

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКА ФІЛІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки та організації виробництва

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

«___» _____ 20__р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

На тему: Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Виконав студент 45-Ек-183 групи

Мишаков А.О._____

(підпис)

Керівник роботи:

к.е.н., доцент Хмарська І.А.

(посада, наука ступінь, вчене звання)

(підпис)

Первомайськ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Фактори, які впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства	12
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЦЮРУПИНСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЮНІСТЬ»	
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	36
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЦЮРУПИНСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЮНІСТЬ»	
3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг	56
3.2 Обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	69
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ	78
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86

ВСТУП

Останніми роками економіка України входить в стадію рецесії. Разом з цим більш детальний аналіз темпів зростання окремих підприємств, навіть у межах однієї галузі, дозволяє дійти висновку про неоднозначність загальних тенденцій. Поступове загострення конкурентної ситуації на товарних ринках, зумовлене поживавленням бізнесової активності, підкреслило розрив між тими підприємствами, які обрали адекватний шлях розвитку в ринкових умовах, і тими, яким зробити це не вдалося. Перспективи останніх за відсутності чіткої стратегії подолання кризи є невтішним.

Перехід до ринкової економіки, що викликав радикальні перетворення всього господарського механізму, визначив значення конкуренції як іманентного атрибуту ринку. На відміну від планової економіки, коли діяльність усіх підприємств була регламентована, в умовах ринку, основною економічною реальністю якого є конкуренція, всі незалежно господарюючі суб'єкти повинні самостійно ухвалювати довгострокові стратегічні рішення, направлені зрештою на забезпечення стійкого становища підприємства на ринку. У зв'язку з цим, одним з найважливіших завдань, що вимагає теоретичного осмислення і практичної реалізації, є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність є однією категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів

конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Конкурентоспроможності підприємства найчастіше пов'язують з такими властивостями, як: здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до ефективного функціонування, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки теоретичні, методичні і практичні проблеми визначили мету дослідження, і основні завдання.

Основними завданнями роботи є: дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» та виділити основні її складові; виявити головні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та розкрити особливості їх виникнення; здійснити оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі розглянутих методів дослідження; визначити основні проблеми та запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Предметом дослідження є: теоретичні засади та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність ТОВ «Цюрупінська швейна фабрика «Юність»

Інформаційною базою дослідження були Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, довідково-нормативні матеріали і наукова література за темою дослідження, фінансова і бухгалтерська звітність, а також інформаційні ресурси комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглядаються теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, фактори, принципи та методи

оцінки конкурентоспроможності.

В другому розділі кваліфікаційної роботи наводиться загальна характеристика підприємства, проводиться аналіз фінансово-економічних показників діяльності та оцінка потенціалу підприємства.

В третьому розділі запропонована стратегія розвитку підприємства на основі конкурентних переваг та обґрунтовані пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості.

Четвертий розділ присвячено питанням охорони праці на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається із змісту, вступу, чотирьох розділів, висновків, та переліку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінки, 11 таблиць, 11 рисунків, літературних джерел 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні постачальники послуг або виробники знаходяться під тиском конкуренції, тому постійно виникають питання щодо розвитку та виживання компанії. Здатність витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого періоду характеризується такою економічною категорією, як конкурентоспроможність бізнесу. Конкурентоспроможність - це багатогранне поняття, яке в перекладі з латинської означає, що суперництво, боротьба за найкращі результати широко поширене в теорії та практиці бізнесу [34].

Робота багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців присвячена питанням забезпечення конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності компанії в умовах ринкової економіки. Однак, незважаючи на важливі теоретичні досягнення у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого вивчення. Це стосується, зокрема, з'ясування сутності та змісту поняття конкурентоспроможності компанії (табл. 1.1), а також складових її конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Воронкова А.Е.	зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.

Іванов Ю.Б.	є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.
Карлофф Б.	це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Портер М.	є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Фатхутдінов Р.А.	це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності)

Таким чином, конкурентоспроможність компанії є загальним кінцевим показником її стійкої роботи, який фіксує результати різних задіяних виробничих, допоміжних та адміністративних одиниць, підсистем та ресурсів і який відображає відносні переваги компанії перед іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які стосуються до важливих конкурентних факторів або які визначають об'єктивні здібності певної компанії та її конкурентів до досягнення певних однорідних цілей.

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку (рис.1.1).



Рис.1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства [50]

Кожен із компонентів взаємопов'язаний, а саме: безпека впроваджується в компанії через технічні регламенти, встановлені державою. Однак організації повинні розуміти, що технічні регламенти не гарантують конкурентних переваг, таких як якість обслуговування, оскільки потенційні клієнти завжди мають вибір і можуть віддавати перевагу подібним компаніям на вигідних умовах. Це означає, що компанія повинна постійно покращувати якість послуг, що надаються, та інші параметри, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії, плани та заходи повинні бути розроблені та обґрунтовані для досягнення певних цілей, які враховують виробничі та маркетингові можливості, а також фінансовий потенціал робочої сили та технологію компанії.

Воно зазвичай включає в себе наступні етапи (рис.1.2).

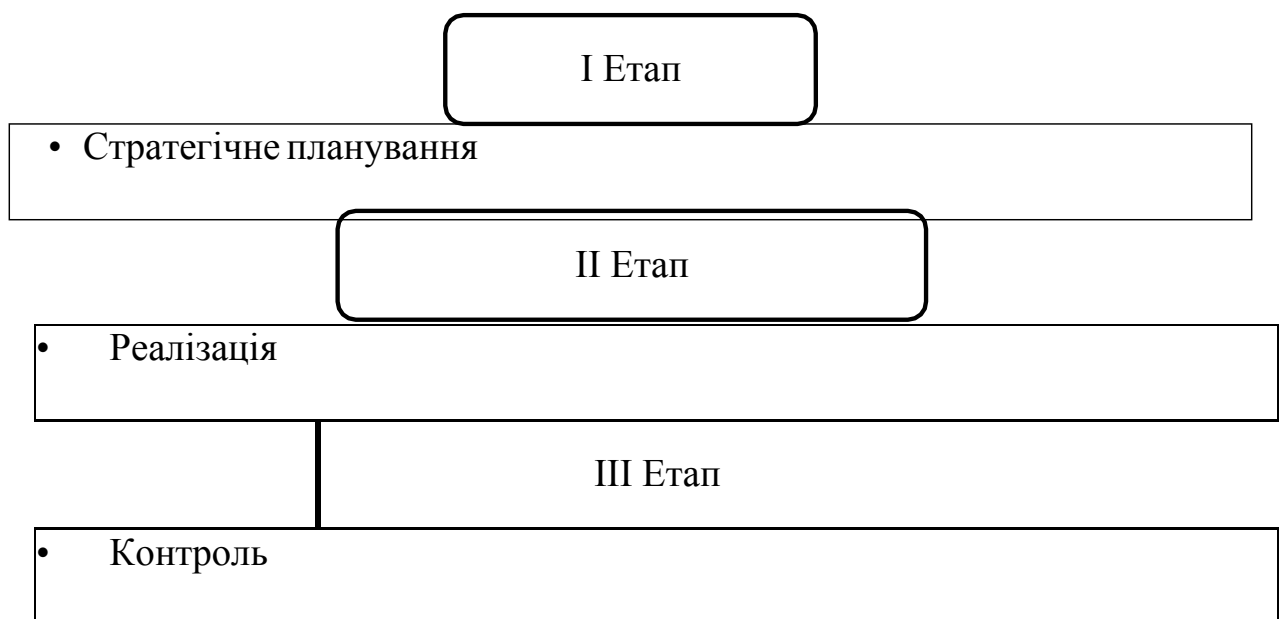


Рис. 1.2. Основні етапи конкурентоспроможності підприємства

Отже, на цих етапах довгострокові перспективи розвитку конкурентоспроможності компанії та її основних послуг спочатку визначаються в рамках стратегічного планування. Потім розробка заходів щодо реалізації планів та реалізації бізнес-стратегії. На останньому етапі за допомогою моніторингу вивчаються та усуваються основні бізнес-проблеми,

що розслідуються.

Категорія порівнянності передбачає, що конкурентоспроможність фірми вивчається і порівнюється з реальними конкурентами, які фактично перебувають на ринку, виробляють подібну продукцію або яких порівнюють з ідеальною фірмою.

Просторовість означає, що компанія може бути як конкурентоспроможною на одному ринку, так і неконкурентоспроможною на іншому. Тоді визначається конкурентоспроможність на конкретному ринку. Мінливість говорить про те, що підприємство не постійно може бути конкурентоспроможним, а отже досліджувати дану категорію в окремій компанії необхідно безперервно.

Предметність наголошує на тому, на скільки підприємство володіє сучасною технікою та технологією, висококваліфікованими кадрами, іміджем та брендом підприємства, якістю наданих послуг, власними площами, фінансовими можливостями, маркетинговими комунікаціями та каналами просування і т.д. Атрибутивність наголошує на унікальних характеристиках підприємства, які, перш за все, формують конкурентні переваги підприємства (використання сучасних технологій, надання додаткових послуг, тощо).

Системність вміщує у собі сукупність або максимально можливу кількість параметрів і умов, які формують конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Даний склад властивостей є не повним, але належним, на нашу думку, для розкриття теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства. Керівництво підприємства на основі обрання конкретного напрямку власної конкурентної боротьби, має розуміти, що система загально-корпоративного управління конкурентоспроможністю повинна являти собою систему ієрархічно складніших та вищих важелів управління конкурентоспроможністю галузі в цілому. Основними принципами управління конкурентоспроможності будівельних підприємств є такі (рис.1.3).

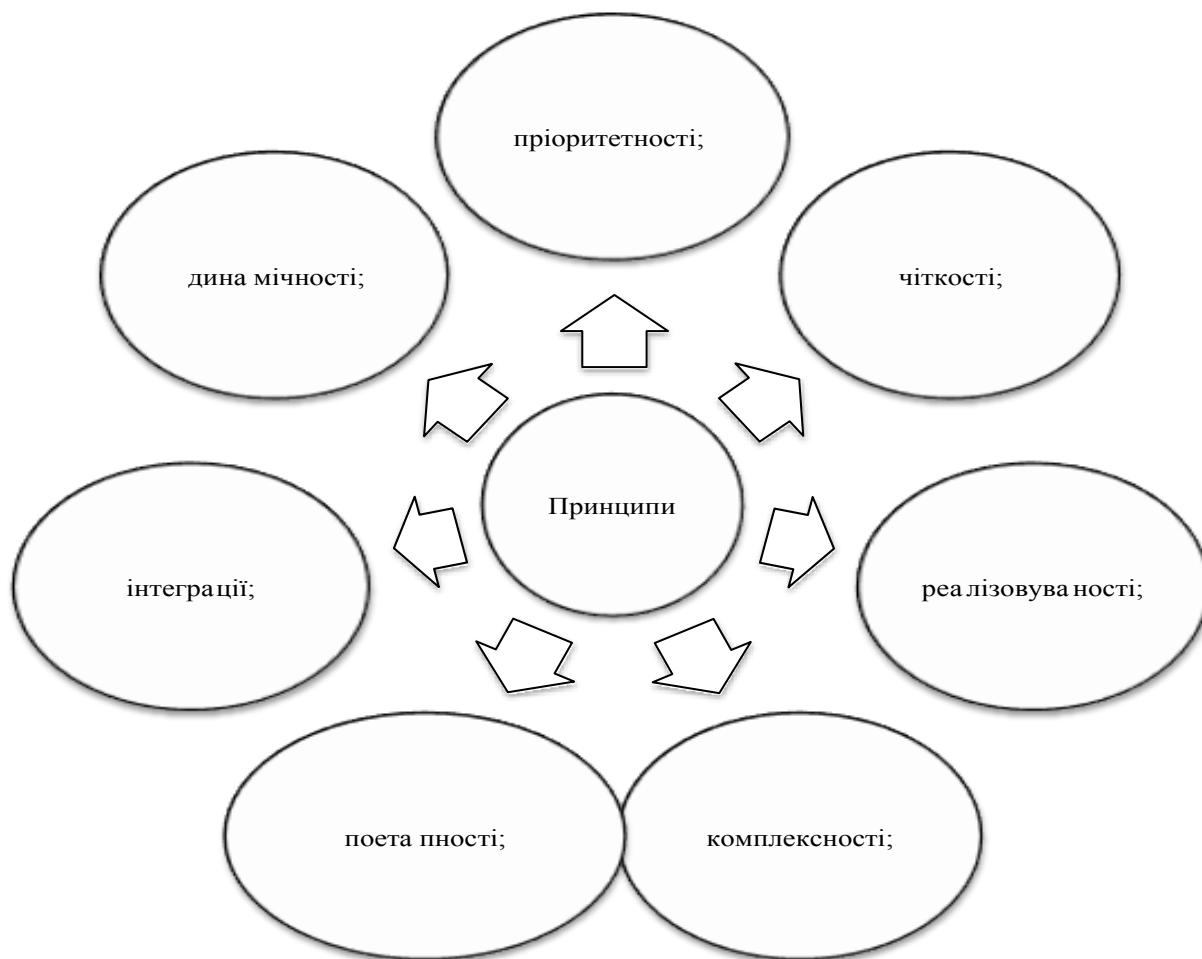


Рис. 1.3 Основні принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві [19]

Отже, пріоритетний принцип характеризується тим, що основна стратегія повинна бути "розбита" на менші оперативні плани, які в свою чергу мають чітко визначену послідовність. Також керівництво в компанії повинні підтримувати пріоритет стратегічних планів для швидкого реагування на зміни в діловому середовищі. Принцип ясності полягає в тому, що всі стратегічні цілі повинні бути реалістичними та чіткими, щоб їх можна було досягти в певні терміни, тобто до них потрібно застосовувати короткотермінові цілі.

Принцип доцільності передбачає необхідність встановлювати цілі на межі їх доцільності, але у вас більше шансів їх досягти.

Принцип складності базується на визначенні та розробці ефективної стратегії контролю конкурентоспроможності компанії, а також на детальному та поглибленому аналізі потенційних та фактичних факторів

впливу (зовнішніх та внутрішніх) для визначення ступеня впливу фактора.

Принцип інтеграції досягається розробкою такої стратегії управління конкурентоспроможністю компанії, ефект від якої може бути ефективною частиною стратегії управління вищого рівня галузі в даній компанії.

Принцип динаміки має на меті залишити «поле для маневру» при виборі стратегії управління, тобто можливість внесення коректив та зміну певних деталей стратегії.

Принцип адаптивності має вирішальне значення при виборі ситуаційного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії, оскільки він служить для адаптації організації до середовища.

Отже, виходячи з попередніх досліджень, конкурентоспроможність компанії, характеризується здатністю компанії постійно розширювати свої довгострокові позиції на ринку, орієнтуючись на наступне програма компанії та якісне виконання визначених тактичних завдань з урахуванням соціально-економічних характеристик будівельних компаній.

1.2 Фактори, які впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є вивчення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього.

Для отримання якнайкращих результатів в процесі своєї діяльності підприємство повинне визначити власні конкурентні позиції на ринку. У конкурентній боротьбі вони можуть бути як виграшом, так і програшом. А також виявити вплив факторів, залежно від позиції приналежності до підприємства, які поділяються на внутрішні та зовнішні.

Фінансова стійкість, а отже і конкурентоспроможність установи,

здійснюється з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу, які не можуть залежати від діяльності підприємства, оскільки значний вплив на них має навколишнє середовище, яке включає в себе:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішні політичні та економічні зв'язки;
- роль держави в існуванні підприємств;
- експортно-імпортні відносини країни;
- наявність конкурентів в конкретній галузі;
- ефективність реалізації програм у пріоритетних сферах економіки;
- загальний рівень технології в країні;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- наявність трудового законодавства;
- рівень антимонопольного законодавства;
- рівень кваліфікації робочої сили;
- інфляційні процеси;
- інші фактори впливу.

