем у певному сегменті ринку, яке досягається завдяки ефективнішій реалізації обраної конкурентної стратегії порівняно з компаніями-конкурентами [177, с. 109].

Стратегічний потенціал підприємства складається з системи доступних ресурсів і джерел їх оновлення, а також зв'язків, можливостей і управлінських компетенцій, які спрямовані на забезпечення його розвитку [153, с. 26].

Конкурентний статус — це показник, що відображає позицію підприємства в умовах конкуренції через порівняння фактичної та базової ефективності використання ресурсів [6].

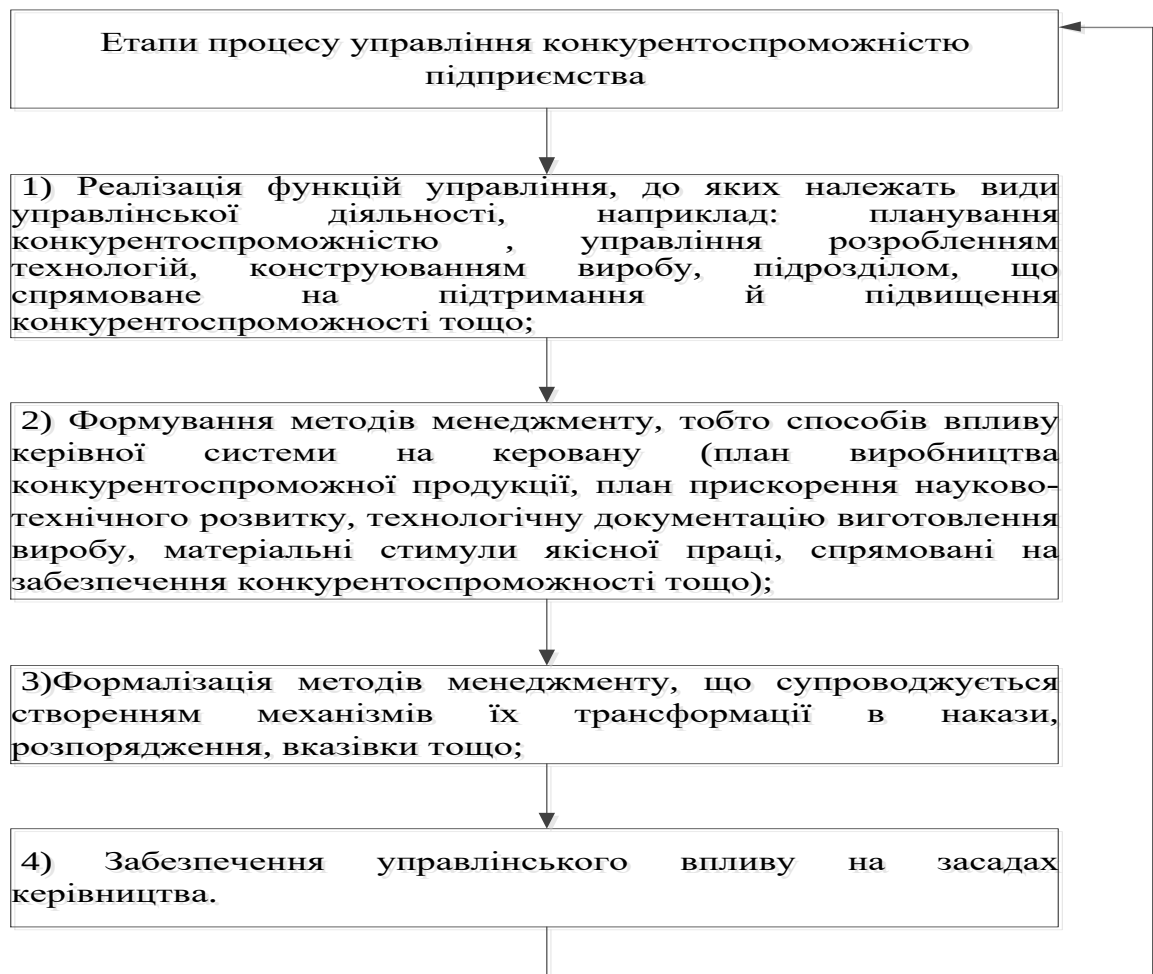


Рис.1.4 Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентна стратегія — це детально спланована програма дій, яку підприємство повинно здійснити для здобуття сприятливого конкурентного положення на ринку і для адаптації до змін у зовнішньому середовищі [153, с. 58].

Етапи розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства зображені на рис. 1.5.

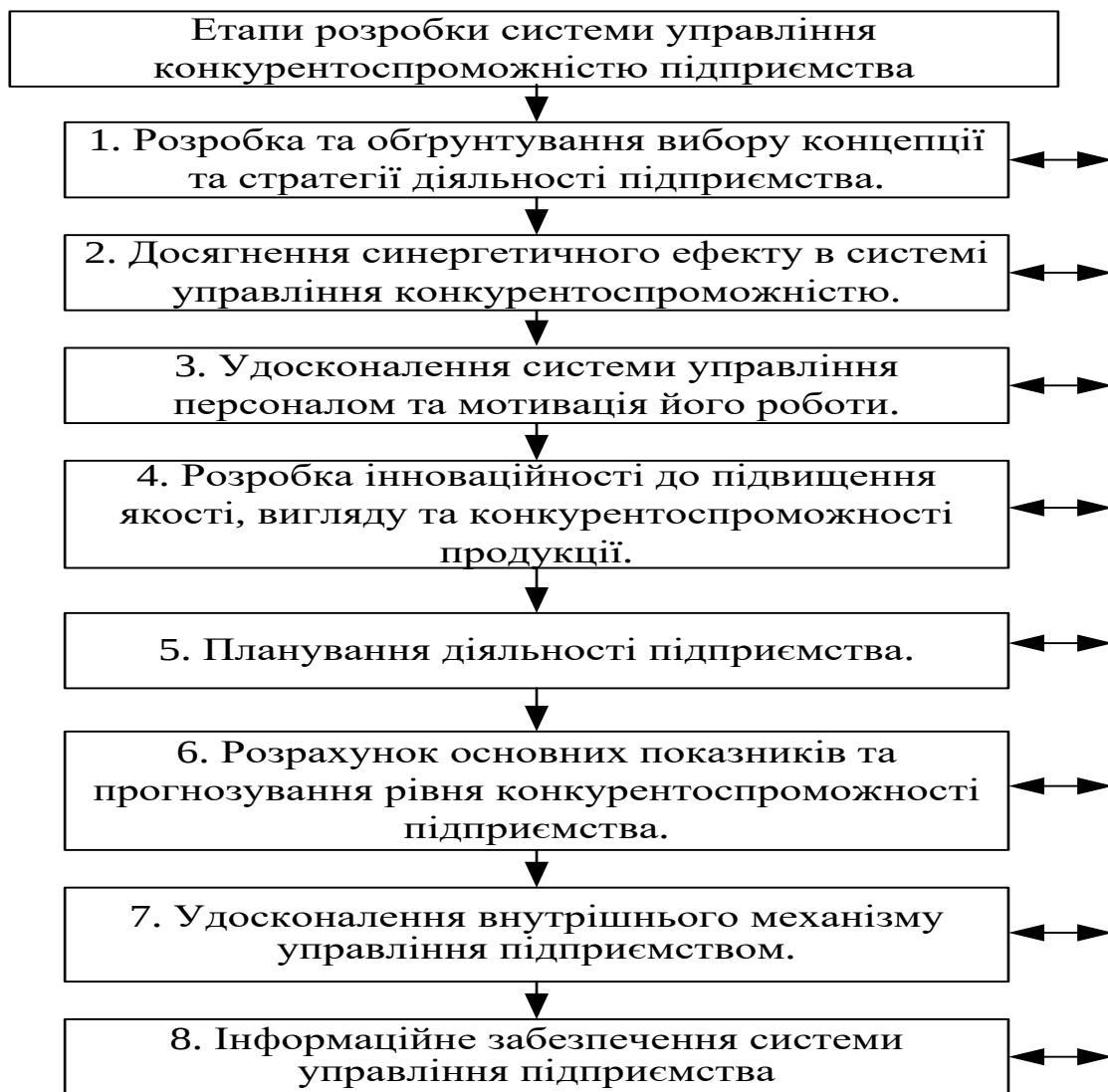


Рис.1.5 Етапи розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства

При розробці системи управління конкурентоспроможністю підприємство повинно дотримуватися ряду умов, серед яких:

рівень науково-технічного розвитку та ступінь вдосконалення виробничих технологій;

використання передових винаходів і відкриттів;

впровадження сучасних засобів автоматизації у виробничий процес;

конкурентоспроможність продукції, що відповідає нормативним, технічним та економічним характеристикам;

економічна доцільність у використанні всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових);

стійкість фінансової позиції підприємства, визначена показниками та коефіцієнтами активності, поточної ліквідності, автономії тощо.

1.3 Система методів аналізу оцінки конкурентоспроможності підприємства

Економіка України має всі передумови для свого розвитку, і одним з важливих напрямків цього процесу є ефективна діяльність вітчизняних промислових підприємств, зокрема шляхом підвищення їхньої конкурентоспроможності. Багато українських промислових підприємств перебувають у критичному стані через зношеність основних засобів, недостатній рівень кваліфікації працівників, застарілі технології тощо. Відтак, для зміцнення своїх позицій на ринку їм необхідно впроваджувати інноваційні технології, оновлювати обладнання, диверсифікувати виробництво, покращувати кваліфікаційний рівень персоналу та ухвалювати ефективні управлінські рішення.

Сучасні світові промислові підприємства пропонують широкий асортимент конкурентоспроможних товарів і послуг, що ускладнює конкурування для українських підприємств як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Тому для виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових компаній необхідно постійно їх моніторинг із застосуванням методів оцінки їх конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє виявити переваги діяльності підприємства, які сприятимуть поліпшенню умов виробництва, і недоліки, що заважають їм підвищити рівень конкурентоспроможності.

Визначення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових компаній є відправною точкою для планування їх діяльності та розробки стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності з урахуванням інтересів інвесторів, компаній, споживачів, країн тощо.

Методологічні аспекти оцінки конкурентоспроможності досліджувалися багатьма науковцями та науковцями; Цій темі присвячено значну кількість праць, зокрема: Д. Барабас, П. Брін, Л. Газіна, В. Дікань, А. Дуброва, Ю. В. Іванов, М. Кізім, А. Квасько, С. Клименко, Р. Лупак, А. Ніколюк, Т. Омеляненко, В. Прохорова, А. Янковий, Д. Яцков та ін.

Вчені зробили великий внесок у питання методів оцінки конкурентоспроможності, але досі немає єдиної можливості систематизувати цей метод.

Тема методів оцінки конкурентоспроможності залишається актуальною, оскільки немає єдиної точки зору щодо використання методів, аналізу та систематизації. Виникає багато питань щодо переваг і недоліків їх використання. Тому вважаємо за необхідне проаналізувати найбільш поширені методи та показати їх сильні та слабкі сторони.

Рівень конкурентоспроможності характеризує стан промислової підприємства, що визначає можливість подальшого розвитку та здатність досягати стратегічних цілей і завдань. Ефективність діяльності вітчизняних промислових компаній полягає в здатності задовольняти високі вимоги ринку, якісному задоволенні споживчого попиту та використанні потенційних ресурсів, це основні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства досить багатогранне, але, на нашу думку, можна виділити фактори, які будуть оцінюватися, а саме: визначення конкурентної переваги, здатність до

просування та адаптації до ринкових умов. , управління та організація виробництва, розробка та впровадження інноваційних видів продукції та технології виробництва, оцінка потенціалу підприємства тощо.

Конкурентоспроможність промислових компаній слід оцінювати:

визначати рівень управлінських дій щодо функціонування промислових підприємств та будувати стратегію їх розвитку;

приймати необхідні рішення щодо створення необхідних умов для функціонування промислової підприємства;

розробляти та впроваджувати заходи щодо підтримки існуючих переваг для підвищення ефективності промислової підприємства;

вивести промислову компанію на вищий рівень конкуренції.

Існує значний набір методів для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств, які дослідники умовно поділяють на три основні групи: матричні, графічні та аналітичні.

Матричні методи включають такі інструменти, як SWOT-аналіз, BCG-матриця, матриця McKinsey, які дозволяють розглядати підприємство в контексті його внутрішніх та зовнішніх умов. Ці методи дають можливість позиціювати підприємство на ринку та визначити стратегічні напрямки для зміцнення його конкурентних позицій. Матричний підхід зручний для візуалізації стратегічних рішень, але потребує значних обсягів даних.

Графічні методи зазвичай базуються на використанні діаграм і графіків для візуалізації результатів оцінки конкурентоспроможності. Прикладом є "радарні діаграми" або "профілі конкурентоспроможності", що наочно показують рівень конкурентоспроможності відносно конкурентів за різними параметрами. Ці методи легко сприймаються візуально, що сприяє швидкому прийняттю рішень, однак вони обмежені у відображенні комплексних показників.

Аналітичні методи зосереджені на застосуванні різних математичних та економічних моделей, таких як дисконтовані грошові потоки (DCF), показники рентабельності, економічної доданої вартості (EVA) тощо. Вони

дозволяють провести глибокий аналіз економічних показників підприємства, проте вимагають високої точності даних і професійної підготовки аналітиків.

Жоден із зазначених методів не є універсальним, тож підприємствам рекомендується обирати комплексний підхід, поєднуючи кілька методів для отримання більш точного й всебічного аналізу конкурентоспроможності.

Після аналізу вітчизняних літературних джерел сформовано систему методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств який зображено на рис. 1.6.

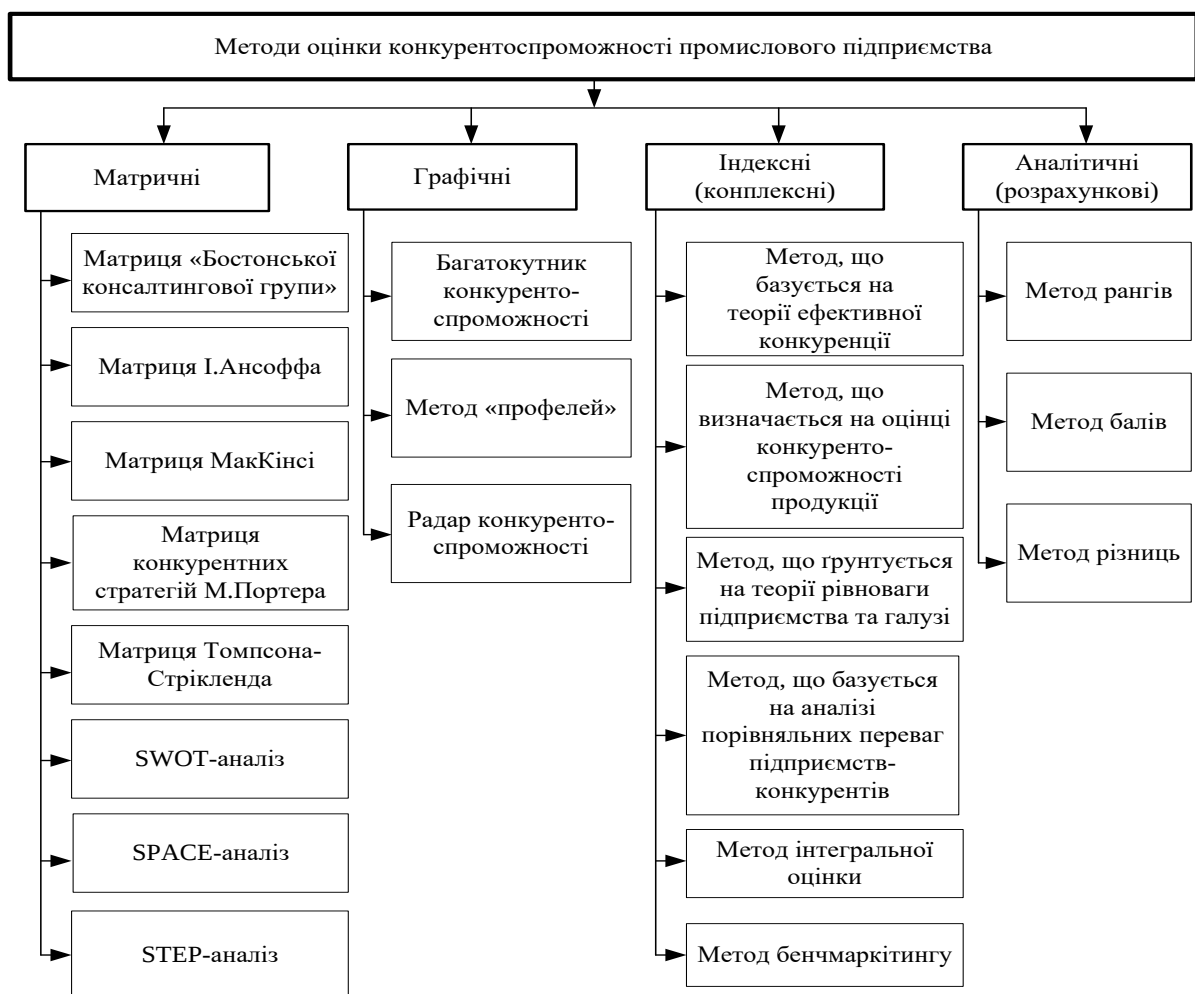


Рис. 1.6. Методи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

Багато вчених визначають конкурентоспроможність як специфічну здатність або здатність підприємства задовольняти потреби споживачів. Щоб задовольнити потреби суспільства, підприємства повинні оцінити свою діяльність і виявити всі позитивні та негативні фактори, які можуть підвищити ефективність виробництва.

Важливо відзначити, що єдиного ідеального методу оцінки конкурентоспроможності промислових компаній не існує, тому що для кожної промислової підприємства конкурентоспроможність необхідно оцінювати за допомогою кількох методів, визначити сильні та слабкі сторони, зменшити потенційні негативні фактори тощо. Аналіз конкурентів є невід'ємним фактором аналізу, який дає краще розуміння того, що необхідно промисловим компаніям, щоб визначити переваги та уникнути помилок компаній-конкурентів.

Кожен згаданий метод не є вичерпним і має переваги та недоліки, наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів Назва методу та його зміст		Переваги	Недоліки
1		2	3
Матричні	Матриця Boston Consulting Group (BCG) - це система координат, де: по вертикалі - темпи зростання частки ринку, розташовані в лінійному масштабі на основі умов матриці; по горизонталі в логарифмічній шкалі представлена відносна частка ринку виробника товару. Підприємства, які займають велику частку ринку, є висококонкурентними.	Зручний для користувача; поєднання діяльності; використання для всієї підприємства та окремих підрозділів; динамічний аналіз конкурентної дії.	Проаналізовано причини, що ускладнюють розробку управлінських рішень; Методи управління залишаються знехтуваними.
	І. Матриця Ансоффа. - в основі методу лежить спрямованість діяльності лише на одну з чотирьох стратегій: виходу на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.	Зручний для користувача; чітке представлення стратегії.	Обмежена кількість стратегій; зосередитися лише на двох факторах «товарного ринку».
	Матриця McKinsey показує ринкову привабливість і конкурентоспроможність підприємства.	Ширина нанесення; враховується значна кількість факторів; враховуються характеристики особливої ситуації.	Складність і суб'єктивність у визначенні важливості факторів.

