

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку, фінансів та аудиту
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
д.е.н., професор Вдовенко Л.О.
2024р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У
СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ**

072 – ДР. номер наказу, дата.

Студент-випускник Міщенко Вероніка Віталіївна
Керівник кваліфікаційної роботи Алескерова Юлія Володимирівна

Вінниця – 2024р.

**Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет**

Факультет _____

Кафедра _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу**

студенту _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи _____

Затверджена наказом по університету від _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належать розробці) _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління», Вінницький національний аграрний університет, 2024.

Предметом дослідження є система забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління.

Об'єктом дослідження є процес розвитку конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у системі фінансового управління.

Завданнями роботи є: дослідити теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління, аналіз забезпечення конкуренто-спроможності на основі оптимізації витрат ТОВ «Імперія право», шляхи підвищення конкурентоспроможності у системі фінансового управління.

За результатами дослідження сформовані рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства у системі фінансового управління, можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами. Результати дослідження дозволять підприємствам ефективно конкурувати на ринку, незважаючи на особливості зовнішнього середовища.

Одержані результати можуть бути використані при діяльності підприємства, при написанні законів, постанов тощо

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, оптимізація витрат, ефективність, ринок послуги, забезпечення розвитку підприємства, фінансове управління.

Кваліфікаційна робота містить 90 сторінок, 20 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел включає 100 найменувань.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ	5
1.1. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат	
1.3. Фінансовий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»	
2.1. Фінансово – економічна характеристика підприємства	
2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства	
2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ	
3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації витрат підприємства	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка знаходиться у стані постійного розвитку та поступово стає все більш складною системою. Тому, у зв'язку із сьогоденними реаліями ринкової економіки, одним з основних та невідкладних завдань підприємства стає забезпечення належної якості продукції. Метою реалізації цього завдання є необхідність отримати переваги над конкурентами та зайняти провідні позиції на існуючому ринку. Оцінка рівня якості продукції у порівнянні з іншими представниками галузі формує поняття «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, яка має визначальний вплив на успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні основи визначення сутності, характерних принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: Алескерова Ю.В., Білецька І.І., Богацька Н.М., Вініченко І.І., Гринько Т.В., Вдовенко Л.О., Діксон П.Р., Долишній М.І., Мескон М., Оберемчук В.Ф., Осипов В.М., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Портер М., Савчук О.В., Сміт А. та інші. Навіть враховуючи фундаментальний внесок вищеперерахованих вчених, існують окремі вагомні аспекти принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств, котрі потребують подальших досліджень для поглибленого вивчення та аналізу їх сутності.

Предметом дослідження є система забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління.

Об'єктом дослідження є процес розвитку конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у системі фінансового управління.

Завданнями роботи є: дослідити теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління, аналіз забезпечення конкуренто-спроможності на основі оптимізації витрат ТОВ «Імперія право», шляхи підвищення конкурентоспроможності у системі фінансового управління.

Методологія та методика дослідження. У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Інформаційна база. В якості інформаційної бази виступали законодавчі акти України та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств України, наукові праці закордонних і вітчизняних вчених, фінансова звітність підприємств, звітні та статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Імперія право», матеріали науково-практичних конференцій, а також ресурси Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному: розробили шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення

одержаних результатів полягає в обґрунтуванні наукових підходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління в ТОВ «Імперія право».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати роботи доповідалися на науково - практичних конференціях, зокрема: на V Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів» (03 березня 2023 року), м.Київ.

Кваліфікаційна робота містить 90 сторінок, 20 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел включає 100 найменувань.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності пошуку оптимальної політики управління витратами, яка повинна сприяти розвитку підприємства у цілому, а також підвищенню його конкурентоспроможності як одного з найважливіших аспектів, які визначають рівень ефективності функціонування та економічного розвитку організації.

Одним із ключових інструментів удосконалення діяльності підприємства, якими на сьогоднішній день користуються провідні компанії світу, є підвищення платоспроможності підприємства та оптимізація його витрат, а також - розширення асортименту продукції.

Для досягнення зазначеної мети обов'язковим є вирішення наступних

завдань:

- 1) розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність», принципи та методи його забезпечення;
- 2) ознайомитись із методами визначення конкурентоспроможності підприємства;
- 3) проаналізувати існуючу структуру витрат підприємства та результати його фінансової діяльності;
- 4) виявити основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- 5) визначити перспективну конкурентну позицію підприємства;
- 6) розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимізації витрат;

Об'єктом дослідження є система управління фінансовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є організація процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА=ІНТЕК» на основі оптимізації витрат.