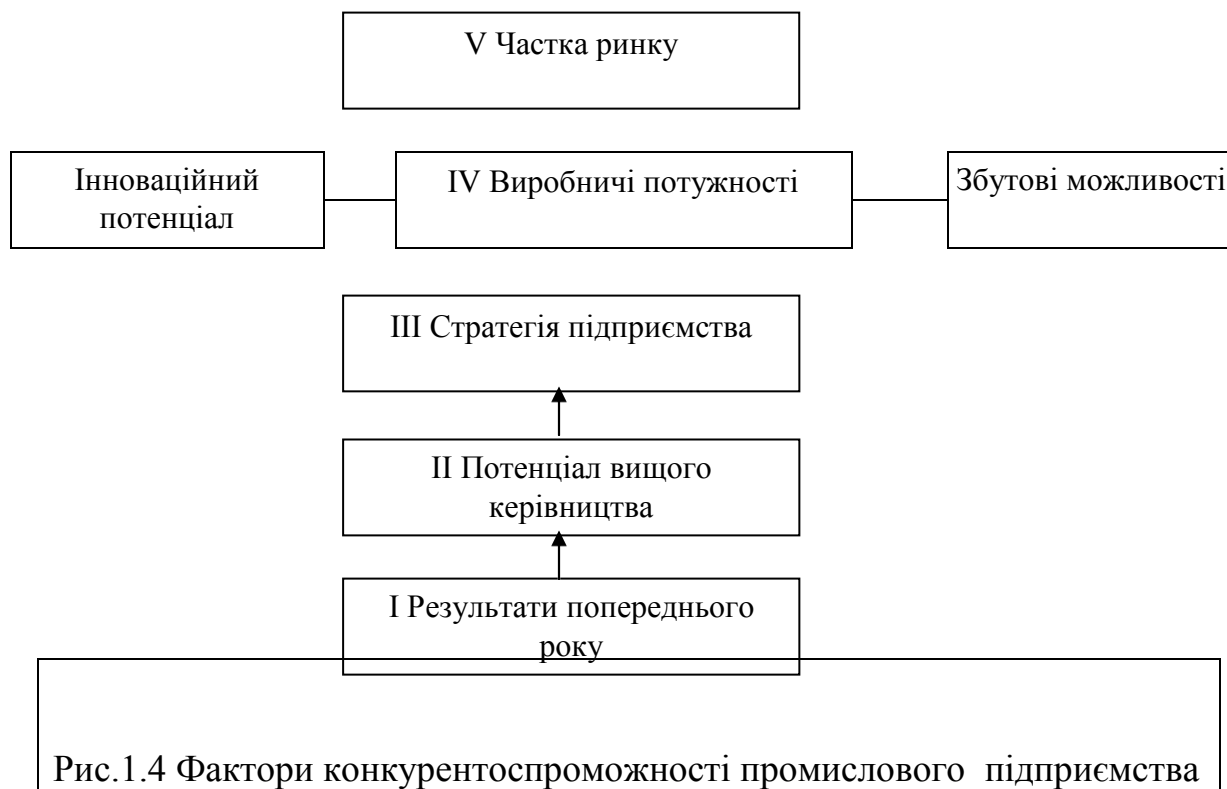
На виникнення внутрішніх факторів, безумовно, значний вплив має діяльність самого підприємства. До них можна включити:

- використання новітніх технік та технологій;
- системи і методи управління фірмою;
- стратегічне управління;
- система загального менеджменту;
- рівень корпоративної культури;
- рівень впровадження нововведень;
- системи планування та економічного стимулювання;
- екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Також, слід зазначити, що між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, як правило, поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.

Японський вчений Т. Коно виділяє наступні п'ять рівнів факторів

конкурентоспроможності підприємства (рис.1.4) [37].



Перший рівень представлений результатами діяльності підприємства, порівняно з попереднім роком. В ньому особливо важливим є отримання прибутку, оскільки чим більший прибуток, тим вища конкурентоспроможність.

На другому рівні факторів конкурентоспроможності важливим є потенціал вищого керівництва, адже саме він забезпечує злагоджену роботу компанії.

Третій рівень ієрархії визначається вибором стратегії конкурентної боротьби, яка перш за все спрямована на поліпшення або збереження позицій підприємства.

На четвертому рівні конкурентоспроможність підприємства повинна бути прикріплена здатністю до розвитку потенціалу інноваційних та організаційних потужностей організації. Приділили підвищену увагу факторам конкурентоспроможності А.А. Томпсон - молодший та А.Дж. Стрікланд, на їх думку, фактори повинні бути наступними (рис.1.5):

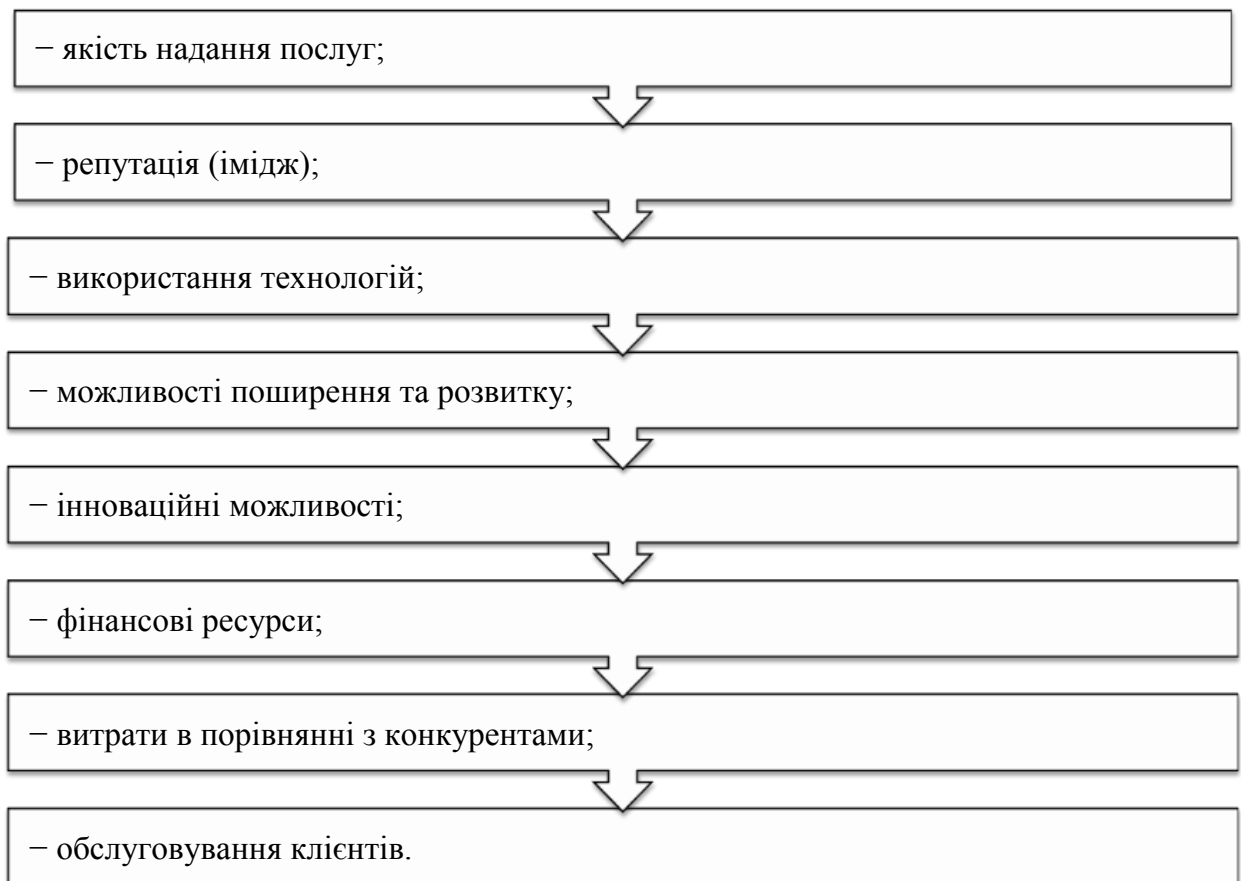


Рис.1.5 Ключові фактори конкурентоспроможності підприємства

Отже, автори цих конкурентних факторів компанії підкреслили важливість матеріально-технічних ресурсів компанії та її джерел підготовки, таких як: Наприклад: якість послуг, використання технологій, інноваційні можливості, фінансові ресурси. На наш погляд, автори не включили таких важливих елементів компанії, як система управління та безпосередньо персонал компанії до ключових факторів.

Ряд авторів пропонує наступну класифікацію факторів конкурентоспроможності, яка доповнить досвід економічної думки

(табл.1.2):

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність
підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від сфери походження	-науково-технічні - стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів; -організаційно-економічні - стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності підприємства; - соціальні - стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях; - екологічні - вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів підприємств, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд; - політичні - загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин.
За характером спеціалізації	- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку); - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).
За тривалістю дії	- постійні; - тимчасові.
Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства); - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).
Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна среда та ін.
а ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	- неконтрольовані підприємством - ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу; - контрольовані підприємством - це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.

Виявлені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств, які надають послуги у будівельній сфері, мають змогу перетворитися на конкурентну перевагу лише в тому разі, коли здійснюватимуть стимулюючий, а також позитивний вплив на діяльність організації. У випадку виявлення факторів, які негативно впливають на управління та формування конкурентоспроможністю підприємства, необхідно їх якщо не усунути, то мінімізувати для запобігання рівня конкурентоспроможності організації.

Підсумовуючи вищесказане, на ефективність компанії та її конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, які становлять передумови для належного функціонування компанії. Існуючі конкурентні переваги насправді показують можливості, досягнуті компанією. Резерви компанії визначаються її потенціалом, який під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також законів ринку перетворюється на конкурентні переваги компанії. З їх допомогою бізнес може успішно існувати та вдосконалюватися.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В процесі ведення конкурентної боротьби виникає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, направлена на виявлення плюсів та мінусів у їхній діяльності, а також розробку відповідної стратегії підтримання та зміцнення конкурентних переваг.

Методики відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства модифікуються від найпростіших, які засновані на основі обмеженості інформації та недостатнього фінансування, до більш складних, котрі потребують від організації значних витрат та високого професіоналізму персоналу, який займається дослідженнями конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати

на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Д.В.Погребняк зазначає, що конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [3].

Важливим елементом системи забезпечення належної конкурентоспроможності компанії та ефективного ведення її господарської діяльності на внутрішньому (внутрішньому) та зовнішньому ринках є її оцінка. Процес оцінки конкурентоспроможності компанії виявляє сильні та слабкі сторони її діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, завдяки чому ви можете ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкуренції компанії є відправною точкою для планування її діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності компанії необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка враховує інтереси інвесторів, підприємств, споживачів та держави [1]. Однак, оскільки немає єдиного розуміння сутності поняття конкурентоспроможності бізнесу, не існує єдиного методу її оцінки.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності

[2]. Це обумовлює неоднозначність підходів і методик оцінки конкурентоспроможності.

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [4].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [5].

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Л. А. Костюк пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи.

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів [6], а саме методи:

- засновані на аналізі порівняльних переваг;
- що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії якості товару;
- побудовані на основі матриць;

- інтегральні;
- засновані на теорії мультиплікатора;
- засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном.

В.І.Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [7]:

1. методи, основані на теорії конкурентних переваг;
2. методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
3. методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
4. матричні методи;
5. інтегральний метод.

О.Є.Сомова у своєму дослідженні [8] за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і технікоекономічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

У роботі Л.М.Закревської [9] запропоновано структурний поділ методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на наступні групи: ті, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва; засновані на теорії ефективної конкуренції, висунутої Дж.М.Кларком; ті, що ґрунтуються на взаємозв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства із показниками якості продукції, що випускається; структурні – рішення щодо дотримання тієї чи іншої позиції на ринку підприємство приймає, виходячи із рівня монополізації галузі;

функціональні, сутність яких полягає у визначенні співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, обсягів випуску продукції, норм прибутку тощо; оцінка конкурентоспроможності підприємства за характеристиками якості продукції («метод профілів»); матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (рис. 1.6).

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Науковці відзначають, як переваги, так і вади названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, основними позитивними сторонами застосування даних методів є наступні [4]: можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу; простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків (вад) матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [4]: здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками; не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку; відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Значного поширення набуло використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дані методи базуються на побудові

«багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності».

Одним з найпоширеніших методів цієї групи є метод оцінки конкурентоспроможності компанії, заснований на теорії "життєвого циклу товару". Поняття життєвого циклу є моделлю реакції ринку (на дії компанії) у часі. Залежними змінними цієї моделі є продажі, відшкодування витрат, прибуток та єдина змінна, яка включає час [10]. Одним з найбільш широко використовуваних методів цієї групи є метод оцінки конкурентоспроможності компанії, заснований на теорії "життєвого циклу товару". Поняття життєвого циклу є моделлю реакції ринку (на дії компанії) у часі. Залежними змінними цієї моделі є продажі, відшкодування витрат, прибуток та єдина змінна, яка включає час [10]. Основним недоліком цього

методу є те, що крива життєвого циклу створюється без урахування

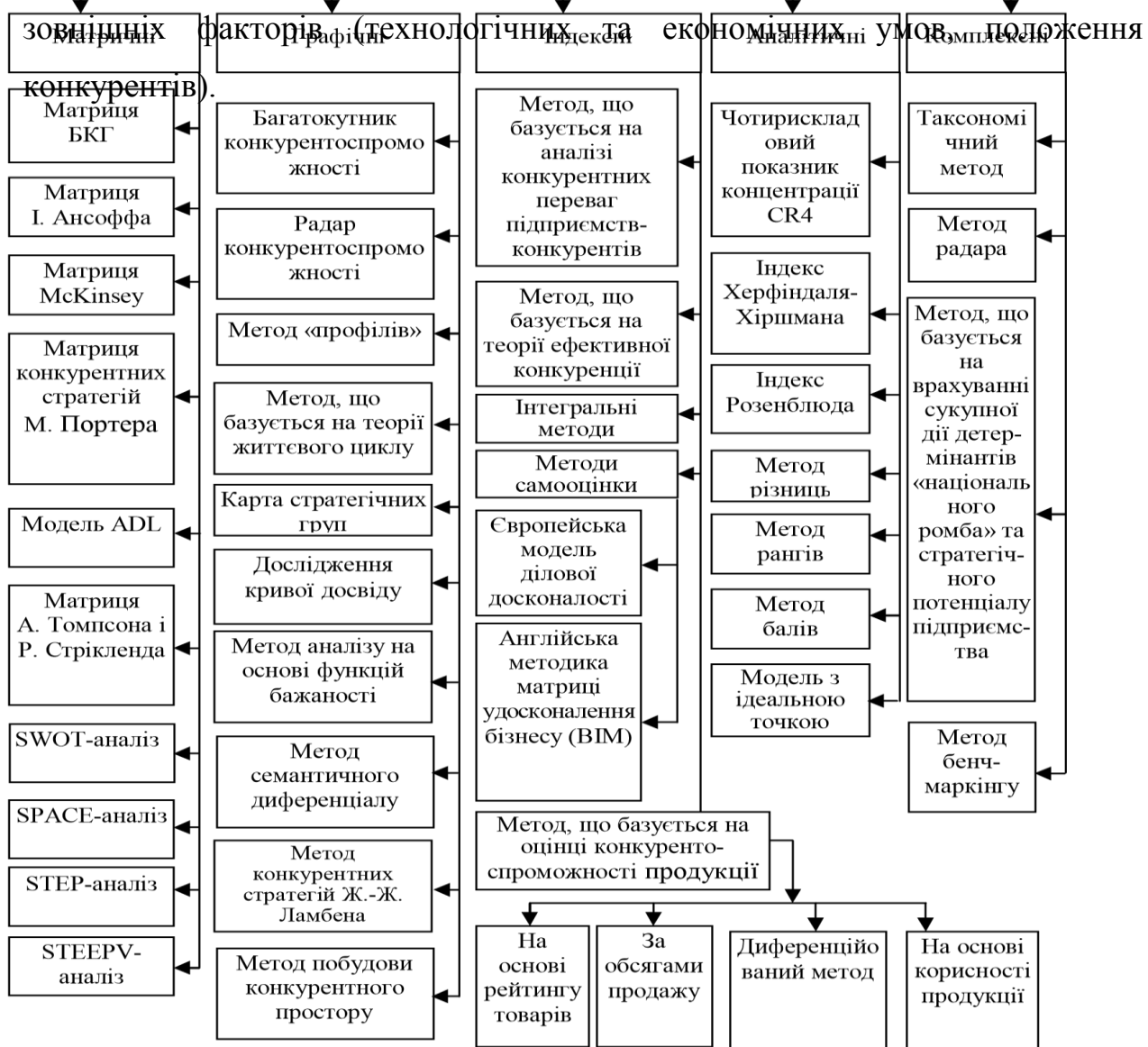


Рис. 1.6 Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить також і метод, що базується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції). Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогностичної інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

Індексні методи є більш складними при оцінці конкурентоспроможності компаній. Впровадження методів індексу зазвичай відбувається в кілька етапів. При цьому основою порівняння можуть бути галузеві показники, показники лідера ринку або ретроспективні показники рейтингової компанії.

Методи аналізу або розрахунку для оцінки конкурентоспроможності компанії засновані на реалізації процесів розрахунку та аналізу з вхідними даними. У цьому випадку застосування цих методів може включати як прості арифметичні дії, так і досить складні обчислення, залежно від конкретного методу аналізу.

Вітчизняні вчені [11] найгрунтовніші методи оцінки

конкурентоспроможності компанії називають складними методами, оскільки вони зосереджені на аналізі повного спектру основних параметрів компанії. Перевагою таких методів є отримання надійної та точної інформації про конкурентоспроможність компанії, переваги та «вузькі місця» у найширшому списку порівняльних переваг.

Таким чином, сьогодні як зарубіжна, так і вітчизняна практика управління економікою розробила низку методів оцінки конкурентоспроможності компанії. Кожен з них має як переваги, так і недоліки. Тому часто доводиться використовувати систему методів, щоб мати можливість краще оцінити конкурентоспроможність компанії з урахуванням особливостей її економічної діяльності. Отже, матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриці – таблиці, у якій впорядковані рядки та стовпці з певними елементами. Вони не допускають надати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства, проте надають право здійснювати аналіз окремих аспектів його діяльності, ринкову позицію, середовище функціонування та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Щодо графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, то за допомогою них, перш за все, можна легко виявити певні закономірності, які важко розгледіти в таблицях. За допомогою графіків можна визначити конкурентний статус підприємства, який відповідає певному рівню конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи та метод балів. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства. На основі методу балів згідно фінансовій звітності, оцінювання параметрів здійснюється по п'яти бальній шкалі, де:

"5" – стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності

підприємства;

"4" – стан параметра не цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"3" – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"2" - стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства

Отже, методи аналізу або розрахунку для оцінки конкурентоспроможності компанії засновані на реалізації процесів розрахунку та аналізу із вхідними даними. У цьому випадку, залежно від конкретного методу аналізу, застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні дії, так і досить складні обчислення. Методи розрахунку поділяються на: конкретні та загальні. Конкретні методи оцінюють конкурентоспроможність компанії в певних аспектах діяльності, а саме: інноваційній, маркетинговій, фінансовій. Серед загальних методів оцінки конкурентоспроможності важливу роль відіграють аналіз порівняльних переваг компаній-конкурентів та метод самооцінки.