Продовження табл.1.3

1		2	3
	Матриця конкурентної стратегії М. Портера є загальною конкурентною стратегією такого типу: лідерство в зниженні витрат (цін); відокремлення; зосередитися на зниженні витрат.	Це дозволяє підприємству обирати ту чи іншу стратегію.	Кожна стратегія має певний перелік ризиків; ситуацію слід якомога детальніше дослідити.
	Матриця Томпсона-Стрікланда надає варіанти стратегії на основі темпів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства.	Можливості для розвитку бізнесу існують для слабких і сильних конкурентних позицій, а також для швидкого чи повільного зростання ринку.	Враховуються два фактори; труднощі у визначенні кількості необхідних змінних.
	SWOT-аналіз встановлює зв'язок між найбільш характерними можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами підприємства, результати якого пізніше можуть бути використані для формулювання та вибору бізнес-стратегій.	Простота і можливість витратити невеликі гроші; гнучкість і багато варіантів.	Неможливість врахувати всі фактори в чотирьох сторонах аналізу; суб'єктивність у виборі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до мінливого середовища.
	Дослідження SPACE було покликане проаналізувати ринкову позицію та вибрати оптимальну стратегію для середніх та малих підприємств.	Дозволити налаштувати оцінка відмінності та слабкості діяльності малого бізнесу відповідна група критеріїв.	Проаналізувати залучення зовнішніх чи внутрішніх експертів.
	У дослідженні STEP використовується багатокритеріальний підхід, який дозволяє шукати репрезентативну вибірку характеристик, об'єднувати їх у групи та присвоювати конкретні оцінки (ваги) за призначеною шкалою.	Це дозволяє аналізувати існуючі організаційні стратегії, хоча і в неявній формі.	Остаточну оцінку рівня конкурентоспроможності можна отримати лише шляхом порівняння її параметрів з конкурентами
Графічні	Змагальний багатокутник – це коло в побудові, розділене на рівні сектори радіальною шкалою оцінювання, кількість яких відповідає кількості обраних критеріїв, шкали. Проведено на радіальній прямій так, щоб усі значення критеріїв були в колі оцінки, потім нанесіть точки, що відповідають значенням критеріїв на кожній осі та з'єднані пунктирними лініями.	Простота; видимість..	Багатокутник не генерує значення загального показника конкурентоспроможності.
	Метод «Профіль» - для побудови профілю вибираються найважливіші техніко-економічні показники і прямокутна площа оцінки з точки зору споживача продукції.	Використання непрямих загальна характеристика; кількість факторів це нескінченно.	Не враховує ефективність виробничої діяльності; використовується для компаній, які виробляють один вид продукції.
	Радар конкурентоспроможності - заснований на побудові багатокутника, побудованого на осі, що відповідає показнику конкурентоспроможності.	Видимість; складність при порівнянні ознак.	Складність розрахунків, побудов і розрахунків з великою кількістю показників; інвалідність визначити рівень впливу окремих факторів; радіолокаційне поле залежить від ряду показників, що знижує об'єктивність

Продовження табл.1.3

	1	2	3
Індекси (комплексні)	Певним методом оцінки конкурентоспроможності продукції є оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості виробленої продукції.	Найважливішим показником є конкурентоспроможність продукції.	Обмежене розуміння сильних і слабких сторін підприємства.
	Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає оцінку ефективності використання управління матеріальними, фінансовими, інтелектуальними та ресурсами підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками та ваговими коефіцієнтами.	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на промисловому рівні; це допомагає визначити сильні та слабкі сторони, розробляти управлінські дії для покращення.	Значний обсяг розрахунків; складність підведення підсумків оцінювання; не в змозі оцінити динаміку факторів
	Метод базується на теорії балансу між компаніями та галузями, критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані ефективніше, ніж конкуренти.	Якісна оцінка на галузевому рівні в різних країнах.	Внутрішні фактори не враховуються обмежена ідеальними ринковими умовами конкуренції; труднощі в узагальненні результати оцінювання.
	Метод, заснований на аналізі порівняльних переваг компаній-конкурентів, базується на положеннях теорії міжнародного поділу праці, згідно з якою. Важливою умовою для досягнення галузю або компанією сталого конкурентного становища є наявність порівняльної переваги, яка дозволяє гарантувати відносно низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючими галузями чи підприємством.	Зручність використання.	Не робить загальних висновків про рівень конкурентоспроможність, оскільки для оцінки якості використовуються лише витрати виробництва; він не відображає процес взаємодії між товаровиробниками на ринку.
	Комплексний метод оцінки – показники мають два елементи: критерії, що показують рівень задоволеності споживачів, і критерії ефективності виробництва.	Простота; чіткість, неоднозначність і загальна оцінка конкурентної позиції.	Обмежене використання; не передбачає поглибленого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня діяльності; він не враховує специфіку галузі.
	Метод бенчмаркінгу дозволяє визначити, що інші роблять краще; Аналіз роботи інших організацій на основі досліджень для достовірного визначення ймовірності успіху підприємства.	Надати аналіз показників ефективності здатність розуміти слабкі та раціональні сторони діяльності.	Потрібна сильна теоретична підготовка; повинні створити власну стратегію обміну інформацією.
Аналітичні (розрахункові)	Метод класифікації дозволяє оцінити становище підприємства шляхом класифікації значень основних показників і допомагає виявити сильні і слабкі сторони діяльності.	Зручний для користувача; за допомогою якісних і кількісних показників	Дає приблизні результати, не дозволяє визначити рівень затримки підприємства; рекомендації щодо розробки орієнтовної стратегії.
	Бальний метод дає можливість отримати загальну кількісну оцінку стану підприємства шляхом побудови матриці показників, присвоєння показникам бальних значень і порівняння балів за кожним показником у сукупності досліджуваних підприємств.	Оцінюється вміння визначати місце в конкурентній боротьбі кожного підприємства.	Не дають конкретних рекомендацій щодо формування стратегії.

Таблиця складена на основі використаних джерел [1,2,3,7,10]

Отже, для проведення ефективної та повної оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств необхідно використовувати комплексну систему методів.

Конкурентоспроможність промислових компаній є одним із найважливіших чинників їх діяльності, тому при створенні системи забезпечення конкурентних переваг кожне промислове підприємство обирає спосіб аналізу своєї діяльності та використовує різні методи.

Систематизація методики оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства дозволяє проаналізувати ринкову ситуацію та зміни, проаналізувати діяльність конкурентів, проаналізувати можливості розширення ринку збуту та стати основою практичної діяльності підприємства. розробити заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Після оцінки підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає розробки та реалізації конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія — це комплекс заходів, розроблених для підтримки та покращення існуючої позиції на ринку, розробки перспективних готових продуктів, розширення пропозиції, задоволення потреб споживачів, збільшення частки ринку в певних сегментах і досягнення високого конкурентного рівня. покращити компанію та її імідж.

Підприємства повинні розробити відповідні конкурентні стратегії та забезпечити заходи в усьому виробничо-господарському комплексі. Вибір стратегії може відрізнятися за цілями, часовими параметрами та іншими характеристиками в залежності від конкретних цілей і довгострокових цілей, але в усіх випадках основною метою є надання переваги над конкурентами.

Конкурентна стратегія має базуватися на глибокому розумінні структури галузі та того, як вона змінюється. У всіх галузях економіки сутність конкуренції виражається в п'яти силах: загрозі появи нових конкурентів; загроза товарів або послуг-замінників; здатність постачальників

комплектуючих тощо здійснювати операції; здатність покупця до угод; конкуренція між існуючими конкурентами.

Постачальники та замовники, які хочуть скористатися компанією, зменшують прибуток підприємства. Галузева конкуренція також зменшує прибутки, оскільки збереження конкурентних переваг вимагає збільшення витрат або втрати прибутку через зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку бізнес може стягувати за свій продукт. З точки зору вхідних бар'єрів, вплив факторів, описаних у моделі, загалом визначається наявністю реальних і потенційних конкурентів, з одного боку, і вхідними бар'єрами, з іншого. Усі ці фактори створюють умови для динамічного розвитку конкуренції та «старіння» наявних конкурентних переваг.

Розробляючи конкурентну стратегію, підприємства намагаються знайти та впровадити методи для прибуткової та постійної конкуренції у своїй галузі. Не існує універсальної конкурентної стратегії; Тільки стратегія, яка відповідає природним умовам, навичкам і капіталу даної підприємства в даній галузі, може зробити її успішною.

Вибір конкурентної стратегії визначається двома основними моментами. Перш за все, це структура галузі, в якій працює підприємство. Характер конкуренції значно відрізняється від одного сектора до іншого, і потенціал довгострокових прибутків різний від сектора до сектора. Другий важливий момент – позиція підприємства в галузі. Деякі позиції є більш прибутковими, ніж інші, залежно від середньої прибутковості галузі.

Жодного з цих моментів недостатньо для вибору стратегії. Тому бізнес у дуже прибутковій галузі не принесе великого прибутку, якщо ви виберете неправильну позицію в галузі. Змінюється як структура галузі, так і її умови. Пізніше галузь може стати більш-менш привабливою за рахунок зміни умов створення цієї галузі або інших елементів промислової структури країни. Позиція цієї галузі полягає в тому, щоб зіткнутися з нескінченною битвою конкурентів.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У першому розділі «Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства» проведено аналіз сутності поняття конкурентоспроможність підприємства, який показав, що на сьогоднішній день існує велика кількість тлумачень даного поняття, але не існує єдиного її трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка безпосередньо визначається характеристиками їх продукції; Інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу або стратегічне планування розвитку підприємства, можливість впровадження нових технологій і боротьби з конкурентами на ринках і т. д.

Загалом, дана категорія визначається низкою властивостей, які мають вирішальне значення для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Властивість порівнюваності дозволяє підприємству оцінювати свої показники у відношенні до конкурентів. Просторовість і динамічність відображають здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, охоплюючи різні аспекти просторових та часових масштабів. Здатність враховувати як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування забезпечує комплексний підхід до управління, спрямований на адаптацію усіх функціональних сфер підприємства, що дозволяє реалізовувати конкурентні переваги та підтримувати їх у довгостроковій перспективі.

Отже, можна зробити висновок, саме через конкуренцію розкривається конкурентоспроможність підприємства. Такі показники як рівень можливостей підприємства відносно інших конкурентів, а також складові виробничого потенціалу, а саме технології, управління, навички, ресурсне забезпечення, що визначають результати діяльності та визначаються у якості продукції, продуктивності функціонування, прибутковості саме і визначають поняття конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ФОП «МУРАТОВ»

2.1 Аналіз кадрового забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ»

Кількість працівників залежить від особливостей, масштабів, складності, комплексності процесів та рівня їх автоматизації. Ці фактори встановлюють нормативне (планове) значення. Облікове число (фактичне) - це кількість співробітників, офіційно працюючих в даний момент в організації.

У табл.2.1 наведено аналіз динаміки чисельності персоналу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу за 2021-2023 р.р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, осіб	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середньооблікова чисельність ПВП ($Ч_{\text{с\text{вп}}}$ ПВП):	120	104	94	-10	-16
Прибуло	27	22	19	-5	-3
Вибуло, усього	43	32	23	-9	-11
у тому числі:					
- за скороченням штатів	12	10	5	-2	-5
- за власним бажанням	31	22	18	-9	-4

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про те, що за період з 2021 по 2023 рр. спостерігалась тенденція до зменшення чисельності працівників

підприємства. У 2023 р. на підприємстві працювало на 16 осіб менше, що у відносному виразі становило приблизно 10%.

Зменшення чисельності працівників відбулося за рахунок збільшення звільнень за власним бажанням (у порівнянні з 2022 р. у 2023 р. кількість звільнених за власним бажанням зросла на 9 осіб) та за скороченням штатів – 2 особи.

Для характеристики руху робіт розраховують та аналізують динаміку таких показників:

1. коефіцієнт обороту по прийому робітників:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{\text{пр}}$ – кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.;

$Ч_{\text{сп}}$ – середньоспискова чисельність персоналу, чол.

2. коефіцієнт обороту по вибуттю:

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{\text{зв}}$ – кількість працівників, що звільнилися, чол.

3. коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{зв+в.б.}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{\text{зв+в.б.}}$ – кількість тих, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.

Дані розрахунків занесемо в таблицю (табл.2.2), графічно відобразивши на рис. 2.1.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти руху персоналу

№ п\п	Коефіцієнти	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{пр}$)	0,225	0,211	0,202
2.	Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{зв}$)	0,36	0,31	0,25
3.	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	0,26	0,21	0,19

Виходячи із розрахунків можна зробити висновок про те, що рівень плинності персоналу за 2023 на підприємстві зменшився на 3% в порівнянні з 2022 роком. Даний коефіцієнт перевищує нормативний (гранично-припустимий) показник, тому що нормативним вважається рівень плинності кадрів не вище 3- 5 % на рік.

При цьому інтенсивність обороту з прийому за 2 роки майже не змінилася і знаходиться на рівні 22%, у той час як коефіцієнт обороту зі звільнення у порівнянні з 2022 р. також зменшився на 20%.

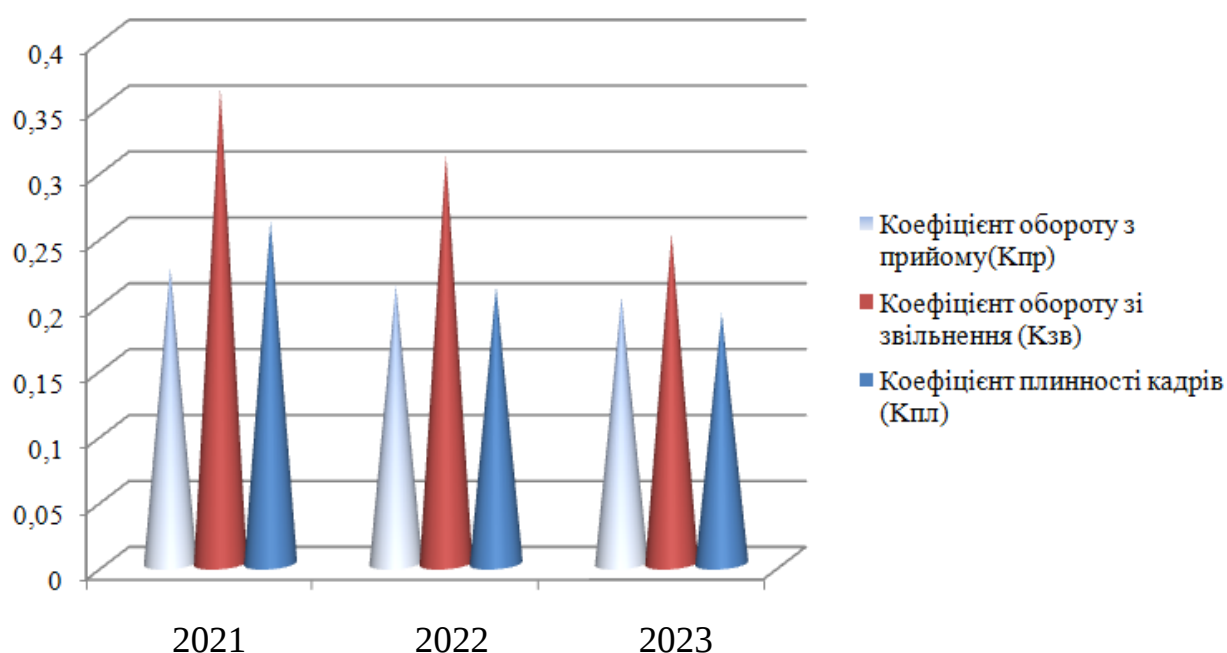


Рис. 2.1 Показники руху персоналу на Харківському регіональному фонді підтримки підприємництва

Таке становище може свідчити про те, що діюча система управління персоналом має певні недоліки – в організації управління, праці, її оплаті, умовах праці тощо.

Рівень якісного складу кадрів (керівників і фахівців) багато в чому визначає рівень ефективності функціонування тієї або іншої господарської системи, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього й кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їхньої реалізації. Аналіз якісного складу робочої сили передбачає аналіз робочої сили за віком, статтю, кваліфікацією, освітою, досвідом роботи тощо.

Для оцінки якості персоналу використовуються різні методи:

атестація у вигляді екзаменів з окремих дисциплін;

оцінка за результатами практичної перевірки;

оцінка всіх бізнес-сетів і особистісні характеристики перевіреної особи;

тестологічні методи.

Найбільш ефективним методом контролю якості персоналу є їх сертифікація, яка проводиться кожні 3-5 років.

Аналіз якісного складу персоналу (керівників і фахівців) за їх освітою і кваліфікацією включає визначення кількісного складу працівників вищої школи, визначення якісного рівня розстановки працівників на посадах, визначення ступеня раціонального використання фахівців у вищій школі та ін.

Регулярний аналіз, який в динаміці показників відображає якісний склад, розташування і використання фахівців, є важливою умовою правильної організації роботи з персоналом.

Проаналізуємо кваліфікаційну і вікову структури персоналу (табл. 2.3, рис. 2.2).

Таблиця 2.3

Кваліфікаційний рівень працівників

Рівень освіти	Кількість працюючих за кваліфікаційним рівнем, осіб			Структура працівників за рівнем освіти, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Вища освіта	60	68	75	50	66	80
Середньо-спеціальна	60	36	19	50	34	20
Разом	120	104	94	100	100	100

Таким чином, з розрахунків видно, що за останні роки на підприємстві збільшилася кількість робітників з вищою освітою та зменшилось кількість працівників, що мали середньо-спеціальну освіту. Цей факт говорить про те, що на підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти, що приводить до росту продуктивності праці, зменшення браку та збільшення прибутків підприємства.