Методи дослідження.

Практична значущість дипломної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є відносно новим поняттям для сучасної економіки. Відсутність єдиного погляду на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, і особлива важливість їх вирішення, з іншого, послужили поштовхом до проведення аналізу основних підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" і його змісту.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти та продавати товари і послуги, цінкові та нецінові характеристики котрих є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірм-конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як його перевага порівняно з іншими представниками цієї ж або суміжної галузі як у рамках національної економіки, так і за її межами.

Слід розуміти, що конкурентоспроможність підприємства (КСП) – одна з фундаментальних ринкових категорій життєвий цикл якої характеризується мінливістю та динамічністю. Таким чином, при незмінних характеристиках якості товару, значення його конкурентоспроможності здатне суттєво змінюватися в залежності від ринкової кон'юнктури, динаміки зміни цін, поведінки конкурентів на ринку, маркетингових заходів тощо. КСП необхідно забезпечувати такими показниками, як висока ефективність виробництва, яка реалізується завдяки технологічному обладнанню, висококваліфікованим персоналом, а також здатністю завойовувати та утримувати стійкі позиції на інтегруванні основних засад маркетингового управління. В сучасних економічних умовах для кожного підприємства найважливішим є

забезпечення їх більш ефективної діяльності та конкурентоспроможності, інакше їх економічної безпеки при ефективному функціонуванні на внутрішньому ринку України та на зовнішніх ринках.

Конкурентоспроможність фірми також визначається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що визначає ступінь переваги групи оціночних показників його діяльності, які характеризують здобутки підприємства на певному ринку за певний проміжок часу порівняно із сукупністю показників конкурентів.

Конкуренція - це об'єктивний економічний закон розвинутого виробництва товарів та послуг, дія якого виступає зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на підприємствах, збільшення обсягів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, видів та систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби. Як наслідок, конкуренція виступає вагомою рушійною силою для розвитку економічної системи, а також складовою частиною її господарського механізму [1].

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається можливістю адекватної та своєчасної реакцією підприємства на дії конкурентів. Ця реакція має сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства та по можливості його зростанню. В цілому, фактор конкуренції має стимулюючий характер, тобто примушує виробників під загрозою витіснення з ринку неперервно покращувати систему якості та конкурентоспроможності своїх товарів у цілому, а ринок об'єктивно оцінює результати їх діяльності.

Необхідність оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними факторами:

Оскільки втрата конкурентоспроможності організації та продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, в умовах сьогодення рівень конкурентоспроможності має стати одним із основних критеріїв оцінки

неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати характерною ознакою передкризового стану фірми.

Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати не лише детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Цінова політика організації повинна ґрунтуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному стані ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.

Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не лише знижує показники ефективності, але і збільшує нерівномірність розподілу ефекту в бік менших значень.

Базовими умовами забезпечення належного рівня конкурентоспроможності визначають:

- застосування науково-дослідних підходів у сфері стратегічного менеджменту;
- опанування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- створення умов для комплексного розвитку технологій, економіки та управління;
- встановлення взаємозв'язку між функціями управління будь-якими процесами на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- впровадження системи заходів із забезпечення та підтримки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів [2].