Наступні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, організації є там, де найбільш організована робота відділів та служб є найбільш конкурентоспроможною. Ресурси компанії мають величезний вплив на ефективність роботи будь-якого підрозділу. Отже, основою цього підходу є оцінка групових показників, а також критерії конкуренції [45].

Однак усі методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на якісні та кількісні. Якісні методи дуже універсальні, оскільки їх можна застосовувати до різних галузей промисловості, включаючи будівництво. Кількісні методи оцінки повинні включати суб'єктивні методи експертної оцінки, засновані безпосередньо на їх професіоналізмі. Головною перевагою експертних оцінок конкурентоспроможності є їх універсальність, оскільки вони є незамінними в тих випадках, коли інші необхідні параметри оцінити

кількісно неможливо.

Зазначені вище переваги та недоліки існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства обумовлюють дуже низькі можливості практичного застосування даних методів.

Основна причина криється в тому, що немає чітких критеріїв. За якими необхідно здійснювати оцінювання.

Саме тому завдяки наведеному нижче потенціалу формується конкурентоспроможність підприємства (рис.1.7) .

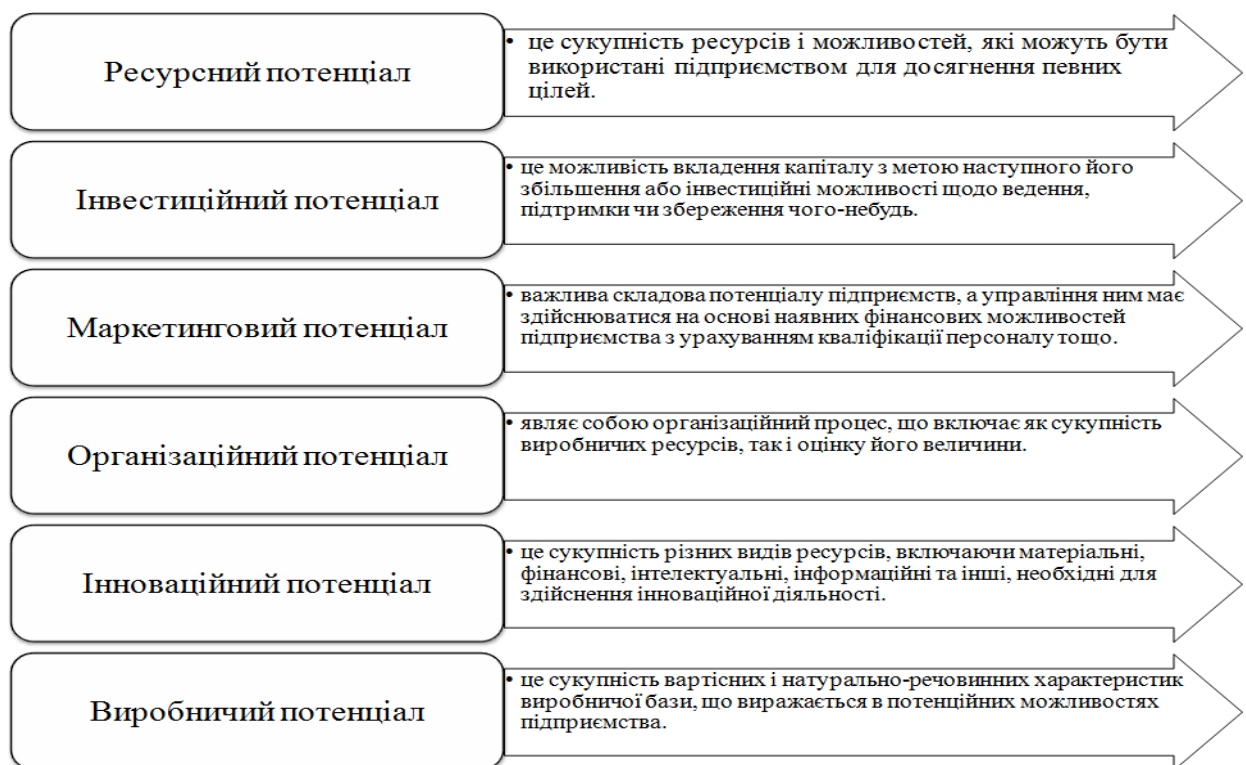


Рис.1.7 Основні підходи щодо визначення понять потенціалу підприємства

Кожне підприємство прагне зайняти на ринку свою власну нішу, при цьому формуючи свій потенціал за допомогою виробничих, фінансових, ринкових, інтелектуальних, організаційних, інформаційних та інших можливостей, що в підсумку слугує перспективам розвитку компанії.

Так, за наявності показників вищенаведеного потенціалу можна здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі графоаналітичної моделі, яка показує графічну інтерпретацію досліджуваного підприємства.

Таким чином, для проведення подальшого аналізу конкурентоспроможності та здійснення відповідної оцінки, необхідною умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЦЮРУПИНСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЮНІСТЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Цюрупинська швейна фабрика «Юність» є господарюючим суб'єктом економіки України, який за організаційно-правовою формою є акціонерне товариство відкритого типу, що самостійно здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства. Підприємство було створено в 1974 році і знаходилося у розпорядженні державного майна, проте у 1994 році була проведена приватизація підприємства, контрольний пакет якого придбало ТОВ «СІТІ».

Місце знаходження товариства «Юність» розташоване в Херсонській області, Олешківський район, м. Олешки, вул. Енгельса, 19.

Установчим документом ТОВ «Юність» є статут, затверджений засновниками на основі якого здійснюється господарська діяльність підприємства, згідно з яким головними видами діяльності підприємства є: виробництво товарів народного споживання; оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання; послуги з пошиву виробів з давальницької сировини; надання виробничих, транспортних, експедиційних та інших послуг; проведення зовнішньоекономічних операцій і головна мета товариства - одержання прибутку й ефективне її використання для економічного і соціального розвитку товариства. Державне регулювання діяльності підприємства здійснюється тільки непрямыми методами.

Відкрите акціонерне товариство Цюрупинська швейна фабрика «Юність» - сучасне виробництво з випуску широкого асортименту швейних виробів.

Виробництво на Цюрупинської швейної фабрики «Юність» існує

більше 60-ти років. Свою історію вона починає з довоєнних часів, яке виготовляло віники. Протягом часу це виробництво було перепрофільовано і останні 40 років фабрика «Юність» знаходиться на ринку швейних виробів. Швейна фабрика налічувала понад 700 працівників, її знали в колишньому СРСР.



Свій початок підприємство бере з цеху з пошиття покривал заводу «Металовиробів». З 1970 року на базі цього цеху було створено швейну фабрику, яка згодом мала чотири самостійних цеху, які перебували на території Херсонської області. Станом на 1980 рік у цих чотирьох цехах був повний швейний цикл, яким проводилося виробництво постільної білизни, верхнього одягу, покривал, матраців і т.д.



Протягом наступних десятиліть, підприємства зазнало значних змін в організації виробництва, а так само організації управління але продовжувало виробляти швейні вироби і розширювати асортимент продукції, що виготовляється, до загального асортименту додалося виробництво спецодягу. У липні 1994 року Цюрупинської районної державної адміністрацією було зареєстровано Товариство з обмеженою відповідальністю Цюрупинська швейна фабрика «Юність». Згодом підприємство мало багато втрат у виробництві, втратило постійних партнерів, ринок збуту і знаходилося в стані фактичного банкрутства.

3 березня 2004 року ТОВ Цюрупинська швейна фабрика «Юність» входить в систему підприємств Співдружності ініціативних працездатних інвалідів. З цього моменту відбулося друге народження підприємство, коли ТОВ «СІТІ» під керівництвом генерального директора Журавко О.В., початок вкладати кошти в швейну фабрику.

Постійна робота підприємства створює умови стабільної зарплати, що в свою чергу дозволяє зберігати кваліфіковані кадри на підприємстві, а також готувати кадри.

Цюрупинська швейна фабрика «Юність» здійснює випуск швейних виробів широкого асортименту. Вся продукція, яка випускається фабрикою, виготовляється з сучасного екологічно-чистої сировини. Ключові напрямки виробництва продукції - це постільна білизна, м'який інвентар, верхній одяг, спецодяг, покривала, матраци і т.д.

У період відновлення виробництва, на фабриці були укладені договори на поставку нового обладнання. 3 квітня цього року на фабриці проводиться поставка, установка широкого асортименту обладнання, в наслідок чого відбувається освоєння нових ліній виробництва, що тягне за собою розширення виробництва, випуск нових моделей одягу та досягнення більшої виробничої потужності.



Фабрика має досить розвинену торговельну мережу, при фабриці є виставковий салон, в якому виставляються крім як постійної продукції, так і експериментальні моделі.

Для здійснення своєї основної діяльності товариство забезпечує: проведення науково-технічної політики, що забезпечує підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення виробничого процесу; поліпшення якості продукції, створення та впровадження нового асортименту виробів; раціональне використання сировинних, матеріальних та трудових ресурсів; підвищення продуктивності праці; створення безпечних умов праці на виробництві.

Предметом діяльності Товариства є виробничо-господарська діяльність, зокрема:

- текстильна промисловість та пошиття одягу;
- виготовлення виробів з текстилю;
- виготовлення одягу з текстилю для чоловіків, жінок, дітей, в тому числі виготовлення робочого одягу, верхнього, та інших видів одягу;
- виготовлення виробів з трикотажних, в'язаних та будь-яких інших тканин;
- виробництво готового одягу;
- виготовлення одягу та інших виробів з хутра;

- виготовлення одягу та інших виробів зі шкіри, в т.ч. виробництво одягу з натуральної шкіри або її замінників;
- виготовлення фетрових виробів;
- виробництво продукції виробничо-технічного призначення.

Майно товариства становили основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самотійному балансі.

Товариство є самотійним при здійсненні своєї господарської діяльності, розпорядженні прибутком, що залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Товариство самотійно планує свою статутну діяльність, визначає шляхи розвитку. Товариство здійснює свою статутну діяльність силами трудового колективу, своїх підрозділів і служб, по договорах, укладених з громадянами, підприємствами, установами та організаціями.

Замовники це фірми країн Великобританії, Туреччини, Румунії, котрі поставляють підприємству тканину, фурнітуру і все необхідне для виготовлення продукції. Разом з тканиною поступає на фабрику документація і взірць на продукцію.

Готові вироби підлягають 100% перевірці контролерами шляхом порівняння виробів із взірцем і відповідності його вимогам нормативно-технічній документації, а також шляхом вимірювання розмірів деталей і виробів в цілому, згідно розмірної таблиці, вказаної в документації.

При наявності відхилень від документації і взірця, порушення технології обробки чи маркування, виріб повертається на виправлення і записується в журнал обліку переробок, а також заноситься в графік переробок.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Юність», за типом управління є лінійно-функціональна і має такий вид: вищим органом управління є загальні збори акціонерів, керівництво діяльністю підприємства здійснює Рада директорів з 5 чоловік, виконавчим колегіальним органом, що

здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, є правління, що складається з 12 чоловік. Отже, на вищій ланці знаходиться директор фабрики, якому підкоряються головні інженери, а інженерам - начальники цехів, а також начальники складів та найбільш низька ланка організаційної структури підприємства - це робітники та швачки, що підкоряються начальникам цехів (рис 2.1):

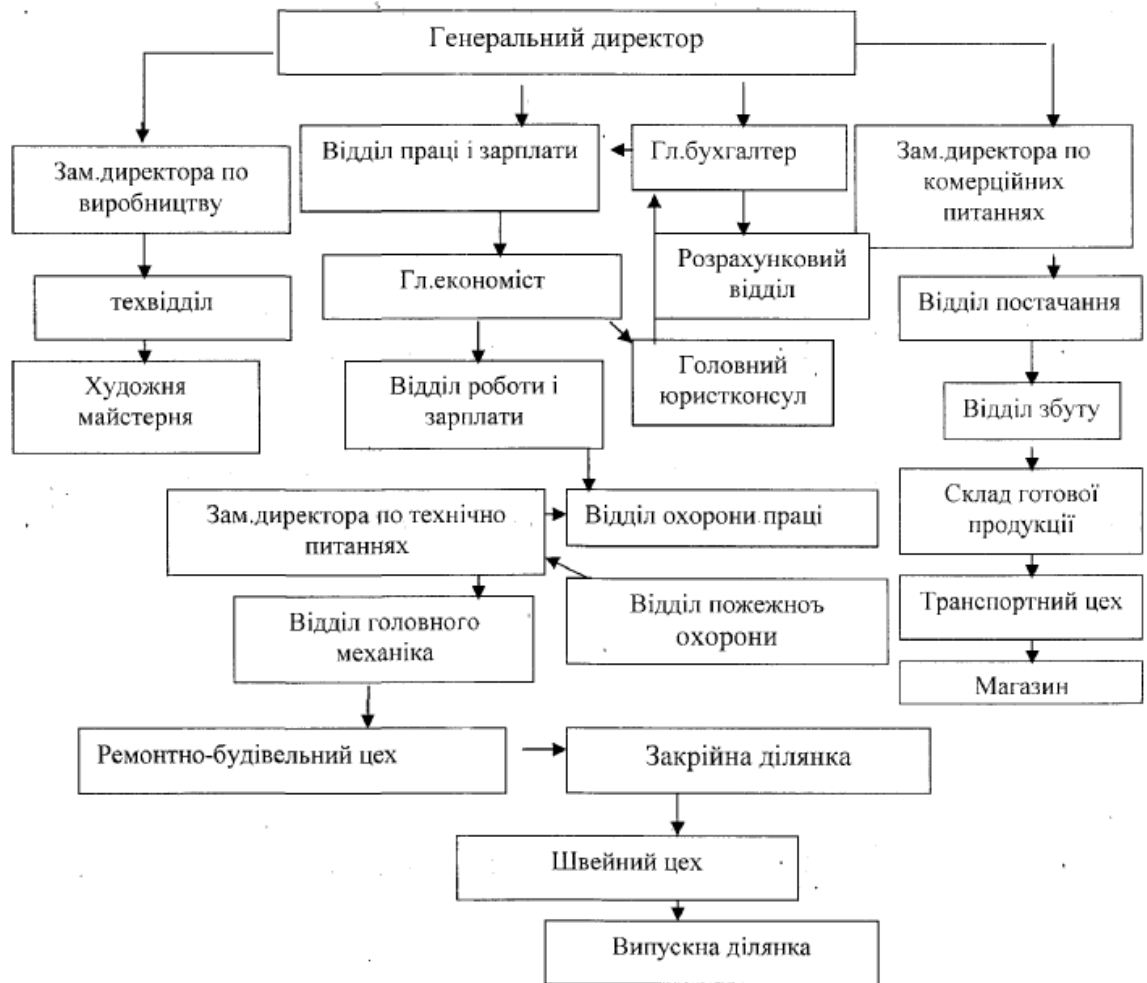


Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Юність»

До складу основних функціональних обов'язків директора входять: організація робіт і взаємодія виробничих структур підприємства; забезпечення виконання перспективних і поточних планів; забезпечення ефективної роботи підприємства відповідно до розробленим їм програмам розвитку підприємства, забезпечення дотримання трудового законодавства, норм і правил за умовами праці й охороні праці працівників; в межах

повноважень видає накази, дає вказівки, укладає договори з найманими робітниками на виконання робіт, послуг та інших видів діяльності підприємства.

Виконавчим органом Товариства є Директор, що здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства. Загальні Збори Учасників Товариства делегують Директору вирішення всіх питань управління Товариством, за виключенням тих, що віднесені Статутом до компетенції Загальних Зборів Учасників та Голови Товариства.

Директор компанії має право: затверджувати внутрішні нормативні акти, що визначають взаємовідносини між підрозділами компанії; Затвердити правила про структурні підрозділи компанії; визначити перелік інформації, що становить комерційну таємницю та конфіденційну інформацію компанії; Готувати пропозиції щодо діяльності компанії, її філій, представництв та представництв; Організовувати ведення бухгалтерії та звітування; розробити порядок діловодства; самостійно приймати рішення щодо укладення всіх видів контрактів, угод та контрактів на суму не більше 1 000 000 грн; оформити довіреність, довіреність; Забезпечення виконання рішень, прийнятих загальними зборами учасників, головою товариства; визначити розмір та умови оплати праці державних службовців компанії; Затверджувати контрактні ціни на товари, тарифи та послуги Компанії в межах її юрисдикції та відповідно до чинного законодавства; Наймати і звільняти працівників компанії, шукати засоби заохочення та накладення стягнень, віддавати накази; Приймати рішення щодо ділових поїздок, включаючи закордонні ділові поїздки; підписати колективний договір.

Ревізійна комісія Товариства здійснює контроль за діяльністю Директора. До її складу входить 3 осіб, що обираються строком на 1 рік. Ревізійна комісія обирається Загальними Зборами Учасників Товариства. Членом ревізійної комісії не може бути Директор.

Підрозділи і служби Товариства здійснюють свою діяльність у відповідності з Положенням про них, затвердженим Директором Товариства. Товариство самостійно здійснює матеріально-технічне оснащення свого виробництва через систему прямих угод (контрактів) або через товарні біржі, та інші посередницькі операції. Також підприємство має можливість придбання необхідного майна та ресурсів у комерційних центрах і у громадян.