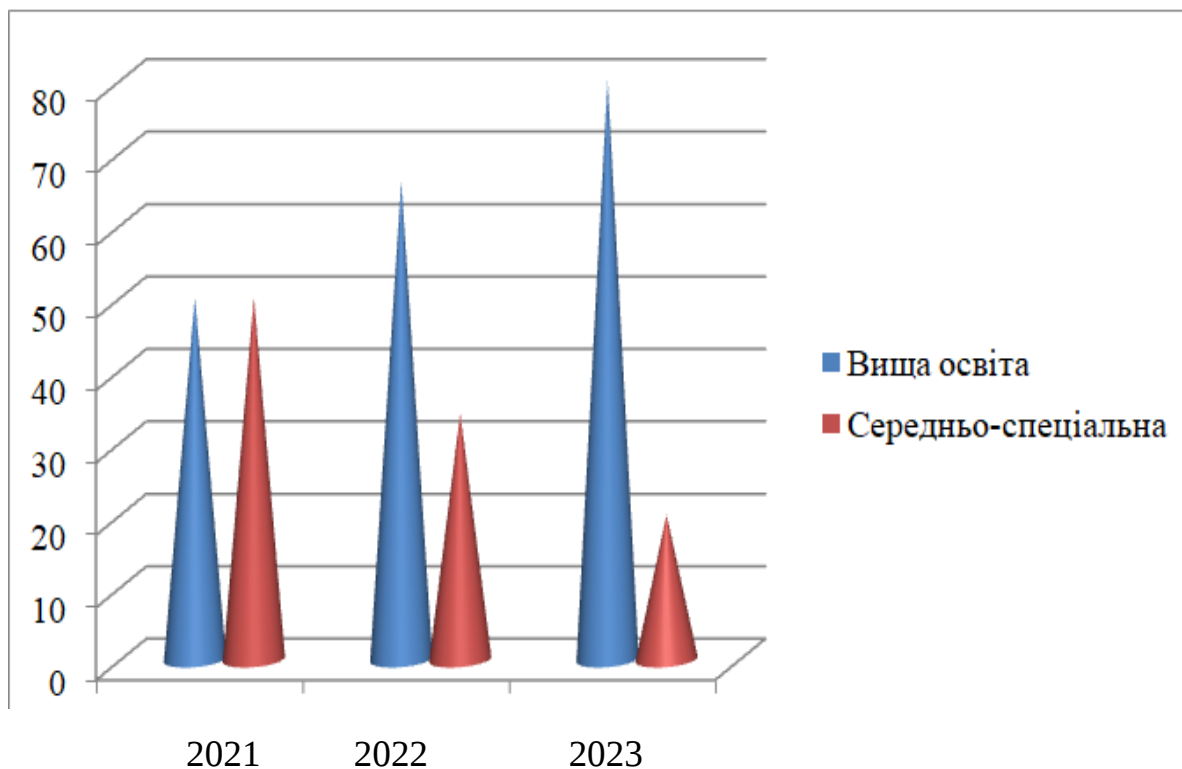


Рис. 2.2 Структура працівників за рівнем освіти

Проаналізуємо вікову структуру персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Віковий склад персоналу

Рівень освіти	Кількість працюючих, осіб.			Структура працівників за віком, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Від 18 до 39 років	23	30	20	19,2	28,9	22,3
Від 40 до 54 років	40	26	31	33,3	25	33,0
Від 55 і старше	57	48	43	47,5	46,1	44,7
Разом	120	104	94	100	100	100

За даними таблиці 2.4 наведемо діаграму (рис. 2.3).

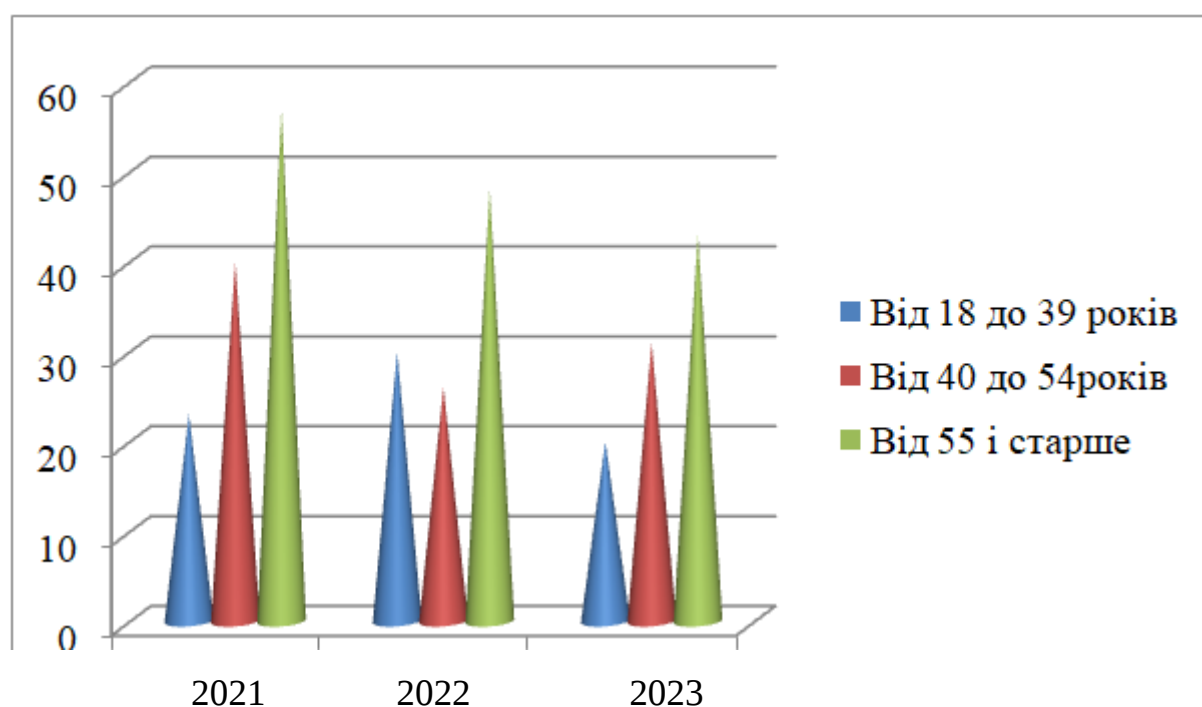


Рис.2.3. Вікова структура персоналу ФОП «МУРАТОВ»

Таким чином, з розрахунків видно що у 2023 на підприємстві найбільшу частину персоналу складає вікова група від 55 і старше - 44,7%, а найменшу частку становить вікова група 15 до 39 років – лише 14,9 %. Хоча працівники

цієї вікової групи більш досвідчені, що, безумовно, впливає на якість продукції, її облік та ін., працівники з вікової групи від 18 до 39 років мають більш вільний підхід до багатьох питань в галузі, ознайомлені з автоматизацією та комп'ютеризацією, що дозволяє підвищити продуктивність праці у десятки разів, знизити собівартість продукції та збільшити прибутки завдяки новітнім методам у виробничій і збутовій діяльності підприємства, а також зменшенню витрат робочого часу. Все це свідчить про наявність недоліків у роботі з молодими фахівцями та системі стимулювання праці робітників.

Характеристика продуктивності праці характеристика якісної сторони використання праці на підприємстві. Навіть більше того, продуктивність праці є одним з найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства.

У загальному випадку основні напрямки аналізу продуктивності праці впливають з формули розрахунку її рівня:

$$ПТ = \frac{ВП}{Ч_{ппп}}, \quad (2.4)$$

де ВП – обсяг виробництва, тис. грн.;

$Ч_{ппп}$ – чисельність трудящих на підприємстві, чол.

Відповідно, основними факторами, що впливають на величину продуктивності праці, є обсяг випуску продукції (робіт, послуг) і трудові витрати, скорочення яких можливо за рахунок інтенсифікації виробництва, упровадження комплексної механізації й автоматизації виробництва, більш зробленої техніки і технології виробництва, скорочення витрат робочого часу і т.д.

Розрахунок продуктивності праці на Харківському регіональному фонді підтримки підприємництва та її зміни за період з 2021 по 2023 р. представлений у таблиці 2.5 та рис.2.4.

Таблиця 2.5

Аналіз продуктивності праці на ФОП «МУРАТОВ»

Рівень освіти	Значення показника			Абсолютне відхилення, +, -		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780	113960	676240	6,12	34,20
Чисельність ПВП, осіб	82	71	64	-11	-7	-13,41	-9,86
Продуктивність праці, грн./чол.	1893,88	2321,05	3455,44	427,17	1134,4	22,56	48,87
Середня заробітна плата 1-го працюючого за середньообліковою чисельністю, грн.	6950	7680	8500	730	820	10,50	10,68

При аналізі використання трудових ресурсів на підприємстві необхідно враховувати рівень продуктивності праці в тісному зв'язку з заробітною платою. У процесі цього аналізу варто здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати (оплати праці) і виявляти можливості економії засобів.

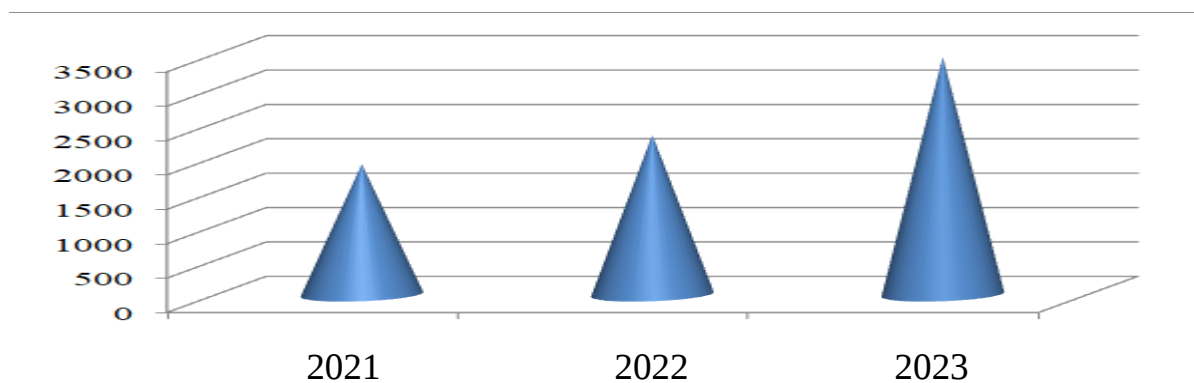


Рис. 2.4 Динаміка продуктивності праці у 2021-2023 рр.

Таким чином, продуктивність праці на підприємстві за розглянутий період зросла, що відбулося за рахунок збільшення обсягу виробленої продукції при відповідному зменшенні чисельності персоналу підприємства.

Зміна середнього заробітку працюючих за той чи інший відрізок часу характеризується його індексом $I_{CЗ}$, що визначається відношенням середньої зарплати за звітний період до середньої зарплати в базисному періоді:

$$I_{CЗ} = \frac{CЗ_i}{CЗ_б} \quad (2.5)$$

Аналогічно розраховується індекс продуктивності праці ($I_{ПТ}$):

$$I_{ПТ} = \frac{ПТ_i}{ПТ_б} \quad (2.6)$$

При цьому слід розрахувати коефіцієнт випередження, який характеризує ступінь зростання продуктивності праці у порівнянні із темпами зростання середньої заробітної праці на підприємстві:

$$K_{оп} = \frac{I_{ПТ}}{I_{CЗ}} \quad (2.7)$$

Суму перевитрати фонду зарплати в зв'язку зі зміною співвідношень між темпами росту продуктивності праці та її оплати визначається за формулою (2.8):

$$E = ФЗП_i \frac{I_{CЗ} - I_{ПТ}}{I_{CЗ}} \quad (2.8)$$

Однак в умовах інфляції при аналізі індексу середньої зарплати необхідно враховувати індекс росту цін на споживчі товари і послуги за аналізований період ($I_{ц}$):

$$I_{CЗ} = \frac{CЗ_{2008}}{CЗ_{2008} \times I_{ц}} = \frac{I_{CЗ}}{I_{ц}} \quad (2.9)$$

За статистичними даними Міністерства фінансів України, індекси інфляції за період, що аналізується, становили: в 2022 – 16,6%, в 2023 – 22,3%. Проведені за вищезначеними формулами розрахунки зведемо у таблиці 2.6, відбиваючи на рис. 2.5.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання фонду заробітної плати на
ФОП «МУРАТОВ»

Показники	2022/2021	2023/2022
Фонд заробітної плати, грн..	4399318	4948440
Індекс продуктивності праці, грн./чол.	1,259	1,102
Індекс середньої заробітної плати 1-го працюючого за середньообліковою чисельністю, грн.	1,187	1,16
Коефіцієнт випередження	1,06	0,95
Економія (перевитрата) фонду заробітної плати	-266849,95	247422
Індекс реальної заробітної плати	1,018	0,948

Таким чином, у 2022 рр. у порівнянні з 2021 р. спостерігається перевищення темпів зростання продуктивності праці, що спричинило економію фонду заробітної плати у розмірі 266849,95 грн. Однак, більш високі темпи росту оплати праці в порівнянні з темпами росту продуктивності праці в 2023 р. відносно 2022 р. викликали перевитрату фонду зарплати на суму 247422 грн.



Рис. 2.5 Динаміка показників ефективності використання фонду заробітної плати

Також, з урахуванням інфляції реальна заробітна плата працівників підприємства уменшилась за період з 2022 по 2023 рр. на 5,2%, замість зростання на 16 %. При цьому темпи зростання продуктивності праці в 2023 р. відстають від темпів зростання заробітної праці (значення 1,102 і 1,16 відповідно), що свідчить про наявність проблем в організації управління підприємством.

Тому, з огляду на показники руху робочої сили, що погіршуються, необхідно за почати певні міри в частині удосконалювання системи управління трудовими ресурсами підприємства. Можливо, необхідно переглянути організацію системи оплати і стимулювання праці, підбір і розміщення персоналу. Якщо є необхідність, провести професійне навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу.

Визначальним аспектом роботи з персоналом є планування роботи на рівні управління персоналом підприємств. Кадрове планування є однією зі складових кадрової політики, тобто являє собою аналіз і вивчення потреби в людських ресурсах для забезпечення досягнення цілей підприємства.

З огляду на вищесказане, можна визначити, що кадрове планування - це організаційно керована навчальна діяльність, що забезпечує пропорційний і динамічний розвиток персоналу, розрахунок його професійно - кваліфікаційної структури, вивчення загальних і додаткових потреб, контроль за його використанням. Мета планування роботи полягає в тому, щоб визначити, коли, де, скільки, якої кваліфікації і за якою вартістю організація потребуватиме співробітників для вирішення своїх завдань.

Завданнями кадрового планування на ФОП «МУРАТОВ»:

розвиток процесу кадрового планування, звуження з новими видами планів в організації;

відповідно до кадрового планування організації Центру;

організація ефективної та результативної роботи плановою групою кадрових служб і планових організацій;

прийняття основних кадрових проблем організації і необхідності

стратегічного планування;

надавати інформацію працівникам МЗС.

Фактори атаки впливають на процес планування. Внутрішня організація: стратегія бізнес-стратегії; працівники з переїздом (звільнення, вихід на пенсію, відпустка по вагітності та пологах, тимчасова непрацездатність); матеріальне становище, традиції тощо. Зовнішні: стан економіки; розвиток техніки і технології, державна політика (зміна трудового законодавства, систем соціального страхування).

Інформаційна база планування роботи з персоналом формується шляхом аналізу наявності персоналу, який здійснюється з кількісними і якісними показниками.

Відправною точкою для планування робочої сили є розрахунок потреби в працівниках. Його завдання полягає у визначенні необхідної кількості співробітників, необхідних в певний час для виконання тих чи інших завдань. Для цього визначається: скільки потрібно співробітників, яка кваліфікація, коли і в якій ситуації. Це визначення зустрічається як на операційному, так і на майбутньому рівнях. Операційний рівень означає кількість вакансій, а перспективний - очікувані зміни.

Кадрове планування повинно давати відповіді на наступні питання: Скільки співробітників, який рівень кваліфікації, коли і де вона знадобиться (при плануванні потреб в персоналі)? Як можна залучити необхідних і зменшити кількість звільнень з урахуванням соціальних аспектів (планування залучення нових співробітників або скорочення кількості існуючих)? Як найбільш ефективно використовувати співробітників відповідно до їх здібностями (кадрове планування)? Як цілеспрямовано підтримувати професійне зростання співробітників і адаптувати їх завдання до мінливих вимог соціального середовища (планування розвитку персоналу)? Які витрати понесе запланована кадрова діяльність (витрати на персонал)? Основними видами планування є: комплексне довгострокове, довгострокове та оперативне планування.

На основі довгострокових планів роботи розподіляються як довгострокові, так і оперативні плани. Він тут же, щоб мати могла планувати своїх співробітників.

Перспективний план роботи з кадрами на ФОП «МУРАТОВ» включає: заходи щодо зміцнення персоналу, роботи з резервом, встановлення вимог до працівників; заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, їх розвитку; заходи з навчання співробітників, розвитку їх ініціативи, самоосвіти і самопідготовки.

2.2 Фінансово-економічне забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ»

Харківській регіональний фонд підтримки підприємництва в його основі лежить приватна власність її власника з правом найму найманих працівників. Підприємство працює в деревообробній галузі.

Метою діяльності підприємства є здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, отримання прибутку від вкладеного капіталу; а також на його основі для задоволення соціально-економічних інтересів власника та учасників колективної праці підприємства, участі в благодійній діяльності, здійсненні у випадках, встановлених законами, державними програмами і нормативними актами, здійснення посередницької діяльності.

Фінансове становище підприємства буде залежати від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. В першу чергу на фінансове становище фірми позитивно впливає безперервне виробництво і реалізація високоякісної продукції. Як правило, темпи виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг вище.

Нерівномірність виробничих процесів, погіршення якості продукції,

труднощі в їх реалізації призводять до зниження надходження коштів в бухгалтерський облік підприємства, що погіршує її платоспроможність. Серед найбільш поширених показників комплексної оцінки фінансового становища є показники рентабельності і рентабельності і використання виробничих потужностей. Дуже важливий аналіз структури доходів підприємства та оцінка показників прибутку та коефіцієнтів рентабельності. Важливо проаналізувати взаємозв'язок прибутку підприємства з факторами, що входять до її складу, так як це полегшить практичну орієнтацію в цих питаннях. По даних табл. 2.1 можна проаналізувати цей зв'язок.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ФОП «МУРАТОВ»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500
Якісні				
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.16	1.15
7	- фондівдача	1.36	1.24	0.98
	- фондомісткість	0.75	0.84	1.01
8	Зарплатомісткість, грн.	8500		10463

Для випуску основних видів продукції підприємство забезпечено усім необхідним обладнанням, тобто усіма основними засобами, які завантажені лише частково (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники діяльності ФОП «МУРАТОВ» в 2021-2023 роках

Рік	Використання виробничих потужностей	Перероблено сировини і матеріалів	Прибуток від виробництва та послуг	Рентабельність
2021	33,1 %	21,0	66,9	0,49
2022	53,7 %	34,1	399,4	0,96
2023	45,1 %	23,7	105,0	0,20

Порівнюючи всі відхилення і темпи зростання підприємства за останні три роки з 2021 по 2023 рік, можна зробити висновок, що рівень продуктивності капіталу, коефіцієнт енергоспоживання, співвідношення між чисельністю працівників і середньорічним випуском продукції одного працівника знижуються катастрофічними темпами.

За результатами фінансово-господарської діяльності за 2021-2023 роки підприємство прибуткове. Разом з тим, розмір прибутків зменшується. Так, якщо у 2021 році чистий прибуток підприємства склав 66,9 тис. грн., у 2022 399,4 тис. грн., то за результатами 2023 року лише 105,0 тис. грн. Такий стан зумовлений як зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, так і збільшенням витрат, що привело до збільшення собівартості готової продукції і зниження прибутковості та рентабельності.

Тобто основним завданням підприємства є поступове збільшення завантаження виробничих потужностей, планування збільшення прибутку і рентабельності (до 5%), збільшення випуску продукції, що торгується, зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту і пошук нових резервів, тобто можливість зниження витрат на основі поліпшення використання сировини - робочої сили; сировина, паливо

та енергія, фінанси. Принципова відмінність мого підходу до підвищення ефективності розвитку бізнесу полягає не стільки в кількісній оцінці резервів, скільки в якісному складі факторів підвищення ефективності виробництва.