ТОВ «Юність» сплачує всі необхідні податки і відрахування до державного бюджету, фонди зайнятості, соціального страхування та в пенсійний фонд у встановленому розмірі та у вказані строки. Досліджуване підприємство веде оперативний та бухгалтерський облік, а також здає статистичну звітність.

Для вирішення задач підприємство має право:

1. самостійно укласти будь-які угоди з юридичними та фізичними особами на території України та за її межами;
2. виконувати операції з продажу, обміну, здачі в оренду майна відповідно до законодавства України;
3. одержувати кредити від фінансово-кредитних установ на договірних засадах;
4. реалізовувати товари, роботи в передбачених законодавством випадках;
5. самостійно визначити форму, системність та розміри оплати праці робітників підприємства;
6. здійснювати виробничу, торгівельно-закупівельну, посередницьку, комерційну діяльність.

Основні фонди, оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображає баланс підприємства складають майно фірми. Таке майно формується із джерел: доходів, одержаних від реалізації продукції власного виробництва, а також від інших видів господарської діяльності, кредити

банків та інших кредиторів, інші джерела не заборонені законодавством України.

У 1993 році в зв'язку з падінням попиту на швейні вироби на внутрішньому ринку було прийнято рішення про випуск швейних виробів з давальницької сировини в рамках виробничо-технічної кооперації. В даний час ТОВ «Юність» співробітничает з «Амерекс» (США) і «Поларис» (Австрія), що складає близько 35% від загального обсягу продукції, що випускається.

Асортимент випущеної продукції достатньо великий та різноманітний: брюки чоловічі та жіночі, сорочки чоловічі, плаття-халати, робочі штани, спецодяг, жилети, сорочки дитячі, постільна білизна, матраци ватяні, ковдри ватяні, рушники, рукавиці та інше, які ТОВ «Юність» реалізує в Західній Європі під марками фірм, для яких підприємство виготовляє продукцію з давальницької сировини, а також користується стійким попитом у покупців на внутрішньому ринку і є конкурентоздатною як на ринку України, так і за її межами. Для конкурентоздатності продукції ТОВ «Юність» виготовляє вироби з високоякісної сировини, де перевага віддається іноземним фірмам, проте і співпрацює з національними виробниками сировини, з такими як: «Текстиль Контакт», «Тексика», «Монтек», «Майдан», ТОВ «Лайт», а також НП «Еліта 2007».

Основними покупцями продукції ТОВ «Юність» є такі фірми: «Укрзалізниця», НАЕК «Знергоатом», ВАТ «Укрнефть», ДП «Херсонський Облавтодор», а також ДП «Івано-Франковський Облавтодор».

Виробнича структура ТОВ «Юність» містить у собі склад сировини, експериментальний цех, підготовчий цех, розкрійний цех, кілька швейних цехів, склад готової продукції, учбово-курсовий комбінат, ремонтна ділянка, ділянка пошиття малих серій, ремонтно-механічний цех, транспортний цех, транспортне обслуговування виробництва, здійснення внутрішньозаводських і зовнішніх перевезень, що в сукупності складає 5058 м².

В цеху основного виробництва на ТОВ «Юність» здійснюють виробництво продукції на базі передового закордонного устаткування. В експериментальному цеху для розмноження і розкладки лекал використовується автоматизована система «Инвесмак» фірми «Инвестроника» (Іспанія). Упровадження нового обладнання й удосконалювання організації праці в експериментальному цеху дозволило збільшити кількість розроблювальних моделей. У підготовчому цеху установлені верстати для проміру і розбраковування тканин з комп'ютерною приставкою фірми «Shelton» (Великобританія), що забезпечують автоматизацію проміру ширини тканини через кожні 3 метри, довжини шматка.

У швейних цехах встановлені універсальні і спеціальні швейні машини, оснащені засобами автоматизації допоміжних операцій «Reese» (Голландія), «Джуки» (Японія), «Сируба» (Тайвань), устаткування для волого-теплової обробки з програмним керуванням фірми «Test» (Великобританія) і обладнання виробництва Подольського механізованого заводу, Оршинського механізованого заводу, фірми «Текстима», а також компресори (для ковдр) — М1-10 (Індія), універсальні машини, розкрійні машини РЛ-5 та інше допоміжне устаткування.

Отже, на сьогоднішній день фабрика має 100% завантаження виробничих потужностей, при цьому має достатню кількість складських приміщень, торгових площ для реалізації своєї продукції.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Функціонування підприємства, незалежно від виду його діяльності і форми власності, в умовах ринку визначається його здатністю приносити прибуток. В умовах ринкової економіки прибуток виступає найважливішим фактором стимулювання виробничо-господарської діяльності підприємства і

створює фінансову основу для його розширення, задоволення соціальних і матеріальних потреб трудового колективу.

ТОВ «Юність» належить до підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність на умовах давальницької сировини, або толінгу. На даний момент, до асортиментної структури зовнішньоторгівельного обігу входять: блузки, жакети, спідниці, сукні, штани, шорти, комбінезони, інші вироби. Щомісячно фабрика випускає в середньому 20000 одиниць продукції. Щороку кількість виготовленої продукції зростає, асортимент залишається сталим хоч і відрізняються моделі окремих категорій відповідно до змін модних тенденцій. Як бачимо на рисунку 2.2, за п'ять останніх років обсяги виробництва усіх без винятку категорій товарів зросли.

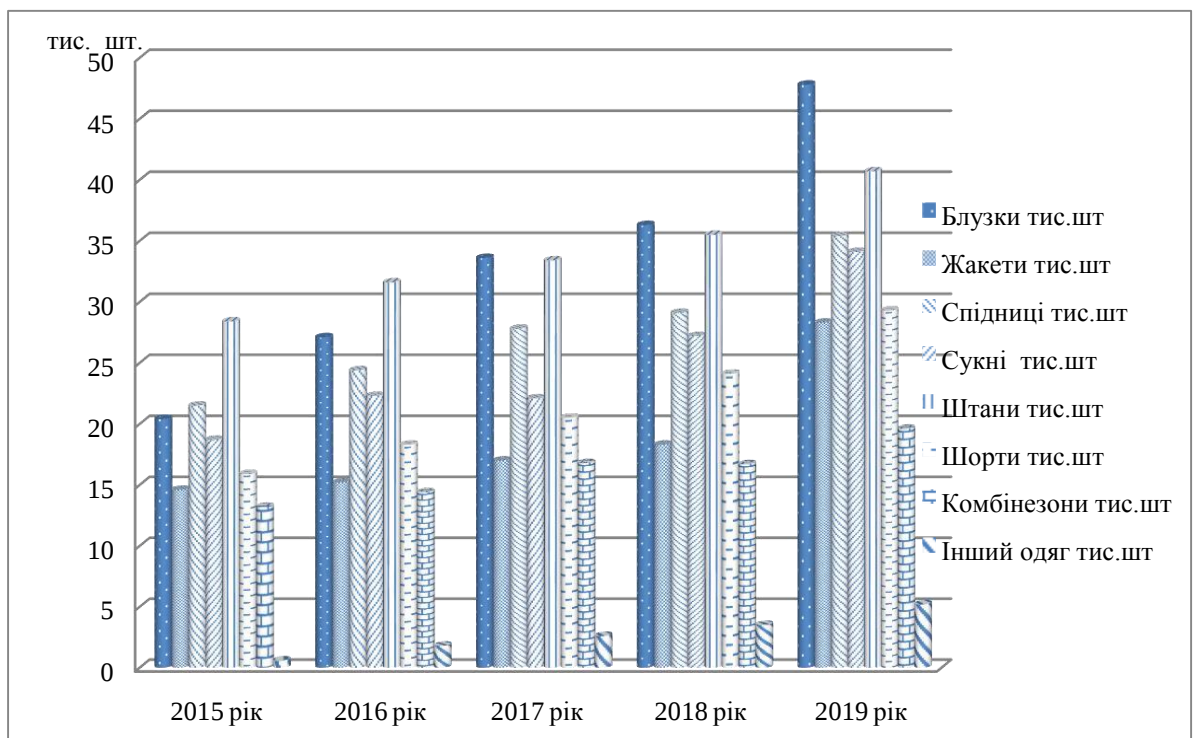


Рис. 2.2. Динаміка зміни товарної структури продукції 2015-2019 рр.

Найбільша кількість виготовленої продукції була за 2019 рік. Таким чином було виготовлено: 47,8 тисяч блузок; 40,7 тисяч штанів; 35,4 тисяч спідниць; 34,1 тисячі суконь; 29,3 тисяч шортів; 28,3 тисяч жакетів; 19,6 тисяч комбінезонів; 5,2 тисяч інших виробів. Що у сумі досягає 240,4 тисяч одиниць.

Для того, щоб визначити подальший можливий розвиток підприємства та фактори, що впливають на ефективність, потрібно проаналізувати середовище його функціонування.

Зовнішнє середовище підприємства – це умови й чинники, які знаходяться поза підприємством і є незалежними, але здійснюють на нього вплив. Фактори зовнішнього середовища є не контрольованими підприємством, оскільки не залежать від нього. Елементи зовнішнього середовища підприємства поділяються на дві групи, в залежності від прямого чи непрямого впливу.

Макросередовище організації – перша група. Це ті елементи зовнішнього середовища, що не прямо (опосередковано) впливають на ефективність організації. Це економічні та соціальні чинники. Також політичні, правові, науково-технічні та культурні чинники та умови підприємницької діяльності в країні.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання конче потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

Оскільки критерієм для визначення ефективності виступає прибуток,

одним із завдань є оцінити результати діяльності підприємства. Важливість аналізу фінансового стану полягає в тому, що за його допомогою можна визначити фінансові можливості загалом і можливості використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів з найбільшою ефективністю на рівні держави, певних регіонів, видів виробництва і суб'єктів господарювання. На сьогоднішній день, одним з головних етапів дослідження підприємства є аналіз основних техніко-економічних показників. Дані показники відображають наявну матеріально-виробничу базу підприємства та використання ресурсів при веденні господарської діяльності. Для планування виробництва розрахунок цих показників є невід'ємною частиною.

Техніко-економічний аналіз доцільно назвати господарським. При проведенні такого дослідження аналізуються всі структурні підрозділи підприємства. Для аналізу використовують дані бухгалтерської звітності, оперативного обліку та позаоблікові дані.

Всі ці показники в сукупності дають змогу найкраще зрозуміти діяльність фірми і робити висновки про її життєздатність. Це такі показники, як:

1. Середньорічна вартість активів, що розраховується за формулою:

$$A_{\text{ср}} = (A_1 + A_2) / 2, \text{ де:} \quad (2.1)$$

A_1 – вартість активів підприємства на початок року

A_2 – вартість активів на кінець року.

$$A_{\text{ср}} (2018 \text{ р.}) = (4736 + 9117) / 2 = 6926,5 \text{ тис. грн.};$$

$$A_{\text{ср}} (2019 \text{ р.}) = (9117 + 8728) / 2 = 8922,5 \text{ тис. грн.}$$

2. Середньорічна вартість основних засобів, розраховується як:

$$C_{\text{ср}} = (C_{\text{перв.н.}} + C_{\text{перв.к.}}) / 2, \text{ де:} \quad (2.2)$$

$C_{\text{перв.н.}}$ – первісна вартість основних засобів на початок року;

$C_{\text{перв.к.}}$ – первісна вартість основних засобів на кінець року.

$$C_{\text{ср}} (2018 \text{ р.}) = (3570 + 7668) / 2 = 5619 \text{ тис. грн.};$$

$$C_{\text{ср}} (2019 \text{ р.}) = (7668 + 8502) / 2 = 8085 \text{ тис. грн.}$$

3. Середньорічна вартість власного капіталу, що розраховується за формулою: $ВК_{\text{ср}} = (ВК1 + ВК2) / 2$, де: (2.3)

ВК1 – вартість власного капіталу підприємства на початок року,

ВК2 – вартість власного капіталу на кінець року.

$$ВК_{\text{ср}} (2018 \text{ р.}) = (3820 + 6368) / 2 = 5094 \text{ тис. грн.};$$

$$ВК_{\text{ср}} (2019 \text{ р.}) = (6368 + 4939) / 2 = 5653,5 \text{ тис. грн.}$$

4. Собівартість реалізованої продукції, що вказана у формі №2.

5. Матеріальні витрати, що вказані у формі №2.

6. Витрати на оплату праці зазначені у формі №2.

7. Чисельність працюючих зазначена у балансі.

8. Чистий прибуток, вказаний у формі №2.

9. Фондовіддача, що розраховується за формулою:

$$\Phi В = C_{\text{спр}} / C_{\text{ср}}, \text{ де} \quad (2.4)$$

$C_{\text{спр}}$ – собівартість реалізованої продукції у вартісному вираженні;

$C_{\text{ср}}$ – середньорічна вартість основних засобів.

$$\Phi В (2018 \text{ р.}) = 6091 / 5619 = 1,08 ;$$

$$\Phi В (2019 \text{ р.}) = 22698 / 8085 = 2,8 .$$

10. Продуктивність праці персоналу, яка розраховується за формулою:

$$Пп = C_{\text{спр}} / N, \text{ де} \quad (2.5)$$

N – чисельність працюючих.

$$Пп (2018 \text{ р.}) = 6091 / 227 = 26,8 \text{ тис. грн./чол.};$$

$$Пп (2019 \text{ р.}) = 22698 / 306 = 74,2 \text{ тис. грн./чол.}$$

11. Середня річна заробітна плата, розраховується як:

$$ЗП_{\text{ср}} = ВП / N, \text{ де} \quad (2.6)$$

ВП – витрати на оплату праці.

$$ЗП_{\text{ср}} (2018 \text{ р.}) = 2753 / 106 = 25,97 \text{ тис. грн.};$$

$$ЗП_{\text{ср}} (2019 \text{ р.}) = 12429 / 299 = 41,57 \text{ тис. грн.}$$

12. Рентабельність продукції розраховується за формулою:

$$R_{\text{пр}} = \Pi / C * 100, \text{ де} \quad (2.7)$$

Π – прибуток підприємства;

C – собівартість продукції.

$$R_{\text{пр}} (2018 \text{р.}) = (2548/6091) * 100 = 41,8\%;$$

$$R_{\text{пр}} (2019 \text{р.}) = (-1429/22698) * 100 = 6,30\%.$$

13. Рентабельність активів розраховується за формулою:

$$R_a = \Pi / A_{\text{ср}} * 100; \quad (2.8)$$

$$R_a (2018 \text{р.}) = (2548/6926,5) * 100 = 36,8\%;$$

$$R_a (2019 \text{р.}) = (-1429/8922,5) * 100 = -16,0\%.$$

14. Рентабельність власного капіталу розраховуємо за формулою:

$$R_{\text{вк}} = \Pi / B_{\text{к ср}} * 100; \quad (2.9)$$

$$R_{\text{вк}} (2018 \text{р.}) = (2548/5094) * 100 = 50,0\%;$$

$$R_{\text{вк}} (2019 \text{р.}) = (-1429/5653,5) * 100 = -25,3\%.$$

Дані для розрахунку необхідних техніко-економічних показників зазначені в формі №1 «Баланс» та формі №2 «Звіт про фінансові результати».

Протягом 2018-2019 років показники діяльності ТОВ «Юність» зазнали як і позитивних так і негативних змін. Так середньорічна вартість активів у 2019 році становить 8922,5 тис. грн., що на 1996 тис. грн. більше в порівнянні з 2018 роком. Причиною зміни показника у 2019 році стало збільшення вартості основних засобів та дебіторської заборгованості. Середньорічна вартість основних засобів у 2019 році становила 8085 тис. грн., що в порівнянні з 2018 роком більше на 2466 тис. грн. Причиною суттєвого зростання показника у 2019 році стало придбання великої кількості нового обладнання.

Проаналізувавши дані показники, ми бачимо, що найбільший приріст за 2019 рік порівняно з 2018 роком має середньорічна вартість основних засобів, що, в свою чергу є позитивним показником діяльності ТОВ

«Юність».

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році значно зросла порівняно з 2018 роком. Така зміна показника була зумовлена збільшенням витрат на виробництво, збільшенням вартості комплектуючих і всіх інших складових.

Подібна ситуація пов'язана з матеріальними витратами компанії. Цей вид собівартості як матеріалу включає: вартість сировини, напівфабрикатів та комплектуючих; витрати на енергію та паливо; вартість будівельних матеріалів, запасних частин та МШП, що використовуються в господарській діяльності компанії. Підвищення рівня цього показника свідчить про неправильний вибір ТОВ «Юність» технології виробництва, постачальників та програми використання матеріальних ресурсів.

При розробці стратегії ТОВ «Юність» на 2019 рік витрати на оплату праці стали однією із статей витрат, яка суттєво зросла, зокрема за рахунок збільшення мінімальної заробітної плати. У 2018 році витрати на робочу силу зросли в міру збільшення кількості працівників. Чистий прибуток є найважливішим фінансовим показником, який є джерелом для подальшого розвитку компанії. Через значне збільшення виробничих витрат, матеріальних витрат та витрат на оплату праці, а також збільшення адміністративних витрат, маркетингових витрат та інших операційних витрат у 2019 році відбулося різке зниження прибутку. Рентабельність інвестицій виражає відношення готової продукції до основних фондів. Зі столу. 2.7 Ми бачимо, що рентабельність інвестицій у 2019 році становить 2,8, що на 1,72 більше, ніж у 2018 році.

Середньорічна заробітна плата у ТОВ «Юність» у 2019 році становила 41,57 тис. грн., що на 15,6 тис. грн більше, ніж у 2018 р. На величину цього показника вплинули зміни в законодавстві, змінилася норма мінімальної заробітної плати.

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації

продукції (товарів, робіт та послуг). Даний показник знизився у 2019 році згідно 2018 го. Рентабельність продукції у 2018 році становила 41,8%, що на 48,1% більше ніж у 2019 році. Причиною зниження рентабельності продукції стало зменшення прибутку і збільшення собівартості реалізованої продукції. Ефективність використання всіх активів підприємства характеризується показником рентабельності активів. За аналізований період відбулося зниження даного показника. У 2019 році цей показник зменшився в порівнянні з 2018 роком на 75,3%. Це свідчить про низхідну динаміку економічної діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу демонструє ефективність використання власного капіталу. У ТОВ «Юність» спостерігається зменшення даного показника. У 2019 році цей показник зменшився на 75,3% порівняно з 2018 роком.

Отже, провівши аналіз, можна зробити висновок, що ТОВ «Юність» має як позитивні, так і негативні економічні зміни. Позитивні результати включають: збільшення середньорічної вартості активів; середньорічна вартість основних фондів; середньорічна вартість власного капіталу; Зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. До негативних змін належать: збільшення собівартості товарів, що продаються; збільшення матеріальних витрат та витрат на оплату праці; річний дефіцит; зниження рентабельності продукції; зниження рентабельності інвестицій та рентабельності власного капіталу.

На основі звіту з праці ми можемо охарактеризувати трудові ресурси підприємства. Для цього розглянемо дані з табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Юність» за період 2018-2019рр.

№	Назва показника	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
				2019/2018	2019/2018
1.	Загальна чисельність працюючих, чол.	106	299	193	182,08

2.	Кількість чоловіків серед працюючих, чол.	19	23	4	21,05
3.	Кількість жінок серед працюючих, чол.	87	276	189	217,24
4.	Кількість працівників з середньою освітою, чол.	85	236	151	177,65
5.	Кількість працівників з середньою спеціальною освітою, чол.	11	27	16	145,45
6.	Кількість працівників з вищою освітою, чол.	10	36	26	260

З даних табл. 2.1 можна зробити висновок, що ТОВ «Юність» має відносно стабільну структуру персоналу за такими категоріям, як: стать, освіта. Чисельність працюючих була меншою у 2018 році і становила – 106 чоловік. В 2019 році спостерігається збільшення чисельності працюючих на 193 чоловіки. Також, можна зробити висновок, що в структурі персоналу переважають жінки, що обумовлено специфікою діяльності ТОВ «Юність», а саме, пошиття одягу.

Більшість працівників на підприємстві із середньою освітою. Станом на 2018 рік персонал розподілений по підприємству ТОВ «Юність» таким чином: управлінський персонал: директор; заступник директора з технічних питань; інспектор відділу кадрів; перекладачі англійської та турецької; відділ бухгалтерії: головний бухгалтер; бухгалтери, що виконують функції економістів; закрійний цех: головний технолог-закрійник; закрійники; різноробочі; виробництво: головний технолог виробництва; 8 технологів виробничих ліній, технологи ланок пакування та прасування, швачки, прасувальники, пакувальники, підсобні робітники; – завсклад.

В зарубіжних країнах більш жорсткі вимоги до якості продукції, жорсткий контроль за ціною (особливо, у разі підозри демпінгу). Національний виробник, що виходить на зовнішній ринок змушений підняти якість продукції до міжнародних стандартів, інакше, просто не зможе її реалізувати. Таким чином, виграш отримують і національні споживачі, адже

виробнику доводиться притримуватись правил міжнародної стандартизації.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Юність» для власників підприємства проводиться щоквартально. Це дає змогу одразу виявити і ліквідувати негативні тенденції в розвитку підприємства. Розглянемо діяльність ТОВ «Юність» впродовж 2018-2019 років у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Діяльність ТОВ «Юність» за період 2018-2019 рр.

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне +/-	Відносне %
				2019/2018	2019/2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	107 03	238 30	13127	122,65
2	Чистий прибуток (збиток)	2548	-1429	-3977	-156,08
3	Собівартість	6091	22698	16607	272,6

Дані таблиці 2.2 свідчать, що виробництво на підприємстві має коливальний характер. Збільшення доходу від реалізації на 13127 тис. грн., відображає позитивну тенденцію виробничих процесів на підприємстві. Але зміна прибутку на збиток, а також значне збільшення собівартості – негативні тенденції.

Собівартість тісно пов'язана з показником рентабельності. У даному випадку, цей показник характеризується у динаміці негативною тенденцією. Фірма є не рентабельною так, як, своїми доходами не покриває виробничі витрати, що призводить до збитків. Рентабельність ТОВ «Юність» значно знизилась у 2019 році відносно 2018. Головною причиною такого спаду є збільшення собівартості. Згідно результатів можна зробити висновок, що хоча підприємство збільшило обсяги свого виробництва та кількість персоналу за 2019 рік в порівнянні з 2018, рентабельність зменшилась.

Проведемо аналіз активів ТОВ «Юність» на основі даних вказаних у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ТОВ «Юність» за період 2018-2019 рр.

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне +/-	Відносне %
				2019/2018	2019/2018
1	Необоротні активи, млн. грн.	6731	7133	402	5,97
2	Оборотні активи, млн. грн.	2386	1595	-791	-33,15
3	Баланс, млн. грн.	9117	8728	-389	-4,27

Дані таблиці 2.3 дозволяють зробити такі висновки: протягом 2019 року майно ТОВ «Юність» збільшилося в порівнянні з 2018 роком. Баланс в порівнянні з 2018 роком зменшився у 2019 році. Оборотні активи у 2019 зменшились на 791 тис грн. Спад даних показників був обумовлений зменшенням прибутку. Отже, дані показники, демонструють економічний спад.

Економічна ефективність не лише відображає суму надлишкового доходу чи витрат від діяльності компанії, але також дозволяє зробити висновок, чи прибуткова компанія.

Для аналізу економіки ТОВ "Юність" потрібно розрахувати це число для кожного року в період з 2018 по 2019 рік. На підставі розрахунку відношення всіх доходів до загальних витрат, таким чином, ми отримуємо показник загальної економічної ефективності ТОВ "Юність". Отже,

розрахуємо показник економічної ефективності підприємства за 2018 рік:

$$EE_{18} = 2548 / (1326 + 98 + 552) * 100\% = 129\%;$$

Якщо $EE < 100\%$, то це демонструє, що підприємство не покриває свої витрати доходами. У випадку, коли $EE > 100\%$, це означає, що рівень доходів підприємства не лише перевищує витрати, але й дає йому змогу отримувати прибуток. Як відомо, саме прибуток вважається основним критерієм оцінки ефективності підприємства при здійсненні ним операційної діяльності.

Враховуючи, що економічна ефективність ТОВ «Юність» за 2018 рік становить 129%, то можна зробити висновок, що підприємство функціонувало достатньо ефективно у даний звітний період.

Проведемо розрахунок економічної ефективності ТОВ «Юність» за 2019 рік:

$$EE_{19} = -1429 / (1851 + 170 + 436) * 100\% = 58\%;$$

Економічна ефективність ТОВ «Юність» за 2019 рік становить менше 100%, з чого слідує, що підприємство було не ефективним, тобто, збитковим.

Показник зменшився на 71% в порівнянні з 2018 роком, що вказує на негативну динаміку функціонування досліджуваного підприємства. При розрахунку даного показника, потрібно звернути увагу, що він являється узагальненим.

Отже, з проведених розрахунків, можна зробити висновок, що ТОВ «Юність» є фінансово не стійким підприємством, про що свідчить оцінка результатів діяльності та фінансового стану. Протягом аналізованого періоду спостерігається як покращення окремих показників, так і погіршення інших. Останній рік став збитковим для підприємства в результаті розширення. ТОВ «Юність» потрібно розробляти пошук резервів підвищення економічної ефективності.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу

На сьогодні відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації, про те у світі існує декілька підходів до визначення цієї оцінки, один з яких є графічно-математична методика. При побудові цієї моделі виділяються структурні елементи, такі як: категорія конкурентоздатності фірми і конкурентоздатності товару. Як основні критерії конкурентоздатності підприємства можна в узагальненому виді запропонувати оцінну категорію - «цінність підприємства як господарюючого суб'єкта».

Так як фабрика «Юність» виготовляє великий асортимент продукції, одним з яких - спецодяг, що займає найбільшу питому вагу серед номенклатури виробів, то доцільно буде розглянути ситуацію, яка склалась на ринку робочого одягу. Сьогодні виробництво спецодягу є дуже привабливим, бо швидко зростає темпи ринків професійного одягу в таких країнах як Німеччини, Франції, Великобританії і скандинавських держав. Найбільше широко професійний одяг у Європі використовується в готельному бізнесі, системі суспільного харчування, дорожній службі і роздрібній торгівлі.

Для визначення конкурентоздатності продукції ТОВ «Юність» скористаємося традиційним способом, який включає наступні етапи:

Етап 1. Визначення характеристик «ідеального» виробу цільового сегмента. При розробці анкети встає питання кількості параметрів, що описують виріб.

Якщо опитуваними є споживачі, то в даному випадку «ідеальний» виріб спецодягу для цільового сегменту повинний бути описано показниками комфортності, соціального призначення, фундаментальними показниками, показники надійності в споживанні. Задача опитуваних складалася у виборі 11 найбільш значимих для них характеристик і їхнє ранжирування (розподіл у порядку убутання значимості). Ранжирування проводиться по наступній методиці: найбільш значимій характеристиці привласнюється значення рангу

(табл.2.4). У якості опитуваних виступали експерти (працівники відділів роздрібного продажу швейних виробів) і представники цільового сегмента, що відбиралися випадковим образом і загалом усього було опитано 77 чоловік.

Таким чином, для більшості представників цільової аудиторії основним критерієм вибору спецодягу є конструкторське рішення, дизайн, а менш значима фурнітура. Інші фактори (крім представлених у таблиці 2.6) є для представників цільової аудиторії несуттєвими. Після того, як визначені показники, необхідно визначити оцінку значення кожного з них у «ідеальному» виробі спецодягу, що дозволяють сформулювати для представників цільової аудиторії споживчі властивості.

Таблиця 2.4

Критерії оцінки продукції та їх значення

№ п/п	Показник	Шкала виміру показника	Ранг середньозваженої
1	Міцність нитки	Висока, середня, низька	7
2	Фурнітура	Висока, середня, низька	11
3	Складові спецодягу	Так, ні	6
4	Комфорт при експлуатації виробу	Зручний, достатній, незручний, тісний	2
5	Прання	Висока, середня, низька	3
6	Різні види спецодягу	«традиційна», «євроодежа», «елітна»	5
7	Колір спецодягу	Тканина однотонного розцвічення темних, світлів тонів, інші кольори	10
8	Універсальність використання	Так, ні	8
9	Якість матеріалу	Висока, середня, низька	1
10	Конструкторське рішення, дизайн	Відмінне, задовільне, не задовільне	4
11	Розмір виробу	Великогабаритні, середні, малогабаритні	9

Респонденту пропонується обвести в кружок бажане значення

показника і закреслити хрестиком зовсім неприйнятне і на основі отриманих результатів опитування були визначені наступні показники «ідеального» виробу спецодягу для цільового сегменту, який повинен бути: з якісної тканини, зручним, що дозволяє людині вільно рухатись без обмеження в русі та переважно для людей з статною комплекцією, а також костюм повинен з легкістю прасуватися та мати відповідний стан за технічними характеристиками, що відповідають стандартам, крім того, бажано, щоб костюм мав додаткові складові в комплекті, тобто рукавиці та інші супутні деталі.

Отже, на основі отриманих даних можна стверджувати, що споживачі віддали перевагу «традиційному» виду спецодягу темного кольору з різними елементами візерунка на тканині, тому що однотонне розцвічення не викликає симпатії в споживача; крім того, є потреба у підвищенні універсальності використання виробу, що в свою чергу потребує нових конструкторських рішень та дизайну, незважаючи на це фурнітура виробу більшість опитуваних задовольнила.

Етап 2. Порівняння продукції ТОВ «Юність» і її пріоритетних конкурентів та з параметрами «ідеального» виробу спецодягу. Реалізація даного етапу можлива при опитуванні експертів, що знають досконально велику частину виробів спецодягу, представлених на російському ринку, але споживачі не можуть виступати в якості таких експертів, тому даний тип буде реалізовуватися через опитування працівників ТОВ «Юність» і роздрібних продавців спецодягу, що загалом склало 11 опитаних чоловік. Кожен товар конкурента пропонувався оцінити по показниках «ідеального» товару, використовуючи 5 бальну шкалу і наступною ланкою було визначення середньої зваженої, а результати представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінки експертів

Фактори конкурентоздатності виробу	Досліджувані продукти (на прикладі «традиційного» спецодягу)
------------------------------------	--

		Юність	«Мода-Текс»	УШФ	ДОК	Ідеальний виріб спецодягу "Х"
1	Міцність нитки	5	3	2	4	5
2	Фурнітура	4	4	4	3	5
3	Складові спецодягу	5	2	4	2	5
4	Комфорт при експлуатації	2	4	3	4	5
5	Прання	3	5	4	3	5
6	Різні види спецодягу	4	4	5	3	5
7	Колір спецодягу	4	3	4	2	5
8	Універсальність	3	4	4	2	5
9	Якість матеріалу	2	4	3	2	5
10	Конструкторське рішення,	5	5	2	3	5
11	Оцінка виробу	1	3	4	2	5

Отже, в опитуванні продавців було задіяно 14 експертів, а для оцінки по показнику надійності і довговічності виробу було проведене експертне опитування трьох технологів ТОВ «Юність», де головною задачею опитуваних було проранжувати матеріали, що знаходяться в основі виготовлення спецодягу того чи іншого виробника по ступені зберігання основних параметрів виробу, їхньої привабливості в часі при відповідних умовах експлуатації, тому показник гарантійного терміну визначається тривалістю останнього. Проаналізуємо та визначимо конкурентоздатність продукції по показниках стабільності якості, а результати цього аналізу покажемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентоздатності спецодягу по показниках стабільності якості

Показник	Якісна чи кількісна характеристика показника				Бальна оцінка по 3-бальній шкалі			
	Юність	Миколаїв	С-У	Вікторія	Юність	Микол.	С-У	Вікторія
Число скарг від продавців серед опитаних магазинів	-	-	2	2	3	3	1	1
Число рекламаций за недокомплектацію	-	1	1	-	3	1	1	3
Ступінь збереження основних параметрів у часі	Висока	Висока	Середня	Низька	3	3	2	. 1
Ремонтопридатність	Серед.	Серед	Серед.	Висока	2	2	2	3

Визначення конкурентоздатності виробу спецодягу ТОВ «Юність» за технічними показниками. Оцінка конкурентоздатності виробів по показнику технічність практично важко здійсненна, бо проблема складається у відсутності інформації про трудомісткість і матеріалоємність виготовлення виробу «Ортон» у різних виробників. Тому обмежимося оцінкою показників комфортабельності й етичних показників.

Отже, з розглянутих виробників продукції швейних фабрик України продукція ТОВ «Юність» знаходиться на другому місці, на третьому - «Санта Україна» і на четвертому - «Вікторія». Конкурентна політика ТОВ «Юність» повинна бути спрямована, у першу чергу, на позиції виробника лідера.

Першою ланкою є аналіз конкурентоздатності виробу, аналіз якого проводився вище в п.2.2, де продукція ТОВ «Юність» знаходиться на другому місці.

Другим етапом в комплексній оцінці конкурентоспроможності є оцінка внутрішнього поточного стану, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність, який визначимо за допомогою опитування персоналу фабрики на основі анкети, в опитуванні якого брали участь 77 чоловік. Метою анкетування є присвоєння оцінки складовим ланкам управлінських функцій і на основі отриманих даних ми узагальнили результати та розмістили їх в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Юність

Критерій	Максимум	Оцінка
1	2	3
1. Планування	20	10
1.1. Установка цілей і стратегічних задач	4	2
1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	2
1.3. Деталізація бізнесу-процесу	4	2
1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні	4	2

1.5. Планування ресурсів	4	2
2. Організація	20	15

Аналіз фінансової звітності компанії показав, що на підприємстві спостерігається стабільний стан, тому що показники чистого прибутку підприємства за 2017-2019 роки знаходяться майже на одному рівні, рентабельність продажів (10,1%-20%) Особливу увагу звернула при вивченні комерційної діяльності фірми на організацію складського господарства, її динаміку, тому що спостерігається нераціональне формування оптимального запасу на складах фірми, це обумовлено не стабільними постачаннями сировини від постачальників.

Підприємство не ставить своєю метою концентрацію своєї діяльності на конкретному товарі на визначеній групі покупців. Фірма має різноманітний асортимент продукції, у який входять шість основних груп: спецодяг; штани чол./жін.; постільна білизна; матраци ватяні; ковдри ватяні; сорочки.

Маркетинговий підрозділ фірми докладає максимальних зусиль для збору інформації про ринок, про переваги покупців, створення іміджу фірми. Діюча рекламна політика не завжди успішна, тому що орієнтована здебільшого на залучення більшого числа потенційних покупців у магазини фірми, а не на створення переваг у споживачів не на пропаганду власних індивідуальних конкурентних переваг. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Юність», варто зазначити, що тут береться до уваги курс валют, оскільки підприємство здійснює ЗЕД, що є його основою.