Аналіз прогнозу темпів зростання використання виробничих потужностей в порівнянні з минулими роками діяльності підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Прогноз темпів зростання використання виробничих потужностей ФОП
«МУРАТОВ»

Рік	I кв тис. одини ць проду кції	II квартал тис.один иць продукці ї	III квартал тис.один иць продукці ї	IV II квартал тис.один иць продукції .	Всього тис.один иць продукції	% викорис тання потужн остей	Темпи росту, %
2021	3,0	7,0	8,0	3,0	21,0	33,1 %	-15,7 %
2022	6,5	8,6	10,0	9,0	34,1	53,7 %	+ 20,60 %
2023	3,0	6,0	7,7	8,0	23,7	45,1%	- 8,60 %
2024	3,5	7,8	11,7	11,2	34,2	53,85 %	+ 18,75 %
2025	6,5	10,5	12,5	11,5	41,0	64,56 %	+ 10,71 %
2026	10,4	12,0	15,5	13,5	51,4	80,94 %	+ 16,38 %

Велика частина приросту виробництва в цілому планується досягти за рахунок наявних основних фондів і виробничих потужностей, найбільш ефективно використання яких буде досягнуто в основному за рахунок їх технічного вдосконалення, своєчасного і якісного ремонту, що дозволить скоротити час простою обладнання і продовжити час капітального ремонту, виключивши простої і аварії.

Щоб говорити про зростання прибутку і рентабельності підприємства в

2021-2023 роках, необхідно поступово розглядати основні резерви, способи їх використання, вплив на зростання ефективності діяльності підприємства.

Проблема підвищення ефективності використання основних фондів і виробничих потужностей підприємства є основоположною для переходу України до механізму управління ринком. Технологічною основою підвищення ефективності роботи підприємства є організація контролю, виключення суб'єктивного фактора в основні процеси, кількісний облік матеріалів і виробів, точний контроль виконання технологічних регламентів, контроль діяльності технічного персоналу. Альтернативним рішенням цих завдань є комп'ютерна система управління, автоматизація кожної клітини в процесі виробництва, способи зниження собівартості продукції і отримання високого прибутку. Це, в свою чергу, дозволить вкладати ці кошти (прибуток) в реконструкцію і модернізацію основних фондів, оновлення виробничих ліній для впровадження нових технологій.

2.3 Матеріально-технічне забезпечення діяльності ФОП «МУРАТОВ»

Для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства всіх форм власності і галузей економіки використовують цінності товарно-матеріальних запасів, які є найважливішою і значною частиною активів підприємства. Вони займають особливе місце в складі активів і домінуюче становище в ціннісній структурі підприємств різних сфер діяльності. Інвентарні засоби є частиною сукупності матеріальних засобів, що складають господарські засоби (виробництва). Місце матеріальних цінностей у складі економічних ресурсів показано на рис. 2.6.

Оцінка організаційного забезпечення процесу управління матеріально-технологічною підсистемою здійснюється окремо для матеріально-технічної, інформаційної та комунікаційної складових підсистеми.

Проаналізувавши склад структурних підрозділів можна помітити відсутність підрозділу, який безпосередньо займався матеріально-технічним забезпеченням у ФОП «МУРАТОВ».

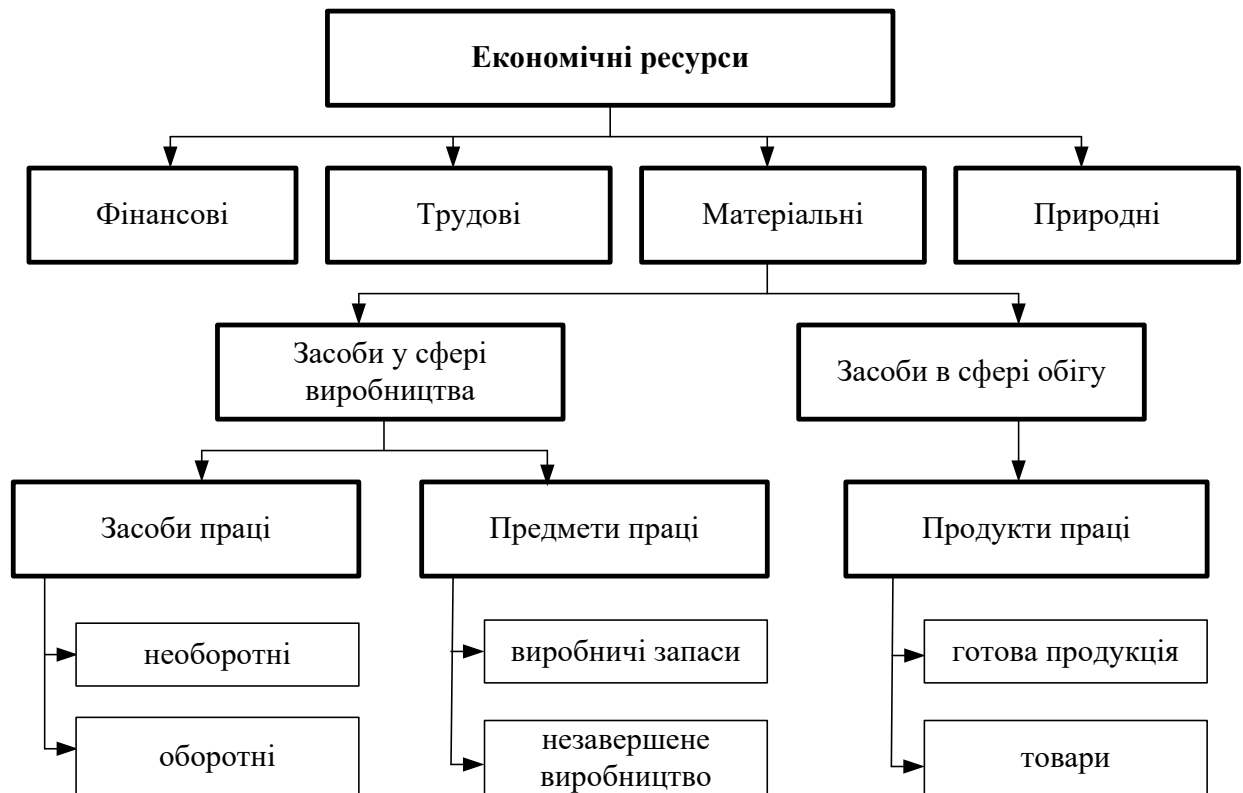


Рис. 2.6. Місце матеріальних цінностей у складі економічних ресурсів ФОП «МУРАТОВ»

Для того, щоб дати якісну оцінку організаційного забезпечення процесу управління матеріально-технологічною підсистемою ФОП «МУРАТОВ» доцільно розглянути його організаційну структуру в розрізі забезпечення ресурсами.

Логістичний підхід до управління матеріально-технічним забезпеченням в ФОП «МУРАТОВ» потребує розгляду матеріальних ресурсів

у динаміці як єдиний потік, який складається з: закупівлі матеріальних ресурсів; переміщення матеріальних ресурсів по ланках організації; складування матеріальних ресурсів; перетворення матеріальних ресурсів в сукупності з іншими ресурсами у якісний продукт підприємства або послуги, що надає організація. Організаційна структура підприємства наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7 Організаційна структура управління ФОП «МУРАТОВ»

Матеріальний потік описується певними параметрами та може класифікуватися за різними ознаками. Параметрами матеріальних потоків в ФОП «МУРАТОВ» можуть бути: номенклатура, асортимент і кількість продукції; габаритні характеристики; вагові характеристики (загальна маса, вага брутто, вага нетто); фізико-хімічні характеристики вантажу; характеристика тари (пакування); фінансові характеристики; умови виконання інших операцій фізичного розподілу, пов'язаних з переміщенням продукції та ін.

Одним з напрямків підвищення економічної стійкості ФОП «МУРАТОВ» і підвищення конкурентоспроможності на ринку є розширення асортименту готової продукції. Слід зазначити, що важливим фактором підвищення ефективності використання основних фондів є інноваційна діяльність підприємства як один з видів інвестиційної діяльності, спрямованої на вдосконалення технології, технології, організації, механізму управління

ринком. Інновація є не тільки фактором ефективного використання фінансових ресурсів, а й розглядає способи і засоби використання інвестицій для забезпечення приросту капіталу.

В результаті ми можемо використовувати канали роботи і матеріально-технічного захисту статутних компаній, розробку спеціалізованих і географічних факторів для реалізації державою і діяльності держави.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

Другий розділ «Аналіз фінансових результатів діяльності стійкості ФОП «МУРАТОВ» дає загальну характеристику діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, організаційну структуру, види продукції, що випускається на цьому підприємстві, зовнішню. і внутрішнього середовища діяльності.

Діяльність підприємства проаналізовано з метою визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та вжиття заходів щодо покращення позицій підприємства на майбутнє.

Для розрахунку були обрані наступні показники: показники стану активів, показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та прибутку.

Згідно з розрахунками, підприємство останні роки є неприбутковою, тому пропонується вжити ряд можливих заходів для зміни цієї ситуації та покращення ситуації.

Згідно з дослідженням, за період з 2021 по 2023 рік ситуація підприємства погіршилася у 2022 році, у 2023 році ситуація покращилася, але вона продовжувала мати від'ємне значення прибутку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «МУРАТОВ»

3.1 Рекомендації щодо впровадження реінжинірингу як шляху до підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ»

Розробка бізнес-стратегії - це складне і тривале завдання, яке вимагає вкладення часу і грошей. Але недостатньо спланувати діяльність підприємства на майбутнє; необхідно керувати його виконанням і контролювати його за допомогою системи стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – це спеціальна управлінська діяльність у підприємства, вона полягає у моніторингу кожного підрозділу процесу стратегічного планування, забезпечення досягнення поставлених цілей та реалізації обраної стратегії шляхом встановлення постійного зворотного зв'язку [37, с. 34].

Стратегічний контроль ФОП «МУРАТОВ» зазвичай здійснюється через 3-6 місяців після початку роботи, під час якого розробляються нормативні значення витрат, амортизації та інших важливих показників. Стратегічний контроль визначає, чи можлива подальша реалізація стратегії і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

Для того, щоб управління єдиною ФОП «МУРАТОВ» було об'єктивним і ефективним, воно повинно бути пов'язане зі стратегічним плануванням.

Контроль та перевірка виконання стратегічних планів і програмної роботи передбачає розробку відповідних систем контролю в підприємства, включаючи такі підсистеми контролю:

- про технологічні процеси;
- про якість продукції та виконання;

дотримання чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;

виконувати окремі завдання, етапи, напрями та програми і плани в цілому;

виконувати рішення, розпорядження, розпорядження та розпорядження вищого керівництва підприємства;

відповідати фінансово-економічним параметрам діяльності підприємства.

Найбільш об'єктивний контроль при створенні системи правил (стандартів) за виконаною роботою і кінцевим результатом (метою).

Для моніторингу витрат ФОП «МУРАТОВ» використовує актуальні звіти, спеціально розроблені для моніторингу стратегічних планів:

про фактичні витрати фінансових ресурсів порівняно з планом (нормами, нормативами);

при коригуванні витрат за окремими завданнями та програмними напрямками;

щодо фактичного використання трудових, матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормами та нормами);

про вартість виконання роботи всіх виконавців програмних завдань тощо. [39, с. 20].

Оптимальність стратегічних рішень, пов'язаних із безпекою та безпекою підприємства, як правило, визначається рівнем обізнаності керівництва про реальні та нові загрози всередині та за межами підприємства. Мова йде про розробку стратегічних заходів, наприклад, які включатимуть проекти попередження можливих кризових ситуацій на основі методів раннього виявлення.

Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми, розробляти та впроваджувати заходи щодо коригування ходу та змісту роботи на підприємстві, допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та ініціативи, найбільш ефективні напрями діяльності підприємства.

Основна мета контролю - сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів роботи, тобто забезпечити виконання цілей підприємства (досягнення цілей).

Важливим напрямком удосконалення планування на підприємстві є розробка плану з урахуванням інтересів і побажань керівництва підприємства та працівників. Адже вони є основними учасниками виробничого процесу підприємства, а значить, можуть реально оцінити потенціал, перспективи та масштаб майбутнього виробництва.

Планування діяльності підприємства має здійснюватися з урахуванням економічних характеристик підприємства або можливих фінансових можливостей засновників, технічних можливостей підприємства, його виробничих потужностей, асортименту продукції та ринку збуту [27, с. 67].

Спеціально до закладу доводиться затверджений керівництвом план діяльності підприємства для її виконання. Але кожен структурний підрозділ підприємства отримує завдання виконати не всі частини плану, а лише частину з них, виходячи з технічного профілю та спеціалізації всередині підприємства.

Планувальникам потрібна необхідна інформація для розробки планів. Крім прогнозів і маркетингових даних, які в основному є зовнішньою інформацією, орган планування отримує багато конфіденційної інформації:

- наявність і структура виробничих потужностей, потенційні варіанти пере наладування виробничого обладнання;

- працівників, їх кількість і професійний склад;

- гроші (включаючи власні кошти та позики);

- наявність і потреба в оборотних коштах (включаючи товарно-матеріальні цінності);

- рівень готовності та структура нових науково-технічних розробок тощо.

Однією з найскладніших процедур розробки та реалізації плану діяльності виробничого підрозділу підприємства є досягнення сумісності та синхронізації їх роботи. Необхідно визначити завдання так, щоб дії всіх співробітників підприємства були спрямовані на досягнення спільних цілей.

Помилки в плануванні можуть порушити швидкість виробництва, втратити гроші та час.

Для належного управління системою планування в підприємства її внутрішнім підрозділам необхідно надати певну фінансову незалежність у межах ресурсів, якими вони керують. Коли менеджер не володіє необхідною самостійністю, він бере слабкий резерв або не бере його зовсім і зосереджується лише на цільових рисах плану [37, с 123].

У процесі підготовки та управління виконанням бізнес-плану розподіл функцій апарату управління можна побудувати таким чином:

- організація прогнозів, визначення за ними довгострокових цілей; вибрати бажаний шлях і спосіб досягнення мети; загальний розрахунок витрат і вигод - функції вищого керівництва (директора, його заступників, головних спеціалістів);

- Вибір спеціальних авторів і розподіл завдань, що впливають із загальних цілей і пріоритетів підприємства - завдання від середнього керівництва (відділу).

- оперативний розподіл і деталізовані обов'язки серед співробітників - роль майстра, майстра, старшого спеціаліста;

- контроль за виконанням і постійне коригування робіт і завдань є спільним завданням на всіх рівнях і структурах управління економікою підприємства.

Система планування приносить підприємства найбільші вигоди та прибутки, якщо вона відповідає наступним умовам:

- сувора перевірка кожного елемента та кожного етапу плану;

- детальне виконання всіма учасниками запланованих завдань;

- Наявність постійного обліку, контролю та коригування виконання плану;

- чутливість до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та здатність своєчасно реорганізовувати діяльність підприємства, виходячи з умов, що змінюються.

Враховуючи, що планування, як найважливіший елемент системи управління економікою підприємства, поділяється за обсягом, необхідно також розрізняти періоди та лінії, які приймають рішення. Його вище керівництво на чолі з директором має нести відповідальність за розробку та реалізацію стратегічних планів і перспективних планів, а також правильність розрахунку показників кінцевих результатів діяльності підприємства. Центральну відповідальність за вирішення локальних і середніх проблем підприємства слід покласти на менеджерів - начальників відділів [31 с. 228].

Загалом ФОП «МУРАТОВ» не має достатньо фінансових ресурсів для залучення висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення виконання великих запланованих робіт у фінансовій сфері. Але в деяких випадках необхідно переформатовати бізнес-процес, тобто кардинально переглянути виробничу програму, організацію роботи, підбір персоналу та розміщення. Найсерйознішою проблемою сьогодення є проблема індивідуальної трансформації, формування інтелектуального потенціалу ФОП «МУРАТОВ». Трансформація та вдосконалення системи управління на основі сучасних інформаційних технологій неможливі без зміни знань співробітників підприємства.

Розробка єдиної інформаційної системи управління персоналом підприємства та створення робочої комп'ютерної матриці дозволить, на думку експертів, на високому рівні управляти кваліфікацією працівників ФОП «МУРАТОВ».

Уміння керівника узгодити рівень кваліфікації робітників з вимогами виробництва є основним показником роботи лінійного керівника у розвитку кваліфікації підлеглих.

Одним із способів управління та оцінки здібностей підлеглих є управління шляхом постановки цілей, коли керівник і підлеглі спільно визначають головну мету (особистий план) в кінцевому підсумку в певний період часу, потім керівник оцінює рівень їх виконання. Крім успішного

виконання поточної функції враховується також здатність до професійного розвитку та оволодіння новими професіями та навичками.

Виходячи з вимоги ефективності, ми повинні насамперед зосередитися на вдосконаленні та оволодінні тими навичками, які принесуть найбільшу користь виробництву.

Досвід показує, що ці навички часто пов'язані з впровадженням ключових процесів і не можуть бути відокремлені від визначення критичних відносин в організації. Нова система управління персоналом, яка, за своєю філософією, спрямована на розвиток ринкового мислення та вміння працювати на ринку, стає однією з основних складових організаційно-економічної системи управління [44, с.324].

Інноваційна стратегія вимагає перегляду традиційного підходу до видів і методів навчання працівників:

- підвищення кваліфікації;

- розробка освітніх програм і перспективних застосувань технологій робочої сили.

З організаційної сторони це виражається в перетворенні існуючого «відділу технічної підготовки» в «відділ розвитку громади» з новою якісною функцією, головне завдання якого полягає в тому, щоб «навчити співробітників вчитися швидше своїх конкурентів, що зараз унікальний джерело прибутку від них».

Щорічно близько 1000 працівників ФОП «МУРАТОВ» проходять перепідготовку в системі безперервної професійної освіти.

В ФОП «МУРАТОВ» необхідно розширити всю програму навчання співробітників підприємства для оволодіння цим універсальним інструментом для виявлення і реалізації резервів зниження витрат, досягаючи на цій основі значної економії всіх джерел.

Для ефективної роботи на незалежність працівників Харківський обласний фонд підтримки підприємництва має розробити програму атестації працівників, яка підтримуватиме:

1) створити ефективну систему оцінювання працівників для забезпечення продуктивності їх професійного розвитку;

2) Створити хороші умови для успішної діяльності компаній у міжнародній економіці, науково-технічному співробітництві та міжнародній торгівлі, виробляти конкурентоспроможну продукцію та пропонувати послуги на основі кваліфікованого персоналу.

Враховуючи бажання ФОП «МУРАТОВ» при виборі ресурсів для задоволення потреб працівників у навчанні своїх кваліфікованих працівників, пріоритет надається внутрішнім трудовим ресурсам, які необхідно постійно розвивати та вдосконалювати.

Для виконання завдань, ФОП «МУРАТОВ» необхідно прийняти рішення на основі загальної активізації реорганізації підприємства, включаючи управління, планування, стандартизацію, облік, оцінку показників, модернізацію продукції та процесів.

У своєму еволюційному розвитку ФОП «МУРАТОВ» повинен пройти IV етап:

I етап - досягнення високого рівня якості продукції, виробництва, праці та життя працівників ФОП «МУРАТОВ».

II етап - досягнення високого рівня інтелектуального потенціалу підприємства.

III етап: створити повністю комп'ютеризовану компанію, жорстко регульовану та гнучку, з виробництвом «точно вчасно»; гарантують значне підвищення фізичної та розумової продуктивності.