До соціокультурного середовища належать такі фактори: соціальний статус, група, організації; мова; освіта; релігія; національні стереотипи; звичаї і традиції; етика та ін.

Технологічне оточення – це технологічні процеси, що застосовують у підприємствах партнерів чи конкурентів: стан та рівень розвитку науки та техніки; рівень інновацій; інформаційні технології; технічне забезпечення виробництва; застосування біо- та нанотехнологій та ін.

Наступний етап – аналіз зовнішнього середовища підприємства за допомогою оцінки його потенціалу. Для цього проведемо SWOT-аналіз, який є одним з найкращих методів оцінки середовища. Назва його розшифровується як: strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози.

Даний тип аналізу ґрунтується на пошуку можливостей і загроз, які містять зовнішнє середовище організації, а також вивчення сильних і слабких сторін підприємства. Також вивчаються ланцюгові зв'язки між даними групами факторів [24]. Основною перевагою SWOT-аналізу є простота проведення, а також гнучкість. З допомогою даного виду аналізу визначають конкурентні переваги організації, пріоритети і формують стратегії, діагностують ринок та ресурси. Для кращого розуміння позицій ТОВ «Юність» на ринку проведемо SWOT-аналіз діяльності даного підприємства на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Юність»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Компетентне керівництво; – висококваліфікований персонал в галузі; – підприємство, що успішно розвивається; – виготовлення якісної продукції, яка відповідає світовим брендам, міжнародним вимогам; – позитивний імідж підприємств як основного виробника продукції провідних іноземних компаній; – оновлення технологічного обладнання на підприємстві, що здійснює толінг; – великий досвід роботи підприємства на міжнародному ринку;	– Наявність потужних кластерів іноземних виробників; – нестача обігових коштів; – відсутність рекламної кампанії, маркетингових досліджень на внутрішньому ринку; – відсутність системи збуту продукції; – нестабільне фінансове становище; – низька конкурентоспроможність товару вітчизняного виробництва; – непропорційне зростання власного та залученого капіталів.
Можливості	Загрози

– Проведення повної модернізації технологічного устаткування; – збільшення кількості робочих місць; – зростання продуктивності праці; – підвищення рівня професійності кадрів; – збільшення прибутковості діяльності; – розширення виробництва; – вихід на нові сегменти і ринки; – нарощування товарообігу та розширення ринку збуту; – міжнародне науково-технічне співробітництво; – швидке зростання ринку; – досягнення конкурентних позицій на ринку вітчизняних підприємств.	– Збільшення конкуренції з боку іноземних виробників; – зростання політичної нестабільності та податкового тиску; – нестабільність Українського законодавства; – несприятлива політика уряду; – зміна потреб і смаків клієнтів; – уповільнення зростання ринку; – неефективна державна підтримка галузі; – зростання темпів інфляції; – технологічне відставання, що підвищує собівартість продукції; – неплатоспроможність дебіторів.
---	---

Роблячи висновки, можна наголосити, що впровадження інноваційних програм – мають велике значення для підприємства і їх потрібно обов’язково використовувати. Підприємству варто особливу увагу приділити таким факторам як нестабільність законодавства в Україні, несприятлива політика уряду та неефективна державна підтримка галузі, зростання політичної нестабільності та податкового тиску. SWOT-аналіз дозволив зрозуміти позиції ТОВ «Юність» на ринку, визначити ймовірності використання можливостей та реалізації загроз.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "ЦЮРУПИНСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА "ЮНІСТЬ"

3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг

Як інструмент для визначення перспективних напрямків розвитку бізнесу в конкурентному середовищі ми пропонуємо застосувати навчальну модель та реалізувати стратегію досягнення конкурентної переваги.

Бізнес-моделювання повинно бути спрямоване на вибір оптимальної стратегії для набору альтернативних стратегій для кожної сфери стратегічного управління (СЗГ) з урахуванням конкурентних переваг компанії. Практичне застосування цього механізму, на наш погляд, дозволить компанії уникнути негативних наслідків змін у будь-якій галузі діяльності, щоб своєчасно коригувати загальну стратегію.

Процес розробки та реалізації стратегії досягнення конкурентної переваги компанії повинен проходити в певній послідовності і може включати три взаємопов'язані етапи, які логічно виходять один з іншого.

Крім того, існує зворотний зв'язок і, отже, зворотний зв'язок з кожного етапу на інші та на весь процес. Це важлива особливість механізму формування стратегії досягнення конкурентної переваги.

Перший етап - це стратегічний моніторинг та прогнозування. Процес формування стратегії повинен починатися з визначення місії та стратегічних конкурентних цілей компанії. Цей етап передбачає формулювання місії компанії, тобто змісту та ролі її існування в суспільстві, визначення довгострокових і короткотермінових цілей, для забезпечення стійких конкурентних переваг компанії на ринку. Формулювання місії та цілей здійснюється після збору та обробки вихідної інформації та з урахуванням амбіцій керівництва компанії. Стратегічний моніторинг визначається нами як система багаторазових спостережень за елементами зовнішнього та внутрішнього середовища у просторі та часі, процес збору стратегічної інформації для певної мети за попередньо підготовленою програмою.

Пропонується здійснювати моніторинг факторів конкурентних переваг з урахуванням рівня конкурентного поля (макро-, мезо- та мікрорівню) у кожній стратегічній галузі управління, що надалі визначатиме стратегію досягнення конкурентної переваги компанії. Під сферою стратегічного управління ми розуміємо сегмент, окремий від навколишнього середовища (певний сегмент ринку), до якого компанія має (або хоче мати) доступ. Моніторинг макросередовища (на макрорівні) передбачає вивчення впливу економіки, її регулювання та правового управління, політичних процесів, стану довкілля та ресурсів, соціальних та культурних складових суспільства, науково-технічного розвитку суспільства. Моніторинг мікросередовища (на мезорівні) фокусується на аналізі таких компонентів: покупці, постачальники, конкуренти, контактна аудиторія, ринок праці тощо. Моніторинг внутрішнього середовища (на мікрорівні) повинен зосередитись на вивченні потенціалу, на який компанія може розраховувати в конкурентному середовищі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє

середовище аналізується за такими головними напрямками: кадри, їхній потенціал, кваліфікація, мотиви, тощо; організація правління; виробництво з науковими дослідженнями і розробками; фінанси, маркетинг, організаційна культура. Моніторинг зон стратегічного господарювання, на нашу думку, дозволить визначити алгоритм підтримки і формування конкурентних переваг підприємства. Розробка стратегії передбачає визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

У сучасних умовах вимоги споживачів до якості товарів (послуг) зростають швидкими темпами, а конкурентоспроможність має властивість залежати і поширюватися на найближче оточення підприємства. Тому формування генеральної стратегії підприємству необхідно здійснювати через координацію його цілей зі стратегіями розвитку регіону, постачальників і партнерів, що дасть можливість забезпечити конкурентні переваги підприємства. Формування набору альтернативних стратегій – це центральна частина стратегічного управління. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як і якими засобами підприємство досягне цілей. За результатами оцінки стратегічних позицій, формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства.

Це дозволить визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства. Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. На виході схеми формується концептуальна модель стратегічного плану, що включає три блоки: „генеральна стратегія”, „стратегія досягнення конкурентних переваг”, „функціональні стратегії і плани”. Перші два блоки містять загальну інформацію про поточний стан і перспективи підприємства, а наступний за ними - деталізує цю інформацію у розрізі основних напрямків діяльності (маркетинг, виробництво, управління,

персонал, фінанси тощо).

Незважаючи на самотійність кожного блоку, усі вони взаємозв'язані зі стратегічним бюджетом, що є результатом прогнозу показників виробничо-комерційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Даний блок додає кількісну визначеність стратегії підприємства, сприяє своєчасній розробці і коригуванню планів і програм. Ефективність стратегії в цілому оцінюється, виходячи з того, що конкурентні переваги формуються за сукупністю кінцевих результатів і ефективності процесів, що є засобами їх досягнення.

Оскільки процес формування стратегії розвитку підприємства є складовою частиною філософії менеджменту, то, на нашу думку, він повинен бути заснований на певних принципах. Проте на сучасному етапі теоретичного обґрунтування процесу розробки стратегії відсутнє їх визначення. Згідно з сучасними поглядами на характер конкуренції і створення конкурентної переваги розроблено принципи, що повинні лежати в основі формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства: лідируюча роль керівництва. Встановлення стратегічних цілей процес, що проходить зверху до низу підприємства і служить для менеджерів нижчих ланок управління орієнтиром у виконанні ними і співробітниками їх підрозділів своїх завдань для досягнення загальних цілей підприємства; орієнтація на довгострокову перспективу і ефективні види діяльності.

Досягнення сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі повинне розглядатися керівництвом підприємства, як вигідніший крок, ніж короткострокове покращення фінансових показників; ув'язка внутрішніх можливостей підприємства з ринковими потребами та амбіціями менеджменту. Стратегія не ефективна, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві, не сприяє створенню стійкої конкурентної переваги і не покращує роботу підприємства в цілому; постійне покращення діяльності підприємства; збалансованість інтересів учасників ринкового ланцюга:

постачальників, персоналу, посередників і споживачів; залучення персоналу у процес формування і реалізації стратегії.

Дані принципи спрямовані на пошук підприємствами нових конкурентних переваг відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку і врахування усіх груп інтересів, що зацікавлені в діяльності підприємства. Використання даних принципів дозволяє забезпечити синергетичний ефект в процесі реалізації стратегії.

Таким чином, відмінною рисою запропонованої моделі формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг є комплексний, скоординований підхід до розробки стратегій на усіх рівнях управління, прогнозування і планування діяльності підприємства з урахуванням стратегії розвитку регіону, постачальників, партнерів, наявність зворотного зв'язку і, відповідно, зворотного впливу кожного етапу на інші та на весь процес. Застосування даної моделі у практичній діяльності дозволить вітчизняним підприємствам обґрунтовано підходити до процесу бізнес-моделювання в умовах конкурентного середовища, що дасть їм можливість зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

В сучасних ринкових умовах основною метою компанії є досягнення довгострокових конкурентних переваг, що забезпечить високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанії важливо зберегти існуючі позиції на ринку та шукати нові можливості, що розширюють ринки та підвищують економічну ефективність. .

Внутрішній ринок недостатньо великий і не здатний поглинути всю пропоновану продукцію, що змушує компанію виходити на зовнішні ринки, де конкуренція набагато більша. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно може досягти довгострокових конкурентних переваг.

У зарубіжній економічній літературі існує ряд концепцій, що обґрунтовують конкурентні стратегії компанії, характеризують фактори, що лежать в основі формування стійкої конкурентної позиції компанії на ринку, визначають методи, засоби, механізми, за допомогою яких компанії досягають конкурентна перевага на ринку.

Однак вирішується питання формування моделі для розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії на основі створення системи збалансованих показників та комплексної оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії в довгостроковій перспективі . - терміновий розвиток на міжнародній арені. справа залишається невирішеною.

Враховуючи сучасну концепцію маркетингу відносин, яка характеризується ознаками цілісності та латеральності, процес формування конкурентних переваг компанії значною мірою вимагає тривалої синергії комерційної взаємодії з учасниками ринку та співпраці всіх учасників бізнесу всередині компанії. У той же час сучасний стан розвитку ринку та умови конкуренції на ньому вимагають від компанії постійного пристосування до цих змін, а отже, формування конкурентних переваг, що дозволяють реалізувати стратегічні плани краще, ніж конкуренція в плані виробництва . якість, товарна політика, ціни, гнучкість послуг тощо.

В таких умовах процес вимірювання та оцінки конкурентних переваг компанії вимагає чітко сформованої методології, яка в процесі адекватних розрахунків створює можливість поєднання всіх складових, що складають стратегічне становище компанії на ринку ... Ця можливість інтеграції цих завдань з оцінки конкурентних переваг базується на застосуванні добре відомої концепції ЗСП.

Концепція збалансованої системи показників (ЗСП) була розроблена Робертом С.Капланом і її схематично можна представити таким чином (рис.3.1):



Рис.3.1 Впровадження ЗСП у формування стратегії ЗЕД підприємства

Таким чином, всі показники діяльності підприємства за їх функціональною належністю треба згрупувати, визначити цілі та завдання кожного підрозділу та низку заходів, необхідних для досягнення основної мети.

Цю систему можна застосовувати для комплексного аналізу та контролінгу ЗЕД фірми.

З вище сказаного можна зробити висновок, що одним із засобів досягнення основної мети - економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі - є підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібна стратегія зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Для розробки стратегії необхідний комплексний аналіз діяльності підприємства. По-перше, треба провести комплексний аналіз ефективності ЗЕД на засадах фінансово-економічного аналізу та складання матриці SWOT та згрупувати економічні показники в ЗСП, що чітко виявить внутрішні можливості підприємства [34].

По-друге, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища, який

включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів.

По-третє, для визначення ринку привабливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно провести матричний аналіз, де підприємства найчастіше використовують такі матриці: матриця BCG - аналіз темпів зростання та частки ринку; матриця GE - аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності; матриця ADL - аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку; матриця Shell/DPM - аналіз привабливості ресурсоємної галузі в залежності від конкурентоспроможності. Після впровадження обраної стратегії необхідний постійний контроль за поточною ситуацією внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення своєчасного реагування на будь-яку зміну з метою адаптації стратегії розвитку ЗЕД до нових умов господарювання.

Таким чином, використання збалансованої системи показників у сфері стратегічного управління ЗЕД підприємства дозволяє удосконалити систему прийняття стратегічних та тактичних рішень, оптимізувати використання обмежених внутрішніх резервів розвитку підприємства щодо подальшого розвитку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [34].

На нашу думку, для збільшення збуту продукції ТОВ «Юність» керівництву підприємства необхідно напрацювати відповідну стратегію, яка б враховувала всі конкурентні переваги підприємства. Загальна програма збільшення збуту підприємства буде включати в себе наступні стратегії: конкурентну стратегію, товарну стратегію, маркетингову стратегію, виробничу стратегію, стратегію персоналу. Розглянемо їх докладніше.

Конкурентна стратегія. При обранні конкурентної стратегії підприємство обрало комбіновану стратегію (тобто складові стратегії диференціації і стратегії фокусування), яка націлена на рішення своїх конкурентних переваг та на більш глибоке проникнення, а також надання товарам специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів. В майбутньому ТОВ «Юність», для утримання та збільшення долі ринку буде

використовувати свою лідируючу позицію, зайняту завдяки часу початку стратегічних дій.

Стратегічні перспективи визначено наступний порядок товарної стратегій:

1 - диференціація продукції з метою задоволення більшої частини населення;

2 - впровадження товарів-новинок, а саме: подушок з лікувальними властивостями, а також ковдри та інше.

Маркетингова стратегія. Для підприємства ТОВ «Юність» маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Встановлення стратегії маркетингу складалося з шести основних етапів:

- заключення договорів та виробництво швейної продукції під замовлення та виробництво по встановленим контрактам;
- робота під замовлення із закордонними партнерами;
- цінова дискримінація товарів - конкурентів на новому ринку;
- майже вирівнювання цін на товари на нових ринках до рівня середньо ринкових;
- освоєння ринків, ціни середньо ринкові;
- підвищення якості продукції виконання та контроль.

Проте крім сформованих маркетингових стратегій були розроблені рекомендації щодо поліпшення діяльності цього відділу. Базуючись на проведеному нами аналізі можна стверджувати, що перш за все підприємству необхідно перетворити відділ маркетингу та збуту підприємства на дієву маркетингову службу, та розділити зазначений відділ на службу маркетингу та службу збуту підприємства. Створення на підприємстві служби маркетингу потребує відповідної зміни організаційної

структури управлінських служб і встановлення нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства. Організаційно служба маркетингу повинна бути підлеглою безпосередньо генеральному директору ВАТ «Юність», що забезпечує незалежність її положення по відношенню до інших підрозділів і об'єктивну оцінку можливостей підприємства при розробці його маркетингової політики. В своїй діяльності служба маркетингу повинна взаємодіяти з підрозділами підприємства, що беруть участь в досягненні його виробничо-комерційної мети (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Взаємодія служби маркетингу з підрозділами підприємства

При взаємодії з відділом технолога служба маркетингу повинна надавати наступні дані:

- кількісні і якісні вимоги потенційних і існуючих споживачів нової продукції;
- план заходів щодо комерційної реалізації продукції;
- вартісні обмеження на ціну виробу, визначувані ринком і виробниками аналогічної продукції.

Технологічні відділи взаємодіють із службою маркетингу з усіх питань, пов'язаних з оцінкою продуктивності нових рішень по розробці і виробництву перспективної продукції, і забезпечують службу маркетингу відомостями:

- про реальний стан і можливості підприємства в області технології;
- про рівень кваліфікації фахівців;
- про ресурсні і інші обмеження;
- про інші чинники, що впливають на ефективність роботи служби маркетингу.

Взаємодія служби маркетингу з відділом технічного контролю здійснюється з питань підвищення якості і надійності продукції.

З економічними відділами і бухгалтерією служба маркетингу підприємства повинна взаємодіяти при:

- розробці планів впровадження передової технології;
- організації виробництва;
- визначенні економічної ефективності нової продукції і технології;
- аналізі роботи підприємства;
- розробці перспективних і поточних планів соціально-економічного розвитку підприємства.

Взаємодія служби маркетингу з відділом матеріально-технічного постачання здійснюється при підготовці договорів на придбання необхідної для виробництва матеріально-технічної продукції і управління її запасами.