IV. етап - забезпечення високого рівня задоволення потреб поточних і майбутніх покупців на всіх етапах життєвого циклу товару при високому рівні якості та сервісу; досягти довгострокової вигідної співпраці з клієнтами, постачальниками та іншими партнерами; забезпечення високої ефективності по всьому господарському ланцюгу; забезпечити найвищий рівень добробуту співробітників ФОП «МУРАТОВ».

Реалізація програми благоустрою передбачає організацію «Днів ефективності».

Метою «Дня ефективності» є створення належних організаційних умов та мотивації для планомірного підвищення ефективності підприємства, виявлення важливих виробничих проблем і вузьких місць, розробка та впровадження заходів щодо підвищення ефективності виробництва, оптимізація структури і технологічних дій, зниження витрат і створення нових цінностей у продукції, вдосконалення організаційно-економічних методів управління.

Щомісяця в кожному структурному підрозділі необхідно проводити «День ефективності» за двома напрямками: навчання новим методам управління та техніці роботи та безпосередній аналіз перешкод для роботи цього підрозділу та пропозиції щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

Створення нових організаційно-економічних методів стимулювання процесу підвищення ефективності виробництва дозволить значно підвищити творчу активність працівників підприємства при реалізації програм реінжинірингу.

Нові конструкторські та технологічні ідеї, що гарантують зниження собівартості продукції без зниження споживчих властивостей продукту, проведення «Днів ефективності», на думку експертів, дозволить збільшити кількість раціональних пропозицій протягом року та збільшити прибуток.

Важливим фактором підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції є формування цілісної професійної команди. Створення такої підприємства потребує забезпечення виняткових можливостей і технологічних умов для стимулювання високопрофесійної роботи.

Система мотивації праці на підприємстві повинна створювати інтелектуальні продукти і бути спрямована на забезпечення залежності винагороди працівника від результатів його праці та його кваліфікації, яка найбільш вірогідно реалізує його фізичний та інтелектуальний потенціал.

Рушій сучасного виробництва – це кваліфікація працівників та бажання працювати якісно та відповідально. Це, водночас, потребує переорієнтації

стратегії управління на забезпечення необхідної та достатньої мотивації до праці, якісно нової [19, с. 125].

Стратегія винагороди має базуватися на принципі ефективної заробітної плати, яка вимагає від працівників високої продуктивності, стимулює відбір кращих серед них і створює високопрофесійних працівників.

Високий професіоналізм має поєднуватися з високою заробітною платою, тому система мотивації праці має й надалі вдосконалюватись у напрямку заохочення до якісної творчої праці, що надалі буде індивідуальною диференціацією заробітної плати. Пріоритетним напрямком у політиці мотивації підприємства має стати прагнення до постійного посилення соціального захисту всіх працівників підприємства.

В мотиваційній політиці фізичної особи-роботодавця «МУРАТОВ» особливу увагу слід приділити посиленню диференціації заробітної плати на основі функціонування «плаваючої» системи коефіцієнтів як фактору оцінки роботи відділу, відділення, групи, служби. кожного структурного підрозділу підприємства. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку ринкової дисципліни у працівників підприємства.

Формування фонду заохочення і, як наслідок, виплата цієї премії структурному підрозділу, відповідальному за своєчасне виконання договірних зобов'язань з постачання продукції, здійснюється в 100% обов'язковому порядку. Команди не отримують премії за невиконання своїх договірних зобов'язань.

Такий підхід забезпечить уникнення втрати потенційних клієнтів і зниження іміджу ФОП «МУРАТОВ» на ринку турбінного обладнання, а також допоможе досягти стійкого економічного зростання в суворих ринкових реаліях.

Одним із пріоритетних напрямків у кадровій політиці підприємства є робота з молоддю. Омолодження складу трудового колективу необхідно для збереження сприятливого вікового балансу колективу і при цьому збереження позитивного виробничого стажу.

Корпоративна свідомість, корпоративна культура, розуміння своїх потреб у корпоративному житті є основою та відправною точкою всіх позитивних змін, які

забезпечують стабільний бізнес, розвиток ФОП «МУРАТОВ» та добробут співробітників.

3.2 Розробка і впровадження комп'ютерної інформаційної системи на підприємстві як фактора довготривалих конкурентних переваг

Стратегічне планування як масштабний план досягнення компанією своїх цілей під час роботи в конкурентному середовищі.

Стратегічне планування є видом практичної діяльності людей - планова робота полягає в розробці стратегічних рішень (у вигляді прогнозів, проектів, програм і планів), у встановленні цілей і стратегії реалізації важливих об'єктів управління, їх впровадження забезпечує тривалу ефективну роботу і швидку адаптацію до нових умов середовища [27,с.95].

Моніторинг стратегії та аналіз прогалин, що сталося і як їх зменшити, починаючи з цього аналізу - повертаючись до формулювання стратегії, потім коригуючи план і складаючи бюджет. Складання плану з використанням обліку витрат підприємства є методом управління, який порівнює доходи і фактичні витрати від діяльності всіх підрозділів ФОП «МУРАТОВ»

Одним із найважливіших завдань керівника підприємства є максимально ефективне використання наявних у нього ресурсів. Для цього потрібна інформація про наявність цих ресурсів.

Ефективне використання виробничого потенціалу забезпечує раціональне досягнення стратегічних цілей. Виробничий потенціал підприємства складається з поєднання різних ресурсів.

Для великих турбобудівних компаній такими ресурсами є обладнання, технічна експертиза, сировинно-матеріальні джерела та кошти [22, с. 459].

Використання нової адаптивної організаційної структури корпоративно-функціонального підрозділу для управління компанією демонструє гнучкість,

необхідну в динамічних економічних умовах, і дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Завдання ФОП «МУРАТОВ» - раціонально застосовувати розроблений технологічний процес і використовувати матеріально-трудові ресурси, виключаючи наднормативні витрати.

Сьогодні зрозуміло, що найбільш успішними є ті підприємства, які вміють швидко збирати, обробляти, аналізувати інформацію та приймати на її основі зважені рішення, тобто використовують сучасні інформаційні технології.

Все більше керівників розуміють, що найефективнішими автоматизованими системами є системи, які включають усі взаємопов'язані бізнес-процеси, усі внутрішні та зовнішні аспекти господарської діяльності.

Сьогодні, з точки зору управління ключовими процесами, він переніс завдання з області чистого менеджменту в область системного аналізу та моделювання. У цьому випадку наголошується на сучасних інформаційних технологіях, що створюють корпоративні системи організаційно-економічного призначення, де основною метою автоматизації є бізнес-процеси [21, с. 17].

Інтеграція всіх комп'ютерних систем заводу в єдиний інформаційний простір, надання керівникам підприємства детальної інформації про зовнішні та внутрішні чинники середовища в режимі реального часу, що робить комп'ютерні системи потужною конкурентною зброєю.

ФОП «МУРАТОВ» використовує нетрадиційні методи планування виробництва, обліку та калькуляції собівартості індивідуальними підприємцями, що включає основну частину нормативного обліку. При цьому обліковими одиницями, які дозволяють розраховувати, порівнювати та аналізувати нормативні та реальні витрати, є: для металургійних цехів - деталі; для механоскладально-зварювального цеху - замовлення.

Як і для всіх компаній з унікальними виробничими характеристиками, для ФОП «МУРАТОВ» дуже важлива швидка реакція на звернення клієнтів.

Існують системи обробки та додатки, які описують виробничу потужність, час виробництва, витрати за контрактом і ціни на продукцію.

Удосконалення системи обробки замовлень клієнта має здійснюватися в рамках логістичної ІТ-системи під назвою «Швидкий маркетинг», яка передбачає:

- створення заводського прайс-листа між ціною та вартістю товару, який цього вимагає клієнт:

- створення комп'ютеризованої бази питомих норм матеріаломісткості та трудовитрат;

- комп'ютерна генерація листів-запрошень в єдиному інформаційному просторі та швидкий розрахунок вартості контракту;

- перехід на матричну систему обробки замовлень клієнтів та виконання договорів.

Впровадження системи «Швидкий маркетинг» значно скоротить цикл обробки запрошень (протягом 24 годин).

З розвитком автоматизованих систем зросла потреба в інтеграції. Об'єктивні потреби фабричної економіки вимагають ІТ-підтримки технології управління ресурсами підприємства в глобальному форматі:

- методологія корпоративного планування всіх видів ресурсів з центру;

- системи управління вартісними функціональними витратами та виробничими витратами, що працюють в реальному економічному часі;

- комп'ютеризоване визначення вузьких місць і формування альтернативних варіантів прийняття рішень, перспективне прогнозування та планове моделювання, можливість забезпечення керуючих дій у «гарячому» режимі. Система управління ресурсами, призначена для вирішення цієї проблеми.

Інтегрована логістична система включає всі рівні та функції управління, від обліку, контролю, аналізу та ІТ-підтримки до управління прийняттям рішень. Ця система побудована модульно, де кожен модуль включає свій бізнес-процес. Ця система базується на принципі створення єдиного сховища

даних, яке включає всю бізнес-інформацію, накопичену фабрикою в процесі виробництва та господарської діяльності. Будь-яка інформація може бути доступна всім працівникам, які мають відповідні повноваження. Система об'єднує покупців і постачальників в єдину структуру обробки даних. Результати кожного модуля аналізуються всією системою [14,с.79].

Метою системи є мінімізація споживання всіх видів ресурсів. Це означає, що планування та управління всіма видами ресурсів (трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними) здійснюється у взаємовигідний спосіб.

По-перше, система призначена для прямої відповіді на такі запитання:
які перешкоди можуть виникнути, якщо потрібно запустити додаткові замовлення?

як змінилися б техніко-економічні характеристики заводу, якби у виробничий план включили замовлення з нульовим прибутком?

скільки працівників, яка кваліфікація потрібна для запланованого обсягу виробництва.

У той же час система пропонує оптимальні варіанти розподілу ресурсів в рамках передбачених обмежень. Наприклад, яка лінія для виробництва деталі гарантуватиме найнижчу вартість залежно від наявних верстатів і кваліфікації оператора.

Інтегрована відкрита система управління ресурсами, яка на 100% базується на глобальних стандартах Інтернету для архітектури клієнт-сервер. Це забезпечує ряд довгострокових, функціональних і фінансових переваг:

- 1) універсальність технології полегшує процес управління внутрішніми та зовнішніми даними та інтеграцію системи в глобальний інформаційний простір;

- 2) Перехід до архітектури клієнт-сервер можна здійснювати повільно без втрати попередніх інвестицій, наприклад, зараз деякі системи, включаючи «комп'ютерний аналіз витрат і рентабельності», працюють у WEB-середовищі

і в процесі переходу. нове середовище створюється непомітно для користувача;

3) застосування більш економічне і легко адаптується до мінливих умов.

Створення системи управління ресурсами включає в себе основні етапи: розробка проекту системи, впровадження модуля державного обліку, аналізу, екстремального планування та прогнозування стану;

паралельно розробка та впровадження комп'ютерних систем підтримки прийняття рішень, у тому числі систем аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування, вибору оптимальних управлінських рішень за критеріями. Найвищим моментом є створення автоматичної системи на основі електронної моделі фабрики для виявлення потенційного ступеня відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища, оцінки сильних і слабких сторін фабрики на ринку. і можливі можливості стратегічного розвитку для досягнення нових конкурентних переваг [15,с.286].

При створенні інтегрованої системи ми розглядаємо три пріоритетні напрямки:

створення ІТ-системи для трансформації масштабної стратегії в тактичне та оперативне планування для досягнення поставлених виробником цілей;

створення комп'ютеризованої глобальної системи управління виробництвом логістики підприємства, яка забезпечує ефективну координацію заводських процесів і ресурсів від закупівлі, виробництва до доставки, щоб фабрика працювала з максимальною ефективністю;

створити систему швидкого реагування на запити клієнтів.

В управлінні бізнесом принцип прямого реагування замінюється випереджальним плануванням; Організація логістичної системи інтегрованої експорт орієнтованої підприємства охоплює всі підрозділи ланцюга від укладання контракту до відвантаження.

Характерною рисою цієї системи є новий рівень інтеграції виробничого процесу та процесу управління всіма видами ресурсів.

Вихід на світовий ринок і участь у міжнародному поділі праці вимагає дотримання міжнародних стандартів. Однією з найскладніших умов для реалізації є наявність програмних засобів остаточного моделювання [18, с. 80].

Коли потреби наших клієнтів змінюються, і коли вони вимагають доопрацювання або, навпаки, відмовляють, то програмні засоби дозволяють нам скоординовано та автоматизовано перепланувати весь процес. Спочатку коригується план продажів, потім план виробництва і технічної підготовки, потім план поставок. При цьому всі сигнали для того, хто виконує цей план, змінюються безпосередньо з диспетчерського центру. Таким чином значно полегшується та спрощується управлінська робота, з'являються нові можливості для стратегічного аналізу та прогнозування ІТ.

Оскільки підприємства, які потребують стратегічного аналізу, зараз мають певну комбінацію продукт-ринок, діяльність підприємства, її структура та організаційний порядок також повинні підкорятися цій логіці.

Стратегічний аналіз передбачає обов'язкову оцінку умов, в яких буде працювати компанія, привабливості існуючих ринків і потенційних ринків. Це змушує компанію якнайшвидше оцінити своє становище на ринку порівняно з усіма конкурентами, проаналізувати простір для маневру підприємства, що визначається діями постачальників, споживачів, поточних і потенційних конкурентів у певній галузі.

У контексті зростаючої динаміки ринкових змін і розширення конкурентного поля бізнес-стратегії не можуть і не повинні прагнути до точного прогнозування майбутніх змін на конкурентному ринку. Він має відображати чітку довгострокову орієнтацію, досить широку з самого початку, щоб виконувати різні конкретні проекти відповідно до викликів і можливостей, які виникають. Принцип – це стратегічний намір, який свідомо ставиться компанією і суперечить наявним ресурсам (але з баченням майбутніх ресурсів).

Якщо сучасне суспільство не ставить собі за мету змінюватися і швидко змінюватися разом із зовнішнім світом, воно приречене на загибель. Здатність реагувати на зміни є найбільш необхідною навичкою в управлінні бізнесом сьогодні. Глобальні тенденції показують, що керувати змінами важко, але можливо завчасно.

Для будь-якого бізнесу виживання та розвиток у бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, пов'язане з новим поглядом і постійним вдосконаленням. Постійне вдосконалення в усіх сферах зрештою змінить всю робочу систему, результатом чого стануть нові продукти, нові послуги, нові процеси, новий бізнес, нові ефективні системи управління та структури управління, і в кінцевому підсумку більше задоволеності клієнтів і багатства як споживачів, так і виробників.

3.3 Оцінка ефективності рекомендацій зі стратегічного планування підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ»

Економічне обґрунтування запропонованих заходів стратегічного планування підвищення конкурентоспроможності базується на логічних доказах з використанням аналізу даних стратегічного планування діяльності ФОП «МУРАТОВ».

Це включає унікальність запропонованого заходу; Оцінка їх впливу на кінцевий результат може бути лише непрямою. Це означає, що експертної оцінки організаційно-технічного рівня процесу стратегічного планування підприємства може бути достатньо. Безумовно, експертна оцінка може бути основним елементом комплексної оцінки ефективності процесу стратегічного планування діяльності ФОП «МУРАТОВ».

Складено кошторис витрат на такі заходи:

1. Рекомендації щодо впровадження комплексу програм у сфері реінжинірингу:

- реалізація програми «Дні ефективності».
- створити безперервну програму підвищення кваліфікації.
- введення «плаваючих» коефіцієнтів.

2. Рекомендації щодо створення комп'ютеризованої інформаційної системи. Вартість реінжинірингу комплексу програм буде розрахована експертними методами.

Оцінка групи С кожної події залежить від оцінки цієї події експертами та рівня компетентності експертів. Рівень компетентності експертів ВС враховує їх досвід і кваліфікацію, рівень знань у вузькій галузі знань і рівень теоретичної підготовки. Перераховані характеристики оцінюються за десятибальною шкалою і об'єднуються в один показник, що характеризує об'єктивну оцінку здібностей експерта - H_j^0 .

Визначено відносний показник самооцінки експертів (суб'єктивний показник H_j^c). Цей показник визначається наступним чином: кожному експерту надається анкета для оцінки його навичок (табл. 3.1), де надається шкала, за якою незалежних експертів просять оцінити за десятибальною шкалою, орієнтуючись на значення наступних балів:

10 - Він фахівець у цій темі, має теоретичний і практичний прогрес.

8 - Експерти залучаються до практичного вирішення цієї проблеми, але не у вузькій галузі спеціалізації.

5 - Питання в галузі, яка тісно пов'язана з його вузькою спеціалізацією.

3 - Питання не в напрямку, тісно пов'язаному з його вузькою спеціалізацією.

Перемноження об'єктивних і суб'єктивних показників і ділення на сто характеризуватиме здатність експерта в цьому питанні, тобто.

$$H_j = \frac{H_j^0 \cdot H_j^c}{100}, \quad (3.1)$$

де H_j – компетентність експерта по даному питанню;

H_j^0 - об'єктивна оцінка компетентності експерта;

H_j^c - показник відносної самооцінки експерта (суб'єктивний показник).

Ділення на сто необхідно для приведення діапазону зміни H_j до вигляду $H_j \geq 1$.

Тоді показники експертної компетентності можна розглядати як можливість зробити достовірну оцінку. Розрахуємо експертні навички за формулою 3.1:

$$\text{Експерт 1 } H_1 = \frac{27 \cdot 6}{100} = 0,162$$

$$\text{Експерт 2 } H_2 = \frac{33 \cdot 8}{100} = 0,264$$

$$\text{Експерт 3 } H_3 = \frac{29 \cdot 8}{100} = 0,232$$

$$\text{Експерт 4 } H_4 = \frac{28 \cdot 4}{100} = 0,112$$

$$\text{Експерт 5 } H_5 = \frac{24 \cdot 8}{100} = 0,192$$

$$\text{Експерт 6 } H_6 = \frac{32 \cdot 8}{100} = 0,256$$

$$\text{Експерт 7 } H_7 = \frac{28 \cdot 10}{100} = 0,28$$

Можна зробити висновок, що показник компетенції кожного члена відповідає вимозі $H_j \geq 1$, оскільки візові експерти брали участь в опитуванні.

Нижче подано заповнену анкету для визначення компетентності.

Таблиця 3.1

Анкета оцінки компетентності експертів

Об'єктивна оцінка - Н _j ^о								Суб'єктивна оцінка - Н _j ^с
Займає посада	Бал	Рівень освіти	Бал	Загальний стаж	Бал	Стаж роботи по проблемі	Бал	Бал
1. Начальник відділу маркетингу	8	В/О	6	23 роки	10	2 роки	3	6
2. Начальник відділу кадрів	8	В/О	6	27 років	10	18 років	9	8
3. Економіст ПЕВ	8	В/О	6	25 років	10	6 років	5	8
4. Головний бухгалтер	8	В/О	6	28 років	10	5 років	4	4
5. Начальник ВІВ	7	В/О	6	10 років	6	7 років	5	8
6. Зам. директора з виробництва	10	В/О	6	20 років	8	10 років	8	8
7. Зам. тех. директора перспективного розвитку	10	В/О	6	15 років	7	6 років	5	10

В якості експертів залучалися фахівці різних служб підприємства. Загальна кількість експертів 7 осіб. Нижче наводиться анкета, мета якої з'ясувати: чи буде вигідно і ефективно для підприємства впровадження запропонованих заходів, проведена експертна оцінка комплексу заходів на основі реінжинірингу. Експертам були запропоновані питання, та варіанти відповідей це показано у табл. 3.2. Далі будуть проведені розрахунки запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Експертна оцінка комплексу заходів на основі реінжинірингу

Питання	Варіант відповіді	Відповіді експертів						
		1	2	3	4	5	6	7
1. Кваліфікація персоналу ДП «Харківський приладобудівний завод ім. Т.Г. Шевченко» відповідає сучасним вимогам праці	1) не достатньо (+) 2) достатньо (-)	+	+	+	+	+	+	+

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.Для ефективної роботи підприємства чи слід запровадити ці заходи	1)слід (+) 2)не слід (-)	+	+	+	+	+	+	+
3.Чи вистачить 3000 тис. грн. для реалізації програми	1)так (+) 2)ні (-)	+	+	+	+	+	+	+
4.Чи достатньо 1 року для запровадження програми	1)так (+) 2)ні (-)	-	-	-	-	-	-	-
5.Яким чином реалізація цієї програми вплине на річний обсяг прибутку	1)зросте на 2 % (+) 2)знизиться (-)	+	+	+	+	+	+	+

Виходячи з анкетних даних, витратна частина на впровадження пропонованих заходів становить 3000 тис. грн. Експертам було запропоновано оцінити збільшення обсягу продажів у відсотках. На думку експертів, середній відсоток обсягів продажів зросте на 2%, що в абсолютному вираженні становить:

$$Q_{\text{абс}} = Q_{\text{реаліз прод}} \cdot Q_{\text{сер}}, \quad (3.2)$$

де $Q_{\text{абс}}$ - абсолютне збільшення обсягу реалізованої продукції, а дані обсягу реалізованої продукції минулого року були отримані у відділі маркетингу ФОП «МУРАТОВ» ;

$Q_{\text{реаліз прод}}$ - обсяг реалізованої продукції;

$Q_{\text{сер}}$ - середній відсоток обсягів продажів.

За формулою (3.2) проведемо розрахунок абсолютного збільшення обсягу реалізованої продукції:

$$Q_{\text{абс}} = 942329 \cdot 0,02 = 18846 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютне збільшення обсягу реалізованої продукції становить 18846 тис.грн. Розрахунок був проведений для того, щоб збільшити рентабельність.

При середній рентабельності 20% (дані були взяті з балансу) прибуток, який отримає підприємство, становить:

$$\Pi = Q_{\text{абс}} \cdot P, \quad (3.3)$$

де Π – прибуток підприємства, тис.грн.;

$Q_{\text{абс}}$ – абсолютний об'єм реалізованої продукції, тис.грн;

P – рентабельність у %.

За формулою (3.3) проведемо розрахунок прибутку:

$$\Pi = 18846 \cdot 0,2 = 3770 \text{ тис.грн}$$

Прибуток, який отримає підприємство, буде дорівнювати 3770 тис. грн.

Тоді термін окупності дорівнюватиме:

$$T = \frac{B}{\Pi} \quad (3.4)$$

де T – термін окупності, років;

B – витрати для впровадження заходу, тис. грн.;

Π – прибуток підприємства, тис. грн.

Розрахуємо термін окупності заходу за формулою (3.4):

$$T = \frac{3000}{3770} = 8 \text{ міс}$$

Ухвалення або не ухвалення інвестиційного рішення розрахуємо за допомогою методу чистої поточної вартості [44,с.124].

Суть цього методу полягає в порівнянні вартості майбутніх грошових надходжень від рекомендованих до впровадження заходів з урахуванням

вкладених витрат, якщо $NPV > 0$, то рішення щодо інвестування грошей в проект приймається.

Розрахуємо показник NPV за формулою:

$$NPV = \frac{F}{(1+R)^n} - B \quad (3.5)$$

де NPV – чиста дисконтова на вартість;

F – майбутній дохід від вкладення грошей у проект тис.грн;

R – ставка дисконту рівна 6 %;

n – число років;

B – витрати на впровадження проекту тис. грн.

Розрахуємо за формулою NPV (3.5):

$$NPV = \frac{3770}{1,05} - 3000 = 590 \text{ тис. грн.}$$

З результатів розрахунку, ми бачимо, що $NPV > 0$, що говорить про доцільність впровадження в рамках реінженірингу комплексу програм. Для впровадження реінжинірингу на думку експертів знадобиться менше 1 року з капіталовкладеннями близько 3000 тис. грн. За прогнозами експертів прибуток після впровадження цих заходів збільшиться на 2% і після терміну окупності становить 3770 тис. грн. на рік.

Визначимо витрати на запуск комп'ютерної інформаційної системи (KIC) за формулою:

$$B = B_{\Pi} + B_{\text{ЕВМ}}, \quad (3.6)$$

де B_{Π} – витрати на створення проекту, доставку, монтаж і установку обладнання, грн;

B – вартість комплексу ЕВМ, яку можна визначити за формулою:

$$B_{EBM} = B_{ПК} K + B_{ЗЗ} + B_{ПЗ}, \quad (3.7)$$

де $B_{ПК}$ – вартість персональних комп'ютерів, грн.;

K – кількість персональних комп'ютерів, грн.;

$B_{ЗЗ}$ – вартість засобів зв'язку (модеми, кабеля, конектори), грн;

$B_{ПЗ}$ – вартість програмного забезпечення, грн..

Аналіз ринку оргтехніки показав, що вартість 20-ти персональних комп'ютерів становить 45000 грн, вартість засобів зв'язку - 2000 грн., а вартість програмного забезпечення - 6000 грн, витрати на створення проекту, доставку, монтаж і установку обладнання складуть 5000 грн. Тому вартість комплексу ЕОМ складе 48000 грн., а витрати на запуск локальної обчислювальної мережі - 58000 грн.

Річний економічний ефект від впровадження проекту розрахуємо за формулою:

$$P_{\text{еф}} = E_p - B_0, \quad (3.8)$$

де E_p – річна економія від зниження витрат часу на виконання робіт, грн.;

B_0 - річні витрати на утримання і експлуатацію обчислювальної техніки (включають енергоспоживання і ремонт), грн.

Оскільки витрати на утримання і експлуатацію обчислювальної техніки складають 6254 грн. на рік, а річна економія від зниження витрат часу на виконання робіт на думку експертів складе 70990 грн. то в результаті розрахунку, річний економічний ефект від впровадження проекту 64736 грн.

Термін окупності витрат визначається за формулою:

$$T_{\phi} = \frac{B}{P_{\text{еф}}}, \quad (3.9)$$

де B – витрати на запуск КІС, грн.;

$P_{\text{еф}}$ – річний економічний ефект від впровадження проекту, грн..

Розрахунковий термін окупності витрат на впровадження проекту складе 1 рік. Нормативний термін окупності по автоматизованим системам управління прийнятий експертами ОІВ рівний не більше 1,5 року. Як видно нормативний термін окупності і розрахунковий коефіцієнт ефективності задовольняють прийняті умови, що говорить про ефективність та доцільність автоматизації діяльності підприємства.

Розрахуємо за формулою (3.5) NPV:

$$NPV = \frac{64736}{1,06} - 58000 = 3072 \text{ грн.}$$

З результатів розрахунку видно, що чиста приведена вартість $NPV > 0$ є позитивною, що свідчить про економічну доцільність інвестування у впровадження комп'ютерної інформаційної системи на підприємстві. Позитивне значення $NPV > 0$ показує, що очікувані грошові потоки від проекту перевищують початкові інвестиції, тобто проєкт обіцяє додатковий прибуток і сприятиме підвищенню фінансової стійкості та рентабельності підприємства.

Також позитивне значення $NPV > 0$ вказує на те, що впровадження інформаційної системи здатне оптимізувати процеси управління, покращити ефективність прийняття рішень, зменшити витрати часу та ресурсів. Це дозволить підприємству краще адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити конкурентоспроможність та стати більш привабливим для потенційних інвесторів і партнерів. Тому рішення про інвестування в проєкт є обґрунтованим і перспективним для розвитку бізнесу.

3.4 Оцінка ефективності підвищення продуктивності праці, як фактора підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ»

Роздрібна торгівля має великі можливості для зниження ресурсомісткості будівництва. Тому торгівля витрачає на 20-40% менше, ніж швидко змонтована, потребує значно менших витрат (до 40%) на інтернет, на 25-30% менших витрат енергії.

Роздрібна торгівля включає установку, яка здійснюється через Інтернет та фірми поштового замовлення (в зимових умовах або при необхідності прискорення процесу твердіння), обслуговування бетону, демонтаж опалубки після набуття бетоном необхідної міцності, а також при будівництві попередньо напружених конструкцій, а також армування зливного колектора та ін'єкційне натягування. При необхідності обробить поверхню бетоном.

Роздрібна торгівля, яка здійснюється через Інтернет та фірми поштового замовлення - це чималий процес. Багато операцій все ще виконуються вручну або за допомогою електроінструментів.

Підвищення ефективності роздрібна торгівля, яка здійснюється через Інтернет та фірми поштового замовлення за рахунок підвищення технічного рівня кожного процесу, взаємної координації та комплексної механізації гарантується. Важливою метою технології монолітного бетону та залізобетону в майбутньому є зменшення частки ручної праці.

Роздрібна торгівля, яка здійснюється через Інтернет - це заміна ручної праці машинами і механізмами, керованими і керованими операторами праці.

Залежно від ступеня використання методів механізації та характеру праці майстра при виготовленні будівельних виробів будівельний процес поділяють на:

ручний процес;

механічний;

автоматизований процес;

складний автоматичний (автоматичний) процес

Вибір машин і механізмів для комплексної механізації будівельних і трудових процесів здійснюється шляхом порівняння їх робочих і експлуатаційних параметрів з конструктивно-технологічними характеристиками будівельних виробів і вимогами технології робіт.

Продуктивність основної машини повинна забезпечувати швидкість виконання основного будівельного процесу, а продуктивність допоміжної складальної машини повинна забезпечувати безперебійну роботу основної машини без зниження її продуктивності, тобто продуктивність має бути однаковою. трохи вище основного двигуна (10...15%).

Останнім часом значно зросли обсяги бетонних і залізобетонних робіт для житлового і загального будівництва. Тому, на наш погляд, цікаво знати саме склад оптимального комплексу машин для бетонних робіт. Серед основних показників – вартість і трудомісткість виробництва одиниці механічного процесу, тривалість роботи працівника, термін окупності капітальних вкладень у механізацію та автоматизацію технологічного процесу, інші питомі показники масо-, метало- та енергоємності, розраховані на рівні одиниць продуктивності або параметрів складання машин, механізації чи автоматизації процесу будівництва.

У даній роботі проаналізовано два можливі варіанти механізації бетонних робіт. Для підтвердження достовірності отриманих результатів було проведено багатофакторний аналіз кількох об'єктів. Розглянуто 2 найпоширеніших варіанти механізації бетонних робіт.

У першому варіанті бетонну суміш необхідно подавати краном КБ-403 у ківші ємністю 1 м³. Звичайно, він може отримати більш сучасні іноземні крани з кращими характеристиками, але на українському ринку будівельної техніки, зокрема, в Харківській області більш поширені крани

цієї марки. Він порівняно дешевий і відповідає вимогам для зведення будівель до 15 поверхів.

У другому варіанті ця суміш подається на бетонну конструкцію за допомогою бетон насоса Putzmeister BSA 902-D Multi продуктивністю 10 м³ / год. Кран КБ-403 використовується для постановки арматурних каркасів і опалубки.

Важливим моментом при порівнянні механічної обробки є вказівка вартості кожного варіанту. Кожен варіант механізації бетонних робіт оцінюється на основі каналів у двох формах: механізми, що розвиваються самі та передані зовнішнім організаціям.

Розглядаючи вартість використання нашої машини, ми використовували показник вартості однієї машино-години Департаменту будівництва, наведений у базі програмного комплексу «Технологія оцінки будівництва» версії 7.5.3.

А враховуючи вартість оренди, використовуємо показник вартості машино-години, який набув чинності з 1 червня 2012 року. Локальний кошторис розраховує вартість будівництва дев'яти різних частин будівлі з монолітного залізобетону. Дані, отримані для порівняння двох варіантів обробки, зведені в таблицю 1. Ми бачимо, що бетонування окремих бетонних елементів, таких як фундаментні плити, залізобетонні колони та стіни, а також підлоги, значно дешевше за допомогою бетон насоса (табл. 3.3).

Але цей показник рентабельності втрачається, коли виникають технологічні перебої в процесі виготовлення бетонних робіт. Під час них ми кілька днів не могли продовжувати бетонування на цій ділянці згідно з планом. Тому бетон насос не працює. У разі оренди використання обладнання не вигідно і призводить до збільшення собівартості одиниці будівельного продукту.

Таблиця 3.3

Результати кошторисних розрахунків для окремих конструктивних елементів

Найменування конструкції, що зводиться	Трудомісткість (кран-баддя/Бетононасос-кран), л-год.	Тривалість (Кран-баддя/Бетононасос-кран), дн.	Вартість будівництва при варіантах механізації, грн.			
			Кран-баддя		Бетононасос-кран	
			Власний	орендований	Власні	Орендовані
1	2	3	4	5	6	7
Фундамент на плита 1	1148/1114	6/6	45477	52317	37183	46926
Фундамент на плита 2	1587/1560	9/8	33649	39156	49455	59236
Колони 1	214/182	1/1	6878	7941	5639	6496
Колони 2	5262/4423	29/25	169511	196108	139393	160779
Колони 3	1486/1250	8/7	47931	55451	39414	45461
Колони 4	825/694	4/3	26592	30768	21857	25214
Перекриття 1	1320/1270	7/7	38752	42719	43608	54829
Перекриття 2	770/738	4/4	22826	25229	26027	33213

Тому вибір механізації бетононасосом вигідніше використовувати при суцільному бетонуванні, наприклад, при бетонуванні фундаментної плити або плити перекриття. В інших випадках економічно доцільніше використовувати такі варіанти обробки, як трубні крани.

Механізація будівельного процесу має велике економічне і соціальне значення і забезпечує:

Збільште продуктивність машини за рахунок скорочення часу простою, оптимізації умов роботи та робочого навантаження

зменшити витрати на оплату праці за рахунок зменшення кількості робітників, що використовують машини та будівельні процеси; поліпшити і поліпшити ситуацію

охорона праці при виконанні важких і небезпечних операцій і процесів та автоматичних і роботизованих машинних комплексів;

Підвищення якості будівельно-монтажних робіт та зниження витрат матеріало-енергетичних елементів на одиницю будівельної продукції, оскільки:

Особливі параметри та режим побудови з використанням автоматизації.

Характер зміни вартості в залежності від витрат часу роботи машини

Це показує, що використання машин з високою одиничною потужністю, як правило, призводить до зниження вартості обробки великого обсягу бетонних робіт.

Тому науковою основою механізованого виробництва є теорія машин і продуктивності праці, яка дозволяє вирішувати завдання вибору і проектування більш ефективних методів механізації, а також аналізувати і оцінювати шляхи скорочення ручних операцій, вибираючи найбільш перспективні. Керівництво з механізації будівельного виробництва.

За результатами аналізу продуктивності праці проведено кореляційний регресійний аналіз продуктивності праці за допомогою характеру та ступеня залежності між рівнем продуктивності праці та факторами, що впливають на її величину. встановити

Застосування кореляційного аналізу полягає у визначенні впливу фактора на продуктивність праці.

В роботі визначено залежність між коефіцієнтом механізації – ознакою фактор x та рівнем продуктивності праці – результативною ознакою для окремої групи ФОП «МУРАТОВ» за даними таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

**Взаємозв'язок між коефіцієнтом механізації та рівнем продуктивності
праці**

Номер бригади	Коефіцієнт механізації праці бригад (x), %	Продуктивність праці бригад (y), тис. грн.	xy	x ²	y ²
1	2	3	4	5	6
1	86	1980	170280	7396	3920400
2	25	794	19850	625	630436
3	44	1189	52316	1936	1413721
4	67	1496	100232	4489	2238016
5	15	841	12615	225	707281
n=5	237	6300	355293	14671	8909854

Для визначення ступеня щільності зв'язку розраховуємо коефіцієнт лінійної кореляції:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}} \sqrt{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}}} = \frac{355293 - \frac{237 * 6300}{5}}{\sqrt{14671 - \frac{237^2}{5}} \sqrt{8909854 - \frac{6300^2}{5}}} = 0,9805$$

Коефіцієнт лінійної кореляції 0,9805 показує, що щільність залежності між ознаками є високою, що відбувається лінійне зростання продуктивності праці і що воно безпосередньо залежить від підвищення рівня механізації праці.

За результатами проведеного заходу можна зробити висновок, що ФОП «МУРАТОВ» необхідно підвищувати продуктивність праці шляхом механізації виробництва.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо впровадження реінжинірингу як способу підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ». Оптимальність стратегічних рішень, пов'язаних із життєздатністю та безпекою підприємства, в цілому визначається рівнем поінформованості керівництва про реальні та нові загрози всередині та за межами підприємства. Мова йде про розробку стратегічних заходів, наприклад, які включатимуть проекти попередження можливих кризових ситуацій на основі методів раннього виявлення.

Проаналізовано, що однією з комплексних процедур розробки та реалізації планів діяльності виробничих підрозділів підприємства є досягнення сумісності та синхронізації їх роботи. Це необхідно для визначення завдання, щоб дії всіх співробітників підприємства були спрямовані на досягнення загальних цілей. Помилки в плануванні можуть порушити темпи виробництва, втрачаючи гроші та час.

В цілому ФОП «МУРАТОВ» не має достатньо фінансових ресурсів для залучення висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення виконання великих планів роботи у фінансовій сфері. Але в деяких випадках необхідно реформувати бізнес-процес, тобто кардинально переглянути виробничу програму, організацію праці, підбір і розстановку працівників.

Запропоновано заходи щодо розробки та впровадження ІТ-інформаційних систем на підприємствах як довгострокову конкурентну перевагу. Мета заходу – зменшити споживання всіх видів ресурсів. Це означає, що планування та управління всіма видами ресурсів (трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними) здійснюються узгоджено. При цьому система пропонує оптимальні варіанти розподілу ресурсів у заданих межах. Наприклад, те, яка лінія виробництва деталі гарантуватиме найнижчу вартість, залежить від наявних машин і кваліфікації оператора.

Інтегрована відкрита система керування ресурсами, яка на 100% базується на глобальних стандартах Інтернету для архітектури клієнт-сервер. В управлінні бізнесом принцип прямого реагування замінюється випереджальним плануванням; Організація інтегрованої експорт орієнтованої логістичної системи підприємства охоплює всі ланки ланцюга від закупівлі до доставки.

Особливістю цієї системи є новий рівень інтеграції виробничих процесів і управління всіма видами ресурсів.

Проведено оцінку ефективності рекомендацій щодо стратегічного планування підвищення конкурентоспроможності та оцінку ефективності підвищення продуктивності праці як фактора підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ».

Робітники визначають залежність між коефіцієнтом механізації – коефіцієнт x символ та рівнем продуктивності праці – ефективним ознакою для окремої групи ФОП «МУРАТОВ».