З юридичним відділом служба маркетингу взаємодіє з питань правового забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Відповідно до основних напрямів діяльності служба маркетингу ряд функцій своїх підрозділів може виконувати у взаємодії із зовнішніми підприємствами і організаціями. У разі виділення маркетингу на ТОВ «Юність» в окрему цільову систему або підсистему розподіл спеціальних функцій управління по функціональних підсистемах може відповідати наведеному в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Можливий перелік спеціальних функцій управління у ТОВ «Юність»

Функціональна підсистема	Спеціальна функція управління
--------------------------	-------------------------------

1.Перспективне і поточне техніко-економічне і соціальне планування	Розробка корот-их і довг-вих прогнозів розвитку ринку, його місткості, участі в розробці планів і програм НЮКР і вироб-ва, підготовка планів експортної діяльності на різних ринках.
2.Организация робіт по стандартизації	Збір і аналіз діючих стандартів, міжнародних норм і правил, що стосуються вироблюваної продукції.
3.Управління технічною підготовкою виробництва 4.Организация виробництва 5.Управление технол. процесами	Розробка ефективної системи взаємодії і взаємозв'язків плануючих і виробничих підрозділів, заснованої на врахуванні змінної ситуації на ринку і змін вимог споживачів до якості продукції.
6.Оперативне управління виробництвом	Коректування планів з урахуванням реалізації продукції наявних замовлень.
7.Управління метрологічним забезпеченням виробництва	Здійснення метрологічного забезпечення на основі аналізу інформації про якість продукції, що поступає від споживача.
8.Технічний контроль і випробування	Здійснення системи контролю і випробувань на основі інформації про якість продукції, що поступає від споживача.
11.Управління збутом продукції	Організація системи руху товару організація реклами, додаткових послуг, товарних знижок, торгівлі в кредит, заходів в області поставок, пільгових операцій, знижок і т.д.

Система ціноутворення. У відповідності із ціновою стратегією на продукцію, що була розроблена при позиціонуванні товарів на ринку в умовах конкуренції, прогнозні ціни на одиницю продукції встановлюємо не вище середньо ринкових на аналогічні товари. При зміні ринкової кон'юнктури в гіршу для фірми сторону, у неї мається достатній запас прибутку в ціні, Що при необхідності, дозволить реалізувати тактику цінової дискримінації в конкурентній боротьбі за збереження своєї долі ринку.

Формування каналів розповсюдження на російському ринку здійснюватиметься шляхом:

- пошуку споживачів на ярмарках, . виставках, під час маркетингових досліджень ринку;
- використання вже існуючої збутової мережі;
- використання системи знижок для партнерів;
- організація дилерської збутової мережі в Росії;
- організація регулярних семінарів для дилерів компанії.

Виробнича стратегія та забезпечення якості. Підприємство буде займатись виробництвом високоякісної швейної продукції, а саме спецодягу. Випуск продукції ТОВ «Юність» здійснюватиме на власних виробничих площах з існуючим інженерним забезпеченням. Все обладнання виробничих цехів відповідає світовим стандартам.

Керівник підприємства організує створення системи якості, контролює її функціонування та разом із керівниками проектів здійснює коригуючі дії для виправлення недоліків, а отже першою перевагою такого рішення є зменшення браку на виробництві, що у свою чергу сприяє зниженню витрат через мінімізацію браку.

При подачі тендеру, при підписанні контракту та прийманні замовлення керівництво підприємства повинне проаналізувати здатність виконати вимоги споживача до якості продукції. Результати аналізу контролюються.

Система якості управляє якістю продукції, починаючи з етапу проектування; по завершенню проектування нова продукція повинна забезпечуватися всією необхідною документацією. При закупівлі сировини та комплектуючих, необхідних для виготовлення кінцевої продукції, перевіряються документи на поставку, здійснюється контроль якості поставок. Ці ж процедури здійснюються при поставці кінцевої продукції споживачам.

Отже, одним з важливих задач діяльності підприємства є підтримка обсягів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне забезпечення всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами при умовах підтримки вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Рішення цього завдання досягається системою управління запасами.

У результаті аналізу системи керування запасами на підприємстві «Юність» можна рекомендувати службі матеріально-технічного забезпечення

впровадження системи з фіксованим інтервалом замовлення, тому - що вона більш адаптована до зміни попиту, а також при послідовному рості обсягів замовлення і резервного запасу відбувається економія витрат змісту.

Стратегія персоналу. Фактором забезпечення функціонування підприємства ВАТ «Юність» є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками.

Стратегія персоналу полягає у визначенні місця й ролі підсистеми управління персоналом, формуванні кадрової стратегії, формуванні системи підготовки фахівців, управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, формування ефективних комунікацій, дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин, оформлення необхідних документів, формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства.

3.2 Обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

При виході підприємства ТОВ «Юність» на зовнішній ринок перше її завдання - це сформулювати пріоритетні напрямки діяльності організації. До цих напрямків слід включити наступні пункти:

- прогнозування та планування збуту;
- розробка системи управління просування продукції фірми на ринку;
- пошук нових постачальників.

Отже, одним із методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юність» є прогнозування та планування збуту. Розглянемо яким чином можна покращити конкурентоспроможність товарної продукції, яка реалізується ТОВ «Юність».

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юність» є управління просуванням виробів на ринок, що є однією з функцій

маркетингу. Суть цього заключається в тім, щоб створити систему управління просування виробів підприємства на ринок.

Система управління просуванням виробів фірми на ринок містить у собі наступні елементи, взаємозалежні між собою: рекламу; стимулювання продажів; цінове стимулювання; персональні продажі; сервісне обслуговування; створення іміджу; зв'язку з громадськістю.

З поставленої проблеми впливають наступні задачі по маркетинговому керуванню просуванням продукції на ринок: збільшення виробництва; визначення частки ринку; збільшення обсягу продажів; максимізація прибутку.

Для просування виробів фірми на ринок необхідно знайти новий ринок збуту з метою максимізації прибутку, тому розглянемо ринок спецодягу, що розбитий на три групи, де ТОВ «Юність» входить у другу групу і поставляє свою продукцію на різні промислові підприємства.

Відомо, що ціна підприємства складається з принципів прибутку і собівартості. На ТОВ "Юність" ціна складається 50% прибутку і 50% собівартості. У прибуток закладається відсоток для надання знижки і від нього вже розраховується ціна продукту.

Діючим засобом стимулювання збуту є кредит. Кредит стимулює збільшення обсягу продажів не тільки дорогих, але і дешевих товарів. Можна використовувати безпроцентний кредит з обов'язковістю погашення на протязі 30 днів, різні форми автоматично відновляється кредиту, наприклад, при несплаті впродовж 30 днів покупець виплачує визначені відсотки продавцю і право користування кордитом зберігається, але на суму, зменшену на розмір виниклого боргу. Засобом стимулювання збуту може бути гарантія повернення грошей у випадку незадоволеності покупця якістю споживчими властивостями товару. Просувати товар на ринок підприємство може, беручи участь у суспільній діяльності, у тому числі благодійної, зв'язаної з утворенням, розвитком мистецтва, спорту, що формує в

споживачів і покупців думка про нього, як про надійного партнера, створюється сприятливий образ фірми, що сприяє активному збуту, просуванню товарів.

Сервісне обслуговування може бути самостійною прибутковою статтею доходів підприємства, оскільки забезпечується додатковий прибуток за рахунок багаторазовості відповідних операцій. Дуже важлива реклама по телебаченню, що є дуже гарним способом заявити про себе.

Наступним напрямком підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юність» є пошук нових постачальників сировини і матеріалів, що дозволить відкрити доступ до якісного й одночасно дешевої сировини та інших ресурсів.

Отже, перший етап "пошуку потенційних постачальників здійснюється за допомогою використання таких методів: вивчення рекламних матеріалів, фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації; відвідування виставок та ярмарків, особисті контакти з можливими постачальниками, тому головною інформаційною базою є: звіти статистики Міністерства промисловості України, звіти Державного митного комітету, дані Держкомстату України Закони України, звіти про фінансову діяльність підприємств швейної промисловості та інше, що в свою чергу дали змогу всебічно проаналізувати ринок постачальників і на основі отриманих результатів сформуємо перелік потенційних постачальників, які можна умовно розділити на потенційних і дійсних постачальників підприємства ВАТ «Юність».

Розглянемо поточний стан підприємств, який визначимо за допомогою опитування персоналу фабрики на основі анкети, в опитуванні якого брали участь 115 чоловік. Метою анкетування було дати оцінку складовим ланкам управлінських функцій після запропонованих рекомендацій і на основі отриманих даних ми узагальнимо результати та розмістимо їх (табл.3.2), а потім порівняємо з попереднім аналізом менеджменту

конкурентоспроможності ТОВ «Юність» та визначимо тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

Оцінки менеджменту конкурентоздатності підприємства ТОВ «Юність»
після впровадження запропонованих рекомендацій

Критерій	Максимум	Оцінка
1. Планування	20	18
1.1. Установка цілей і стратегічних задач	4	4
1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	4
1.3. Деталізація бізнесу-процесу	4	3
1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	4	4
1.5. Планування ресурсів	4	3
2. Організація	20	17
2.1. Формування організаційної структури	4	4
2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	4
2.3. Умови для створення організації, що самонавчається	4	3
2.4. Виконання основного процесу	4	3
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для	4	3
3. Мотивація	20	13
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4	3
3.2. Умови для навчання і професійного розвитку персоналу	4	3
3.3. Рівень потреб працівників	4	2
3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання	4	2
3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	3
4. Контроль	20	14
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнесу-процесу	4	2
4.2. Критерії оцінки отриманих результатів	4	3
4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів	4	3
4.4. Раціональне використання ресурсів	4	3
4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям	4	3
5. Координація	20	17
5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій	4	4
5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3
5.3. Система дозволу конфліктів	4	3
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів	4	3
5.5. Інформаційний менеджмент	4	4
Загальна оцінка менеджменту	100	79

Таким чином, отримані данні дають підставу стверджувати про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Юність»

знаходиться на 4-му рівні і складає 79 балів, це свідчить про те, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності менеджменту конкурентоздатності позитивно вплинули на діяльність підприємства і в порівнянні з минулим аналізом покращили свій показник з 56 балів на 79 балів, що забезпечило покращення показника на 23 бали, тим самим дає змогу фірмі перейти до якісно нового рівня розвитку менеджменту. Таким чином, цьому рівню властива наступна характеристика:

- постійне удосконалювання якості менеджменту проводиться на майже всіх напрямках діяльності підприємства;
- необхідно підтримувати динаміку поліпшення показників діяльності і розпочинати ліквідовувати недоліки управління діяльністю, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг і інші стратегії удосконалювання.

Отже, на основі проведеного аналізу видно, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності управління конкурентоспроможністю підприємства позитивно вплинули на діяльність підприємства і в порівнянні з минулим аналізом покращили свій показник комунікаційний профіль, тим самим дає змогу підприємству перейти до якісно нового рівня розвитку менеджменту, тому доцільно проводити періодично функціональну оцінку для підтримки та удосконалення рівня менеджменту з метою визначення ефективності поліпшень і динаміку побудови конкурентоздатної системи управління. Так як вітчизняні підприємства використовують сировину зарубіжного походження, з'явилась необхідність регулювання даного процесу.

Право власності що на готові вироби, що на сировину належить завжди лише іноземному замовнику. Також законом врегульовано, що давальницька сировина повинна вартувати не менше ніж 20% від готової продукції. При імпорті сировини вітчизняна компанія повинна мати вексель на суму податкових тарифів та митних зборів за імпортовану сировину. 90 днів – максимальний термін дії векселя. Тобто давальницька сировина може

перебувати на території України, без сплати митних зборів терміном до 90 днів.

Наслідками виникнення ризикових події є відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних (запланованих), що може призвести до матеріальних чи нематеріальних втрат.

Втрати підприємства можуть включати: втрати часу, технологій, інформації; втрати окремих елементів майна; втрати робочого часу, продуктивності праці; втрати іміджу підприємства та його продукції; недоотримання доходів в розмірах очікувань, прибутку.

Ризики бувають досить різноманітними. ТОВ «Юність» здійснює переробку сировини на умовах толінгу. Для даного підприємства, враховуючи особливості його діяльності, можна визначити можливі ризики. До них належать:

1) Міжнародний: зміна зовнішньоекономічної політики країн; погіршення відносин між країнами; воєнні дії з боку іноземних країн, союзів;

2) Логістичний: збої в постачанні; проблеми при транспортуванні, аварії; несвоєчасне оформлення; невиконання договорів поставки; проблеми збуту;

3) Операційний: простої; неритмічність завантаження; перероблення бракованої продукції; неоптимальний розподіл ресурсів та недосконале використання; збої в постачанні газу, води, електроенергії;

4) Фінансовий: валютний ризик; інвестиційний; інноваційний; процентний; ризик ліквідності; ризик рентабельності; ризик банкрутства; кредитний ризик; інфляція; неповернення дебіторської заборгованості; несприятлива зміна структури капіталу; неотримання прибутку; незаплановані витрати; ріст цін на ресурси; ризик втрати фінансової стійкості та стабільності;

5) Маркетинговий: відсутність інформації про стан ринку, потенційних партнерів, споживачів, конкурентів, постачальників; про зміни в цінах та ін.;

6) Виробничий: зупинка виробництва внаслідок впливу різних факторів; втрата чи пошкодження основних та оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт і та ін.); впровадженням в виробництво нової техніки та технології, їхня недосконалість; аварії на виробництві; фізичний та моральний знос обладнання; зростання нещасних випадків; зниження якості сировини/продукції; низький рівень організації робіт; недовиробництво;

7) Форс-мажор: стихійні лиха; епідемії; пожежі; екологічні катастрофи та ін.

Також для ТОВ «Юність» існує ризик залежності від підприємств, котрі роблять замовлення на продукцію і надають сировину на переробку.

Аналізуючи ризики толінгових операцій, варто зазначити наявність ризиків і в масштабі країни:

1) Готові продукти, що були зроблені на території України експортуються. Це призводить до того, що недостатньо заповненим є внутрішній ринок і товари аналогічної категорії потрібно імпортувати. Унаслідок цього, постає питання дисбалансу товарної і грошової маси, що в свою чергу призведе до зменшення купівельної спроможності грошової одиниці країни, що здійснює переробку та значного темпу інфляції.

Що стосується даного ризику в масштабі аналізованого підприємства то експорт виготовлених товарів є його основою, без якої діяльність неможлива. Потрібно як альтернативу розробляти план виходу на внутрішній ринок.

2) Високорозвинені країни з жорсткими екологічними нормами переносять небезпечні забруднюючі виробництва в країни зі слабшими

вимогами. Усі підприємства, неважливо чи це виробництво на внутрішній ринок чи зовнішній, повинні особливу увагу приділяти екологічній політиці. Для цього можуть бути запровадженні різноманітні компенсаційні заходи з боку замовників аби ліквідувати негативний вплив на довколишнє середовище. Потрібно: здійснювати захист довкілля та мінімізувати вплив на нього; дотримуватися норм законодавства в даній галузі; здійснювати екологічний менеджмент; попереджати і запобігати забрудненням навколишнього середовища; раціонально використовувати природні ресурси; дотримуватися вимог щодо відходів виробничого процесу.

У швейній промисловості дана проблема в основному стосується сортування відходів виробництва. Тканини і швейну фурнітуру необхідно викидати окремо від органічних відходів, так само окремо викидати вироби з пластику. Повинен вестись контроль стосовно зламаних голок і списання голок.

3) Незацікавленість клієнта замовника модернізувати виробництво та розвивати його, створювати нові робочі місця. Так як клієнти співпрацюють з підприємством на основі толінгу, то існує ризик незацікавленості в модернізації виробництва чи залученні нового персоналу. Зміни у технології виробництва є необхідними, потрібно удосконалюється вже існуюче обладнання, що в свою чергу впливає на собівартість виготовленого виробу та на отримання конкурентних переваг.

4) Погіршення фінансового стану підприємства. Якщо за переробку сировини сплачують готовою продукцією то погіршується фінансовий стан підприємства. Вартість продуктів зменшується на суму давальницької сировини, а отже відбувається втрата прибутку, левову частку якого отримує власник сировини, після реалізації продукції.

5) Держава недоотримує податки. Під час толінгу іноземні замовники мають пільгове оподаткування, особливо у випадку натуральних

розрахунків, коли розраховуються сировиною чи продукцією. Це скорочує податкові відрахування до бюджетів різного рівня. Прибуток системи вертикально інтегрованої є меншим ніж при грошовому розрахунку.

Після ідентифікації ризиків потрібно здійснити їхнє ранжування. Карта ризиків – це графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків компанії, розміщених в таблиці: по одній осі вказується сила впливу чи значущість ризику, а по іншій – імовірність чи частота його виникнення.

На сьогодні в Україні толінг залишається небезпечним та законодавчо незахищеним. Операції даного виду є поширеними, та правова база не достатньо продумана.

Отже, за допомогою стратегічної карти можна визначити причинонаслідкові зв'язки між окремими цілями. Вона дає можливість визначити з цілої системи основні напрямки на яких варто зосередити увагу для реалізації поставленої стратегії та підвищення ефективності функціонування підприємства.