Коефіцієнт лінійної кореляції 0,9805 показує, що щільність залежності між ознаками є високою, що відбувається лінійне зростання продуктивності праці і що воно безпосередньо залежить від підвищення рівня механізації праці.

За результатами проведеного заходу можна зробити висновок, що ФОП «МУРАТОВ» має підвищувати продуктивність праці шляхом механізації виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основним напрямком діяльності ФОП «МУРАТОВ» є роздрібна торгівля, яка здійснюється через Інтернет та фірми поштового замовлення. Цей сучасний формат бізнесу дозволяє підприємства ефективно обслуговувати клієнтів по всій Україні, надаючи можливість замовляти товари з будь-якої точки країни та отримувати їх прямо додому.

Метою діяльності підприємства є здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, створення нових робочих місць та отримання прибутку від вкладеного капіталу; а також для задоволення соціально-економічних інтересів власників та учасників колективної праці товариства, участь у благодійній діяльності, виконання законів, державних програм і нормативно-правових актів в окремих випадках, здійснення проміжної діяльності.

Виходячи з розрахунку на основі аналізу показників руху кадрів, можна зробити висновок, що у 2023 році плинність кадрів на підприємстві знизилася на 3% порівняно з 2022 роком. Цей коефіцієнт перевищує нормативний показник (максимально допустимий), оскільки є нормативним рівень. плинність кадрів не перевищить 3-5% на рік.

При цьому плинність прийому майже не змінилася за 2 роки і становить 22%, а плинність звільнених також знизилася на 20% порівняно з 2022 роком.

За останні роки на підприємстві зросла кількість працівників з вищою освітою та зменшилась кількість працівників із середньою спеціальною. Цей факт свідчить про те, що підприємство використовує спеціалістів високого рівня, що призводить до підвищення продуктивності праці, зменшення помилок та збільшення прибутку підприємства. У 2023 році найбільша частка працівників підприємства старше 55 років – 44,7%, а найменша – від 15 до 39 років – лише 14,9%. Усе це свідчить про наявність недоліків у роботі з молодими спеціалістами та системі поживавлення праці працівників. Продуктивність праці персоналу підприємства за аналізований період зросла,

оскільки збільшився обсяг виробленої продукції, а чисельність працівників підприємства зменшилася.

За результатами фінансово-господарської діяльності 2023-2023 років підприємство є прибутковим. При цьому сума доходу зменшується. Так, якщо у 2023 році чистий прибуток підприємства становив 66,9 тис. грн, у 2022 році – 399,4 тис. грн, то за підсумками 2023 року він становитиме лише 105,0 тис. грн. Така ситуація є наслідком зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції та зростання витрат, що призводить до зростання собівартості готової продукції та зменшення прибутків і прибутків.

Тобто основним завданням, яке стоїть перед підприємством, є поступове збільшення використання виробничих потужностей, планування збільшення прибутків і прибутків (до 5%), збільшення випуску товарної продукції, зниження собівартості продукції та підвищення якості продукції, розширення ринку збуту і виявлення нових резервів, тобто можливість зниження витрат на основі поліпшення використання матеріальних ресурсів — трудових, сировинних, паливно-енергетичних, фінансових.

Входами логістичної системи ФОП «МУРАТОВ» є: інформація, трудові ресурси, матеріали, фінансові ресурси, які надходять із зовнішніх джерел і можуть бути змінені в процесі управління. Система трансформації — це інструмент для перетворення вхідної частини на вихідну. Вихідний канал: оброблена інформація, надання управлінських послуг, звіти, зарплати тощо, які надходять споживачеві від підприємства.

Інформаційну систему фізичних осіб-підприємців «МУРАТОВ» можна розділити на такі підсистеми: підсистема поточної інформації; управлінська інформаційна підсистема; підсистема збору та зберігання даних; підсистема обліку; операційна підсистема (розробка цільової програми, проектні служби, управління персоналом); ІТ підсистема (Інтернет, внутрішня ІТ підсистема, база даних Ліги).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України .Відомості Верховної Ради України, 1996. № 30. С. 380-418.
2. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» від 26.01.2001р. URL.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>
3. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Москва: Центр економіки і маркетингу, 1996. 208 с
4. Александров А.В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Управління економічними системами: електронний науковий журнал*, 2011. № 5 (29). С.55-63.
5. Анісімова О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку. *Наукові записки. Серія «Економіка»: Збірник наукових праць*. Острог: Видавництво Національного ун-ту «Острозька академія», 2010. Вип. 15. 240 с.
6. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю: монографія .Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 538 с.
7. Біляєв О.С. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка і управління*, 2012. №2. С.94- 99.
8. Біркентале В.В. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник донецького національного університету.серіяЕкономіка і право*, 2009.№1. С.253 – 260.
9. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.6. С. 174 – 180.

10. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн. Економіка*. 2014. № 2(11). С.1-6.

11. Бочкарьова Т.О. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. № 10. С. 188-196.

12. Вайсман Е.Д. Підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на основі інноваційної моделі розвитку. Автореферат докторської дисертації. Челябінськ, 2011 року. 486 с.

13. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2005. № 2. С. 50-53.

14. Воронкова Т.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. Львівський політехнічний національний університет, 2011, № С.121-126

15. Газіна Л. І., Брінь П. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2012 . № 58(964). С. 28–32.

16. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2008. № 2.

17. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. № 2. С. 60 – 65.

18. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

19. Глухих Л. В. Розробка і реалізація конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економічні науки*, 2012. № 5 (90), С.34-41.

20. Гончаров В.В., Ларін О.М. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Схід*, 2006 №5 (77). С. 12-17.

21. Горнфінкель В.Я. Економіка підприємства: Підручник для вузів / Під ред.проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. 4-е изд., Перераб. і доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 767 с.
22. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 281 с.
23. Гринів Л. В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук 08.00.04 Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника. Івано-Франківськ, 2009. 20 с.
24. Губський Б. В., Павловська О. Д., Харчук С. В. Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки. Київ: КНЕУ, 2003. 51с.
25. Демченко Т. А. Оборотні активи та їх відображення в бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*, 2007. №9. 227 с.
26. Дидактичні основи професійної освіти: Робочий зошит для студентів 3 курсу денної форми навчання інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд О.В.Коваленко. Харків, 2014. 100с.
27. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*, 2011. Випуск 36. С. 100–105.
28. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
29. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*, 2007. № 6 (35). С. 29-35.
30. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

31. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 101 – 106.
32. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств:теоретичні аспекти. Київ, 2006. 160 с.
33. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічні науки, 2010. Випуск 18. Ч.1.* С.344-351.
34. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина II. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 756 с.
35. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. Харків:ВД «ІНЖЕК», 2008.352 с.
36. Капітанець Ю.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства .*Вісник Хмельницького національного університету*, 2006. № 6. С. 109-113.
37. Кваско А. В. Аналіз методів конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записи*, 2017 . 1 (54) С. 111-118.
38. Кириченко Л.М. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник КТНУ*, 2009. С.62-66.
39. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.
40. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
41. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 679 с.
42. Кожанова Є. П., Оленко І. П. Економічний аналіз: Навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 344 с.

43. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка, фінанси, право*, 2010. № 5. С. 3–8.

44. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науковий вісник ДГМА*, 2011. № 1. С. 279–285.

45. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг.ред. О.Г.Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

46. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності 4-те вид., перероб. і доп. Харків: Фактор, 2006. 200 с.

47. Левицька. А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*, 2013, № 4. С. 155–163.

48. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

49. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія]. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 344с.

50. Методи професійного навчання: дидактичне проектування для студентів 4 курсу денної форми навчання всіх інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд. О.В.Коваленко. Харків: УПА, 2015. 104с.

51. Методи професійного навчання: основні технології навчання: робочий зошит для студентів 4 курсу денної форми навчання всіх інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд. О.В.Коваленко, Н.О. Брюханова, Н.В. Корольова, М.Р. Рогуліна. Харків: УПА, 2015. 72с.

52. Методологічні засади професійної освіти: робочий зошит для студентів 4 курсу денної форми навчання всіх інженерно-педагогічних

спеціальностей; упоряд. О.В.Коваленко, Н.О. Брюханова, Н.В. Корольова, І.С. Посохова. Харків: УІПА, 2013. 92с.

53. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: навч. посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2013. 504с.

54. Николюк О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомир, 2017. 506с.

55. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 212 с.

56. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

57. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004 - № 11. – С. 124-133.

58. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник для вищих навчальних закладів Київ, 2005. 255 с.

59. Піддубний І.О., Піддубна. А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.

60. Пожуєв О.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2011. №44. С.193-196.

61. Пономаренко В., Піддубна Л. Управління міжнародною конкуренто-спроможністю підприємства як наукова і навчальна дисципліни // Економіка України. 2007. № 12. С.33-39.

62. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ, 2013. – 212 с.

63. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.9. С.127-130.

64. Сіменко І. В., Косова Т. Д., Гречина І. В., Ващенко Л. О. Аналіз господарської діяльності: навч.посіб. Київ: Центр учбової л-ри, 2013. 380с.

65. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Соціально-економічні проблеми і держава, 2014. Вип. 1 (10).С. 287-293.
66. Статистика підприємств: навчальний посібник / Матковський С. О. та ін.; Київ: Алерта, 2017. 560 с.
67. Стратегічне управління: навчальний посібник; В.Л. Дикань та ін . Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
68. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 268с.
69. Толочко Н. Конкурентоспроможність продукції та її економічна сутність. *Вісник Львівського державного аграрного університету*: Сер. Економіка АПК, 2005. № 12. С. 361-366.
70. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Ю. Б. Іванов та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
71. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. С. М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2008. 516 с.
72. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*, 2013. 10[48]. С.27-33.
73. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. Ексклюзивні технології формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації: теорія, методика, практика: навч посібник .Москва: Ексмо, 2004. 539 с.
74. Шатко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2015. *Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2*. С. 120-126.
75. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск 8.С.405-410.
76. Шерньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник .Київ.: КНЕУ, 2004.–699с.

77. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

78. Зламанюк Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-311/business-economics-and-production-management-311/7700-konkurentospromozhnst-pdprimstva-ta-methods--otsnyuvannya>

79. Кущенко А. В., Мороз С. Г. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6403/1/100-102.pdf>

80. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2011/1/Графічні%20методи%20дослідження%20у%20аналізі%20рівня%20конкурентоспроможності%20продукції.pdf>

81. Нова фінзвітність за I квартал 2013 року URL: <https://online.dtki.ua/Book/«ДК»%20№13-2013.epub/navPoint-6>

82. Офіційний сайт ФОП «МУРАТОВ» .URL: www.shaht.kharkov.ua/files/index_1.html

83. Публічне акціонерне товариство "Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря". URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8168/>

84. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*, 2010. № 60. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf.

85. Шундрік Я. Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/65_Shundryk
k

ДОДАТКИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та потребою в інноваціях. Підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов, впроваджувати новітні технології, модернізувати виробництво та підвищувати якість обслуговування споживачів. Такі фактори, як глобалізація, екологічні виклики, цифрова трансформація та зміна споживчих уподобань, стають визначальними для конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. У зв'язку з глобалізацією та швидкими змінами в економічному середовищі, рівень конкуренції значно зріс. Підприємства повинні постійно адаптуватися до нових ринкових викликів, розробляючи стратегії, які дозволять їм залишатися конкурентоспроможними.

Сутність конкурентоспроможності полягає в здатності підприємства створювати та пропонувати споживачам продукти або послуги, які відповідають їхнім потребам краще, ніж пропозиції конкурентів. Це забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку та можливість утримувати або збільшувати свою ринкову частку.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішні фактори включають якість продукції, цінову політику, інновації та управлінські рішення. Зовнішні – це ринкові умови, технологічні зміни, економічне та правове середовище, а також поведінка споживачів. Аналіз і розуміння цих факторів дозволяє підприємству ефективніше управляти своєю діяльністю та успішно конкурувати на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є динамічним показником, який визначається взаємодією багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Для підтримки конкурентних переваг підприємства повинні впроваджувати

інновації, орієнтуватися на якість продукції та послуг, вдосконалювати свої маркетингові стратегії та бути гнучкими до змін у ринкових умовах [1].

В останні десятиліття спостерігається значне посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, що є характерною рисою розвитку сучасної глобальної економіки. Це пов'язано з низкою чинників, які стимулюють підвищення рівня конкурентної боротьби (рис.1).

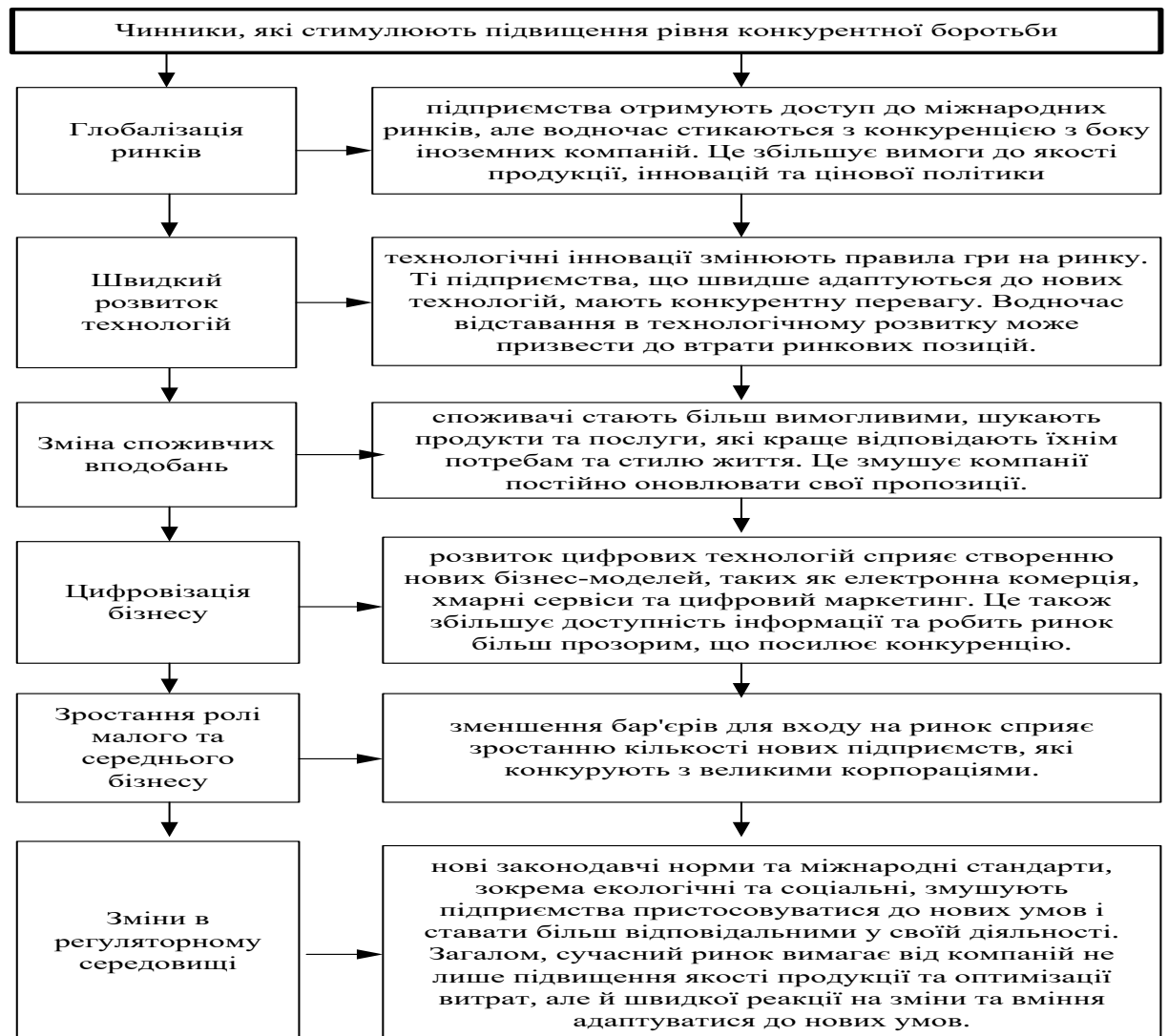


Рис.1. Чинники, які стимулюють підвищення рівня конкурентної боротьби

Чинники, що стимулюють зростання конкурентної боротьби, охоплюють різноманітні аспекти економічного, технологічного та соціального розвитку. Для того щоб підприємства залишалися конкурентоспроможними, їм необхідно швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі,

впроваджувати інновації, орієнтуватися на потреби споживачів і використовувати нові технології. Тільки гнучкість, стратегічне планування та орієнтація на споживачів дозволять підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічної економіки.

Таким чином, сучасні підприємства повинні адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та ефективно управляти своїми ресурсами для збереження і зміцнення своїх конкурентних позицій. Для успішної діяльності на ринку підприємствам необхідно постійно працювати над покращенням якості продукції, інноваціями та ефективністю управління ресурсами. У сучасних умовах, коли зміни відбуваються швидко і непередбачувано, підприємства повинні не лише зосереджуватися на підтримці високої якості продукції, але й активно інвестувати в інновації, покращувати управління ресурсами та розробляти ефективні маркетингові стратегії. Тільки гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін можуть забезпечити підприємству довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Література

1. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала:

здобувачка групи ДМП-МТ23мг

(підпис)

Дар'я БИКОВА

Керівник роботи:

к.е.н., доц., доц. каф. ЕтаМ

(підпис)

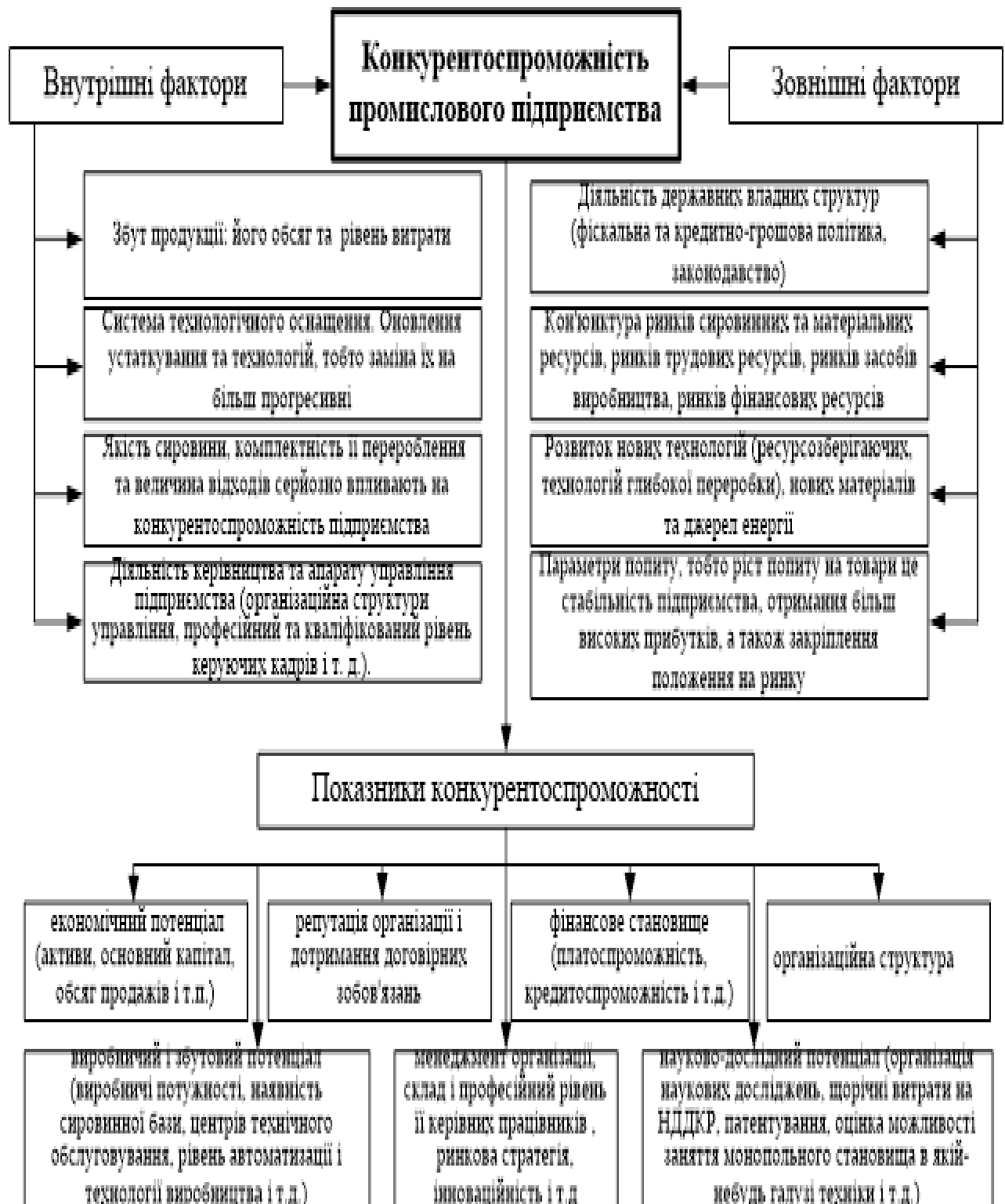
Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО

АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

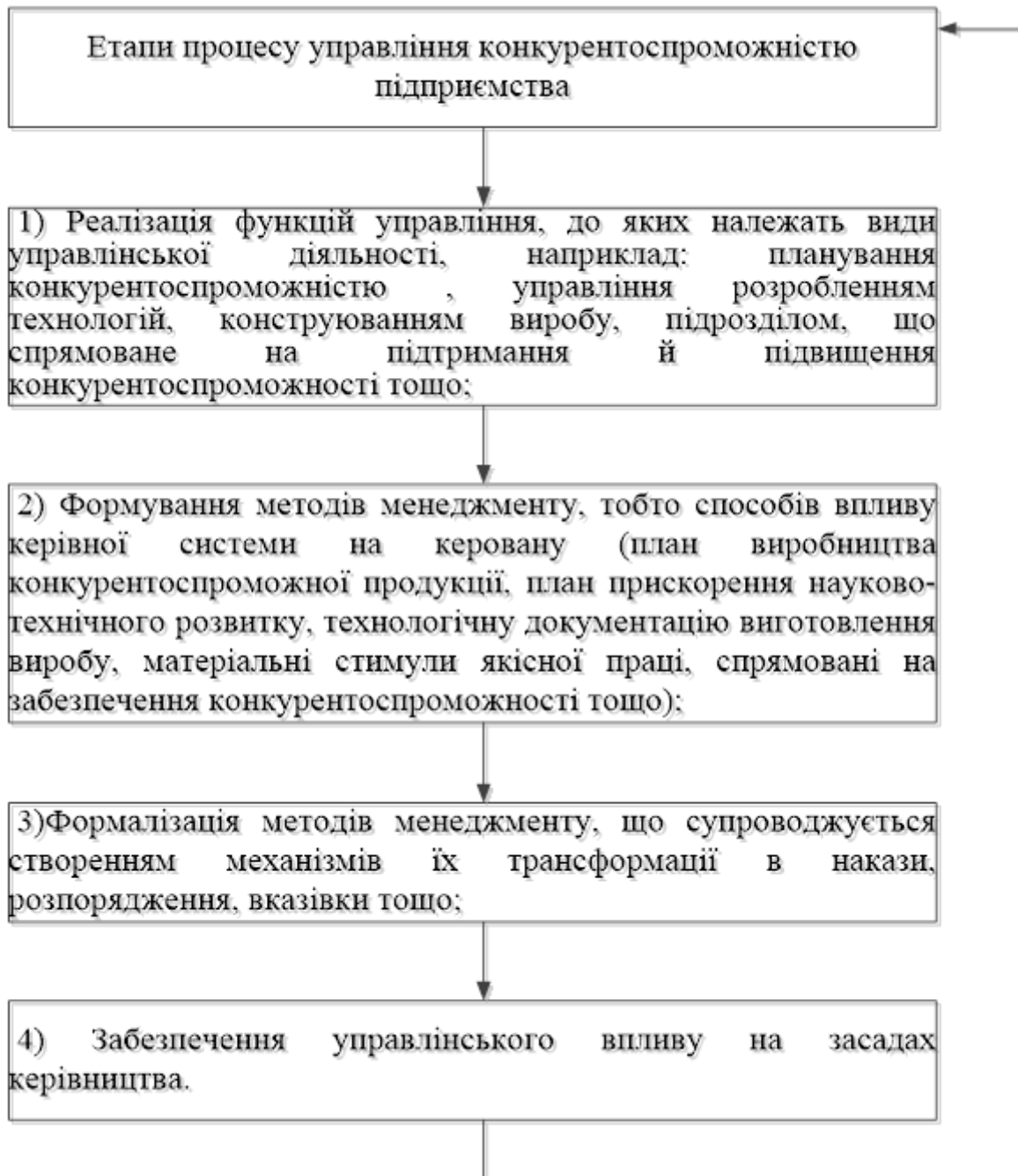
Автор	Визначення автора
1	2
Сіменко І., Косова Т.	Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, і вона відображає різницю в розвитку конкретного підприємства в розвитку конкурентоспроможного підприємства в залежності від рівня задоволення його продукцією потреб людей і ефективності виробничої діяльності.
Люкштинов А.	Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства конкурувати з іншими компаніями, щоб вигідно конкурувати з ними на ринку товарів і послуг.
Єрмолов М.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку певного виробника від виробників-конкурентів як за рівнем задоволеності продукцією, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Отенко І.	Конкурентоспроможність підприємства – поняття багатовимірне, основним напрямком якого є здатність адаптуватися до ринку, забезпечити внутрішню гнучкість структури управління та організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал і потенціал підприємства
Хруцький В., Корнєєва І.	Конкурентоспроможність підприємства - це її стабільна здатність задовольняти потреби клієнтів краще, ніж її конкуренти.
Піддубний І., Піддубна А.	Корпоративна конкурентоспроможність – це потенційна або фактична здатність суб'єкта господарювання діяти в значущому зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентній переваги та відображає його позицію щодо конкурентів.
Суха І.	Конкурентоспроможність підприємства – здатність у процесі суперництва досягати високих результатів у певних видах діяльності шляхом використання існуючих ключових компетенцій, орієнтації на зміну потреб ринку та можливості впровадження інноваційних продуктів

1	2
Фатхутдінов Р.	Конкурентоспроможність підприємства — це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку
Райзберг Б.	Конкурентоспроможність підприємства — це реальна та потенційна можливість фірм у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів

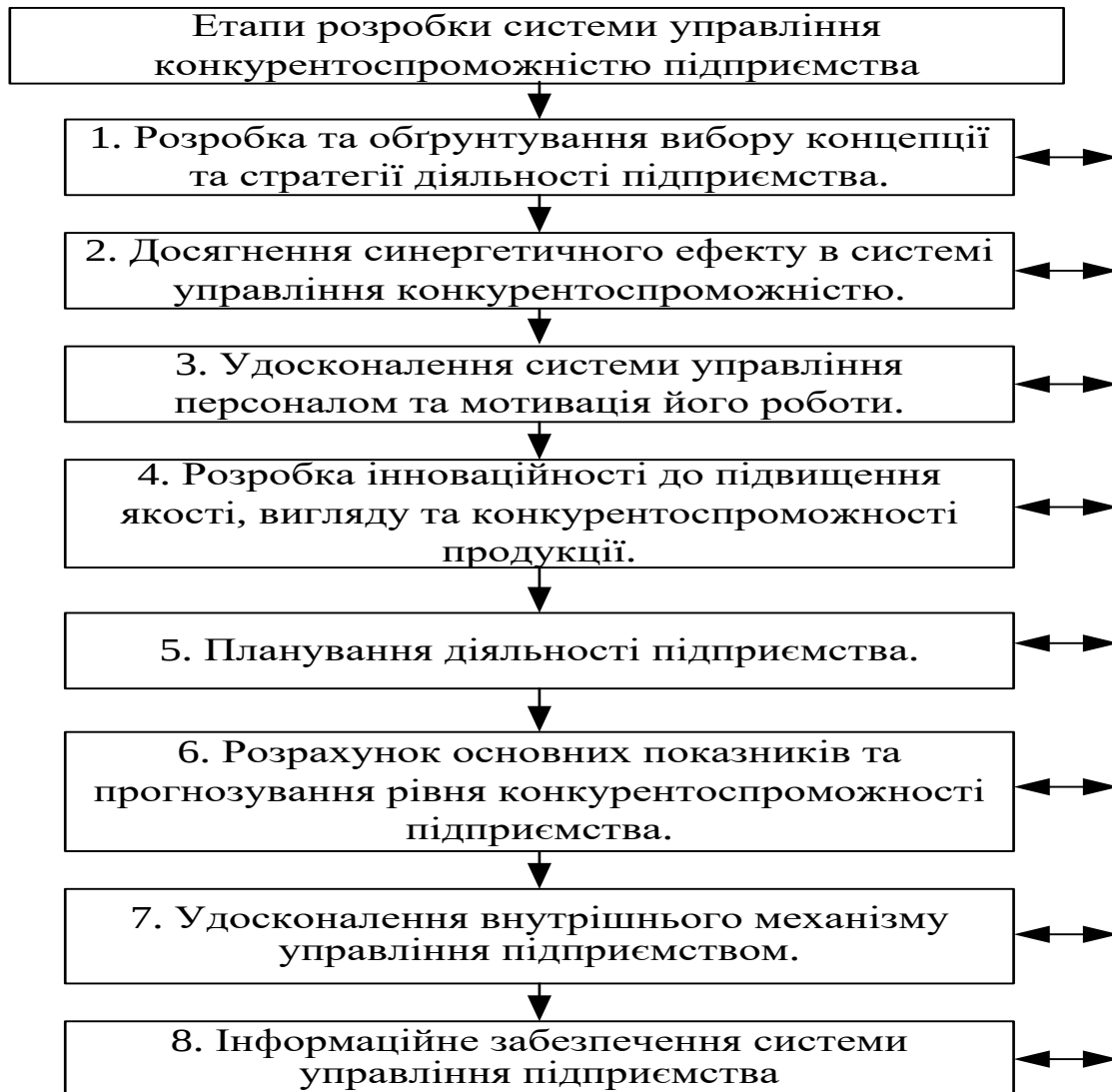
ФАКТОРИ ТА ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.



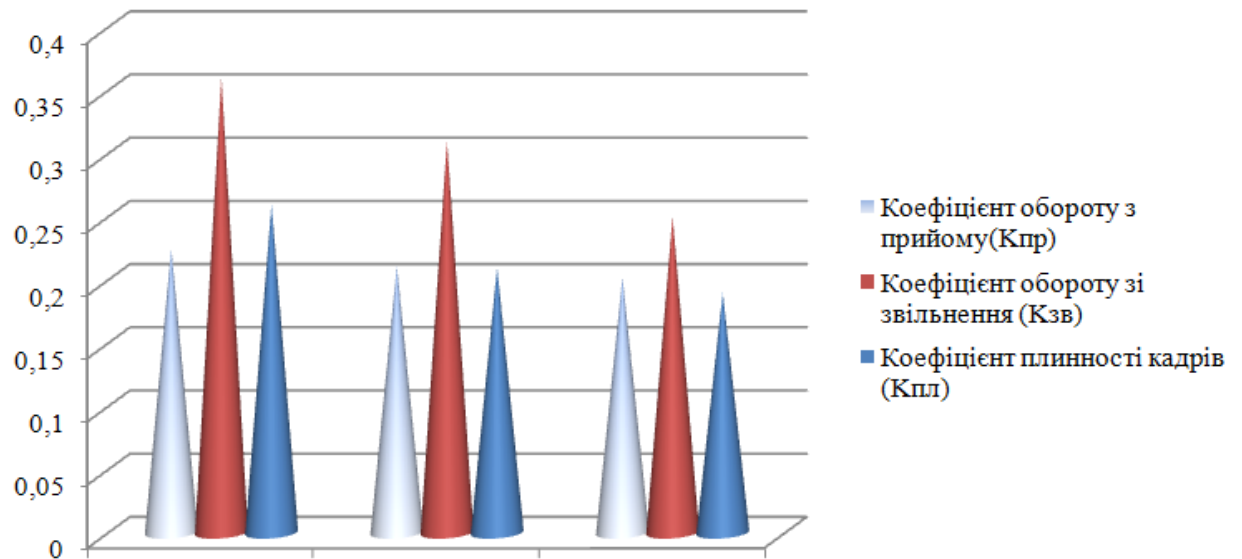
ЕТАПИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА



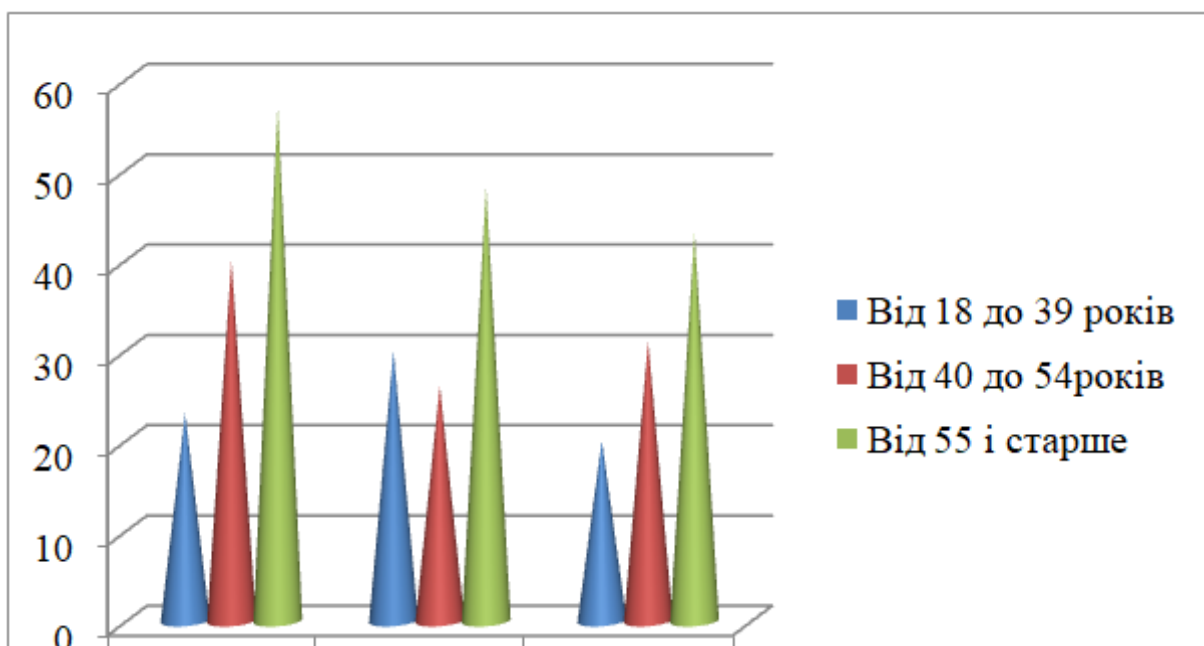
ЕТАПИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА



Показники руху персоналу на ФОП «МУРАТОВ»

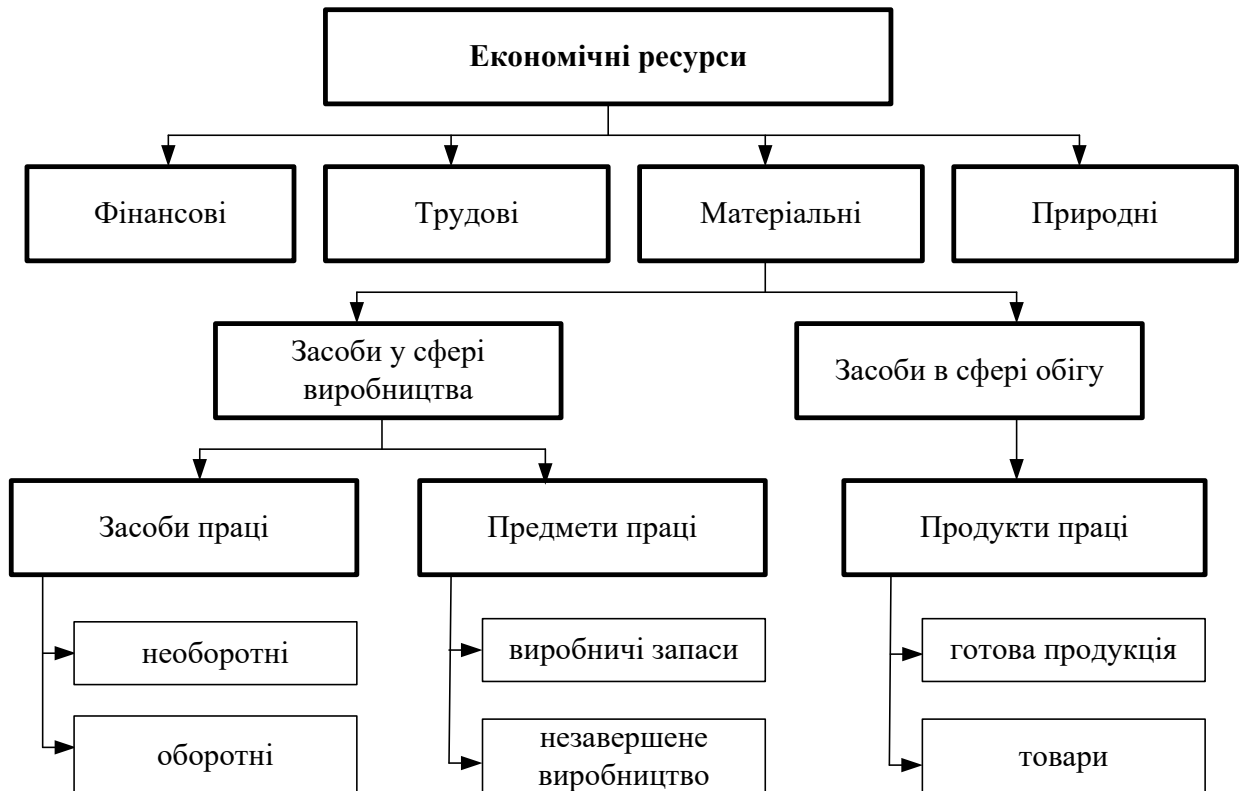


Вікова структура персоналу ФОП «МУРАТОВ»



Місце матеріальних цінностей у складі економічних ресурсів

ФОП «МУРАТОВ»



Організаційна структура управління ФОП «МУРАТОВ»