На основі проведеного аналізу видно, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності управління конкурентоспроможністю позитивно вплинули на діяльність підприємства і в порівнянні з минулим аналізом покращили свій показник комунікаційний профіль, тим самим дає змогу підприємству перейти до якісно нового рівня розвитку менеджменту, тому доцільно проводити періодично функціональну оцінку для підтримки та удосконалення рівня менеджменту з метою визначення ефективності поліпшень і динаміку побудови конкурентоздатної системи управління.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності. Державна політика в галузі охорони праці визначається відповідно до Конституції України Верховною Радою України і спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, організація роботи з охорони праці здійснюється в рамках вимог законодавства України, а саме Закону “Про охорону праці”, рекомендацій по організації роботи служби охорони праці на підприємстві і інших нормативних документів.

Служба з охорони праці на досліджуваному підприємстві підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Працівники служби зобов'язані стежити за станом охорони праці на підприємстві, виробничою дисципліною, за дотриманням правил і інструктажу по охороні праці і вживати активні заходи по усуненню всіх виявлених недоліків, виявлених протягом робочого дня. Навчання та перевірка знань з питань охорони праці працівників служби охорони праці проводяться в установленому законодавством порядку під час прийняття на роботу та

періодично один раз на три роки. Навчання і перевірка знань по охороні праці робочих проводиться відповідно до ГОСТ 12.0.004-90. ССБТ “Організація навчання безпеки праці”.

Для аналізу умов праці вибрано робоче місце швачки. На робочих місцях швачок у сучасному швейному виробництві, незважаючи на його модернізацію, має місце вплив комплексу несприятливих факторів: підвищеної температури (до 23 С), високої відносної вологості повітря (до 95%), фіксованої або вимушеної пози, великої кількості (до 41000-44000) за зміну дрібних стереотипних рухів пальців і кистей рук при виготовленні виробів, нахилів корпусу (110-290 за зміну), напруженої праці (тривалість зосередження - 81-91 % до тривалості зміни).

Потрібно також зауважити, що специфіка організації даних робочих місць обумовлює локальну (в зоні до 1 м від джерела) дію електромагнітних полів, які у поєднанні з побутовим “навантаженням” утворюють певний додатковий вплив на здоров’я працюючих. Основними джерелами електричних і магнітних полів діапазону промислової частоти і радіочастотного діапазону (2-400 кГц) у сучасному швейному виробництві є електродвигуни швейних машин і стрічкових пилок (потужністю 500-880 Вт), що нагрівають елементи термопресів і прасок (800-1200 Вт), система місцевого люмінесцентного освітлення.

Шкідливі умови праці суттєво впливають на стан здоров’я працюючих, що знаходить своє відображення не тільки в стані професійної захворюваності, а також в стані захворюваності з тимчасовою непрацездатністю. Незважаючи на технічне переоснащення і впровадження новітніх технологій, умови праці не відповідають вимогам санітарних норм. Певна зміна питомої ваги окремих несприятливих факторів виробничого середовища не внесла суттєвого покращення в умови праці в цій галузі виробництва.

Аналіз виробничого травматизму та профзахворюваності дозволяє

виявити причини і визначити закономірності їх виникнення. На основі такої інформації розробляються заходи та засоби щодо профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань.

Санітарно-гігієнічні умови праці характеризують виробничі середовища під впливом предметів та засобів праці, а також технологічних процесів. Всі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог.

Гігієна праці – галузь профілактичної медицини, яка розробляє наукові і практичні заходи до забезпечення покращення виробничих умов з метою збереження здоров'я працівників, високого рівня працездатності, запобігання виниканню травматизму, професійних захворювань та інших негативних наслідків, які можуть бути пов'язані з трудовою діяльністю людини.

Виробнича санітарія – це комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення умов праці робітників, усунення негативно діючих на здоров'я шкідливих факторів і попередження професійних захворювань, що сприяють підвищенню продуктивності праці і якості продукції.

Працівники зобов'язані знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту. Проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди. На підприємстві знаходиться фельдшерський пункт, в якому працівникам, які цього потребують, надається медична допомога.

В системі законодавства щодо гігієни праці ключове місце займає Закон України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення". Для встановлення пріоритету в проведенні оздоровчих заходів використовується «гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості

та напруженості факторів виробничого середовища, важкого та напруженого трудового процесу». Згідно з Гігієнічною класифікацією праці, в переважній кількості випадків, умови і характер праці на робочих місцях швейних підприємств відносяться до шкідливих (1 ступінь III класу умов і характеру праці), що не відповідають гігієнічним нормативам (несприятливий мікроклімат, незручна поза, напруженість праці).

На підприємстві добре налагоджена система управління охороною праці, і керівництво, якому вона підпорядковується, вчасно затверджує рішення щодо покращення стану охорони праці на підприємстві і виділяє необхідні кошти на здійснення необхідних заходів для цього.

Основними джерелами шуму і вібрації на даному підприємстві є машини, станки, та обробні механізми. На підприємстві проводяться наступні заходи спрямовані на боротьбу з шумом у виробничих приміщеннях: усунення джерела шуму за допомогою встановлення в устаткуванні допоміжних резинових прокладок; зменшення рівня шуму у джерелі виникнення, а саме у встановлення в місця це відбувається зіткнення двох елементів устаткування прокладок, які зменшують рівень шуму при ударі; звукоізоляція устаткування за допомогою глушників, резонаторів, захисних конструкцій тощо; використання засобів індивідуального захисту, а саме навушників, берушів; застосування раціональних конструкцій, нових матеріалів і технологічних процесів.

На досліджуваному підприємстві виробниче освітлення поділяється на природне, штучне і суміщене, при якому природне освітлення доповнюється штучним. Природне освітлення має важливе фізіологічно-гігієнічне значення: сприятливо впливає на органи зору, стимулює фізіологічні процеси, підвищує обмін речовин та покращує розвиток організму в цілому. Штучне освітлення може бути загальним і комбінованим. При загальному освітленні світильники розміщуються у верхній зоні цеху рівномірно. Комбіноване освітлення застосовується для

забезпечення змінного напрямку світла. Для захисту очей від механічної, хімічної та світлової дії залежно від умов праці робітники застосовують захисні окуляри.

При недостатній освітленості знижується активність працівника, з'являється млявість і підвищується навантаження на зір, що викликає перевтому. Система загального освітлення призначена для освітлення всього приміщення. Для освітлення використовуються світильники різних потужностей. Згідно євро стандарту на підприємстві застосовуються світильники типу LF з різними потужностями. До них відносять: LF-18, LF-36, LF-60.

Згідно стандартів України на підприємстві застосовуються світильники типу ЛД з різними потужностями. До них відносять: ЛД-20, ЛД-40, ЛД-80.

Основними функціями управління охороною праці на підприємстві є розроблення спільно з іншими підрозділами підприємства комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів.

Провідною функцією є планування заходів з охорони праці. Досліджуване підприємство використовує всі види планування: перспективне (на п'ятиліття) засноване на комплексному плані поліпшення умов і охорони праці; річне - частина комплексного плану, колективний договір з охорони праці; оперативне - реалізація знов виникаючих завдань. Витрати на заходи з охорони праці на підприємстві згідно з Законом України "Про охорону праці" повинні становити не менше 0,5% від суми реалізованої продукції.

ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження, оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи, були розглянуті теоретико-методичні основи конкурентоспроможності промислового підприємства, а також фактори та принципи які впливають на конкурентоспроможність підприємства, проаналізовані методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, за допомогою яких підприємство досягає ефективної економічної діяльності - раціональне управління конкурентними перевагами.

2. Для ефективної діяльності підприємства потрібно систематично проводити оцінку ефективності та підвищувати її рівень.

3. ТОВ «Юність» належить до підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність на умовах давальницької сировини, або толінгу. Щомісячно фабрика випускає в середньому 20000 одиниць продукції. Щороку кількість виготовленої продукції зростає, асортимент залишається сталим хоч і відрізняються моделі окремих категорій відповідно до змін модних тенденцій.

4. Для кращого розуміння позицій ТОВ «Юність» на ринку, було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства. За допомогою цього аналізу узагальнено сильні та слабкі сторони у внутрішньому середовищі та складено матриці можливостей і загроз у зовнішньому оточенні. Визначено

найбільш впливові можливості, а саме: зростання продуктивності праці, підвищення рівня професійності кадрів, збільшення кількості робочих місць, збільшення прибутковості діяльності, нарощування товарообігу та розширення ринку збуту, впровадження інноваційних програм. Підприємству варто особливу увагу приділити таким загрозам як: нестабільність законодавства в Україні, несприятлива політика уряду та неефективна державна підтримка галузі, зростання політичної нестабільності та податкового тиску.

5. З проведених розрахунків у розділі 2, можна зробити висновок, що ТОВ «Юність» є фінансово не стійким підприємством, про що свідчить оцінка результатів діяльності та фінансового стану. Протягом аналізованого періоду спостерігається як покращення окремих показників, так і погіршення інших. ТОВ «Юність» має як позитивні так і негативні економічні зміни.

6. Результати проведених досліджень показали, що рівень продуктивності праці ТОВ «Юність» достатньо високий. Проте, незважаючи на це, існують заходи, які потрібно запровадити для підвищення продуктивності праці. Доцільним для досліджуваного підприємства на сьогодні є оптимізація витрат. Зниження витрат та підвищення продуктивності праці прямо пропорційно впливає на оптимізацію економічної ефективності досліджуваного підприємства. Також в розрізі продуктивності праці персоналу потрібно ввести мотиваційні заходи, що будуть стимулювати персонал здійснювати трудову діяльність з більшою віддачею.

7. Провівши аналіз економічної ефективності виявлено проблеми оптимізації економічної ефективності: застарілість частини устаткування; відсутність програми оптимізації затрат; низька продуктивність праці частини персоналу; недосконала маркетингова стратегія; застарілі методи управління витратами; недосконале планування та прогнозування.

8. Для управління ризиками при здійсненні толінгових операцій необхідним є їх чітке правове регулювання з врахуванням міжнародного досвіду. Нами пропонується диверсифікувати постачальників сировини та замовників переробки; розробити систему покриття збитків виконавцю, дії при втраті сировини чи інших причин, що унеможливають завершення роботи; врегулювати питання із збереження давальницької сировини; зобов'язати толера робити капітальні вкладення в організацію, що здійснює переробку сировини; розвивати інфраструктуру підприємства, що переробляє давальницьку сировину та покращувати соціальне забезпечення працівників. Сформована стратегічна карта ТОВ «Юність» допомагає пов'язати основні складові необхідні для досягнення цілей компанії та визначити напрямки їхнього удосконалення.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність функціонування даного суб'єкта господарювання, призведуть до збільшення чистого прибутку та вартості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Варава Л.М. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Л.М.Варава, Г.В. Кравченко // Вісник Криворізького технічного університету. – 2011. – № 29. – С. 311–314.
2. Алексеєнко В. І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства : Економічний вісник університету: зб. наук. пр. / ДВНЗ “Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди”/ Переяслав-Хмельницький, 2011. С. 18-27;
3. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
4. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: [навч. посіб.] / І.В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с.
5. Погребняк Д.В. Формування структури механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / Д.В. Погребняк, С.М. Шкарлет // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 4. – С. 24–28.
6. Ушкаренко Ю.В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю

підприємств харчової промисловості / Ю.В. Ушкаренко, В.В. Петлюченко // Экономика Крыма. – 2013. – № 2. – С. 155–157.

7. Барна М. Ю. Толінгові операції в Україні: переваги та недоліки: Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-тех. пр. Львів, 2012. Вип. 22.4. С. 165–169;

8. Берник М. Д. Значення продуктивності праці, резерви її підвищення та вплив на ефективність діяльності підприємства / Продуктивність промислового виробництва : наук.-практ. зб. Укр. н.-д. ін-т продуктивності агропромислового комплексу Міністерства аграрної політики України. К. 2012. № 22, С. 33–36;

9. Богачев О. С. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці в Україні: Вісн. екон. науки України. 2010. № 1, С. 33–36;

10. Богомазова К. К. Сутність операцій з давальницькою сировиною та їх значення: Ефективна економіка. 2013. URL: [http://www. economy. наука. com. Ua](http://www.economy.наука.com.Ua);

11. Брояка А. А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Економічний вісник. 2010. №32. 8 с.;

12. Вакульчик О. М. Оцінка впливу зовнішньоекономічної діяльності на економічну безпеку підприємства // Менеджмент. – 2011. – № 47. – С. 18-23;

13. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі: Монографія. К.: КНТЕУ. 2012. – 544 с;

14. Вітвіцький В. В. Системна теорія продуктивності: Актуальні проблеми економіки. 2010. № 6. С. 55–61;

15. Коренюк А. С. Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах: проблеми та перспективи / А. С. Коренюк, А. В. Журавльова // Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України : Збірник матеріалів III

Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Харків, 14 листопада 2018 р. / Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2018. – С. 24–26.

16. Воронич К. М. Генезис сутності категорії "продуктивність праці" та факторів її зростання: Наук. вісн. Ужгородського університету. Ужгород. 2011. Вип. 32. С. 30–33;

17. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку партнерських відносин / Г. О. Селезньова, І. Я. Іпполітова // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : тези доповідей : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 31 травня–1 червня 2018 р. – Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. – С. 156–157.

18. Господарський кодекс України зі змінами, внесеними із Законом України №5480-VI (5480-17) від 06.02.2018 р.: Відомості Верховної Ради. 2018. №13.С. 69.

19. Деленів П. Продуктивність праці як фактор економічного розвитку: Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Другої наук.-практ. конф. молодих науковців. Луцьк. 2010. С. 42–43;

20. Благоразумова О. В. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. В. Благоразумова, Ю. В. Кошелева, О. Ю. Лазаренко // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702>. – Станом на 10.02.2019 – Назва з екрана.

21. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 2 грудня 1997 року № 671/97-ВР із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 16 жовтня 2017 року № 5461-VI: Відомості Верховної Ради. 2018. №48. С. 194;

22. Закон України Про «Митний тариф України» від 5 квітня 2008 року № 2371-III із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 7 грудня 2017 року № 2245-VII: Відомості Верховної Ради. 2012. №51. С.263;
23. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підручник: 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури. 2011. 728 с.;
24. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Монографія. К: Знання. 2010. 386 с.;
25. Гудзь О. Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2018. — № 3 (25). — С. 4—11.
26. Беляєва Л. А. Кримінальна конкуренція, як погроза економічній безпеці країни / Л. А. Беляєва // Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. — Харків : ХНУВС, 2015. — С. 331—334.
27. Пеняк Ю. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Ю. С. Пеняк // Інфраструктура ринку. — Одеса, 2018. — Вип. 23. — С. 138—143.
28. Луцик Ю. О. Місце України в загальному рейтингу конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Ю. О. Луцик // Modern Economics. — 2018. — Режим доступу : <https://modecon.mnau.edu.ua/place-of-ukraine-in-globalcompetitiveness>.
29. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти: [навч. посіб.] / В. В. Козик, Л. А. Панкова, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак, Я. С. Карп'як. [3-тє вид.]. Львів: Магнолія. 2014. — 512 с.;
30. Колосов А. М. Визначення резервів підвищення ефективності праці в умовах її використання: Часопис економічних реформ. 2012. № 1. С. 23—29;

31. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 328с.
32. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку: Науковий простір, 2019. № 141. С.76-88
33. Мазаракі А. А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі: Монографія. К.: КНТЕУ, 2010. 470 с;
34. Малаховський Ю. В. Про модифікації економічного закону зміни продуктивності праці: Вісн. екон. науки України. 2010. № 2. С. 83–87;
35. Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства: Маркетинг і менеджмент інновацій: Науковий журнал. 2011. №1. С. 155-166;
36. Музиченко С. А. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність категорії : Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 6. С. 24– 27;
37. Ножова Г. М. Методика та механізм використання резервів продуктивності праці на підприємствах легкої промисловості: Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Серія : Економіка. Ужгород. 2010. № 29: Ч. 2. С. 159–162;
38. Жабинець О. Й. Зовнішня торгівля товарами в містах обласного значення Західного регіону України: тенденції та структурні зміни. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 26–33. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-26-33>
39. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства /Україна: аспекти праці. 2010. № 34. С. 28–35;
40. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України / І. Б. Плотніченко: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: спеціальний випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. С. 109–114;

41. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті забезпечення економічної безпеки: ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля № 3 (251) 2019, С.156-159
42. Семенов Г. А. Економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності товариств з обмеженою відповідальністю: Економічний вісник. 2010. № 4 (18). С. 54-59;
43. Сергійчук С. І. Чинники підвищення продуктивності праці: сутність, класифікація та умови її зростання / Сталій розвиток економіки. 2012. № 6. 253 с.;
44. Шерстенников Ю. В., Кожем'яка М. А. Оптимізація закупівель сировини та рекламної кампанії підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №8. С. 105–110. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-105-110>
45. Слободчикова Ю. В. Методичні аспекти контролю і підвищення продуктивності праці на підприємствах / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 1. С. 321–325;
46. Суханова І. Оцінка ефективності підприємства та напрямки її підвищення / Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : Луцьк. 2010. С. 192-201;
47. Ткаченко Л. С. Продуктивність праці у аспекті формування концепції управління підприємством / Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. Пр. 2012. Т. 1, вип. 2. С. 139– 141;
48. Ушенко Н. В. Сутність та тенденції зростання продуктивності праці в сучасних умовах розвитку економіки України / Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 175–178.
49. Череднікова А. О. Мотивація як фактор впливу на підвищення продуктивності праці: Економіка, управління, фінанси: стан, проблеми та перспективи розвитку. Донецьк. 2011. Ч. 2. С. 97–100

50. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Актуальні тренди міжнародної торгівлі товарами та особливості зовнішньої торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 28–35. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-28-35>