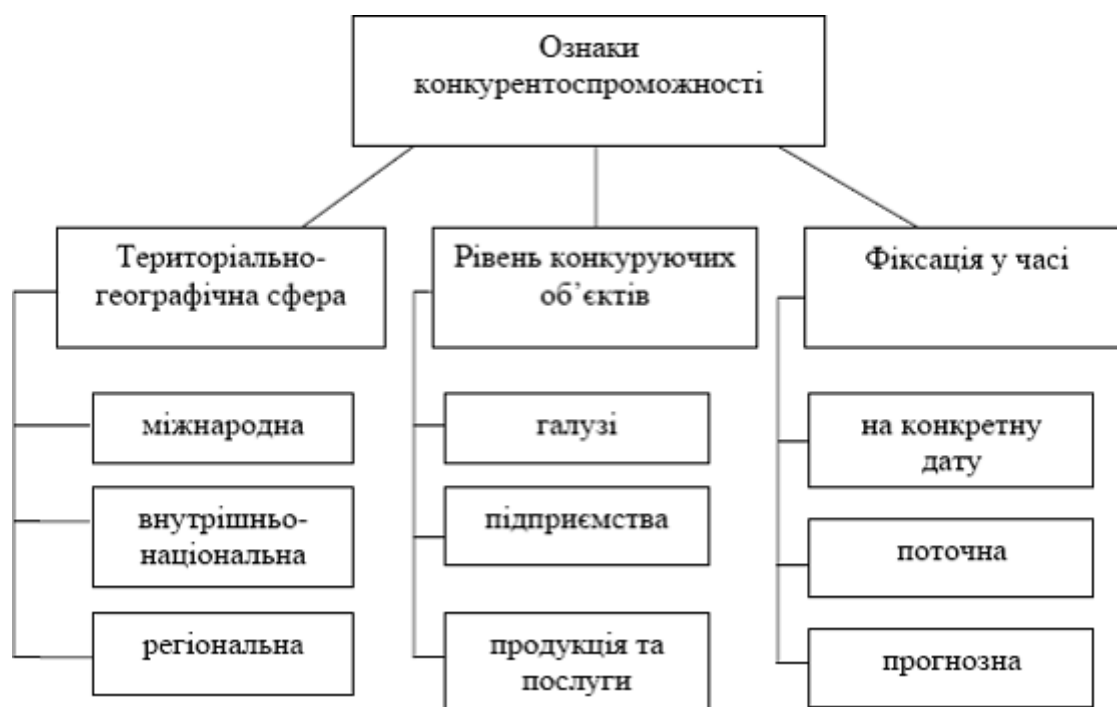


Рис. 1.1. Класифікація ознак конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором із літературних джерел

Категорію «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати через перелік основних властивостей: просторовість, предметність, системність, об'єктивність, динамічність, порівнюваність, атрибутивність.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства розглядається виключно в межах конкретно визначеного ринкового сегменту,

Конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Свою відповідну специфіку має, наприклад, сільськогосподарська підприємницька діяльність, що позначається на ознаках конкурентоспроможності й засадах їх формування. Це пов'язано з перебуванням сільськогосподарських підприємств в особливих умовах, пов'язаних з природними чинниками (географічне положення, кліматичні умови, якість землі тощо).

Підприємницька діяльність ведеться в умовах ринку, який є середовищем, де постійно передбачає змагання за ринки, товари й ресурси для ефективного їх виробництва. Суб'єкти господарювання (підприємства) взаємодіють у ринковій економічній системі для одержання прибутку. [30].

Економічні відносини підприємств формуються на засадах конкуренції, тобто боротьби за ресурси та ринки, а забезпечувальним фактором у результативності цієї боротьби є конкурентоспроможність.

Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

Характерними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв визначення ефективності суб'єкта економіки є:

- відносний (порівняльний) характер - конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;
- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена лише у межах релевантного зовнішнього середовища;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує становище даного суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [38].

Взагалі, фактор конкуренції має стимулюючий характер, примушуючи підприємство безперервно займатися системою покращення якості та підвищення рівня конкурентоспроможності своїх товарів у цілому під загрозою втрати наявних позицій, а ринок, у свою чергу, об'єктивно та суворо оцінює результати його господарської та фінансової діяльності, а також можливі її наслідки.

У більш глобальному значенні, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усіма компонентами виробничо-господарського циклу, що призводить до появи конкурентних переваг у областях виробництва, менеджменту, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність організації є результатами її конкурентних дивідендів за усім спектром проблем управління компанією.

Виходячи з усього вищеперерахованого, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це певна система, яка складається з постійно та безперервно взаємодіючих факторів і характеризується ступенем реалізації потенціалу підприємства щодо надбання та утримання упродовж тривалого часу конкурентної переваги.

Таким чином, під поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише ефективність, але й темпи пристосування підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат

Важливим елементом системи забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та якісного ведення господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках виступає її оцінка. У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства визначаються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість раціонально планувати та спрямовувати діяльність фірми на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності організації є стартовим етапом планування його діяльності та розробки конкурентної стратегії. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства (КСП) необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б враховувала інтереси інвесторів, підприємств,

споживачів та держави. Однак, єдиної методики оцінки конкурентоспроможності у сучасній економіці не існує.

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. Це обумовлює неоднозначність підходів і методик оцінки конкурентоспроможності.

Виділяють наступні аспекти оцінювання КСП:

- 1) показники виробництва;
- 2) витрати на одиницю продукції;
- 3) рентабельність продукції;
- 4) коефіцієнт спеціалізації підприємства;
- 5) коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів;
- 6) коефіцієнт стабільності номенклатури;
- 7) коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості;
- 8) коефіцієнт використання передових форм організації виробництва;
- 9) коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці;
- 10) коефіцієнт якості управління (оцінюють оснащеність ЕОМ, факсами, ксероксами, сучасними засобами зв'язку офісів тощо, а також якість управлінських рішень (виходячи з динаміки показників ефективності роботи підприємства) [34].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня. Вона формує відносну характеристику здатності підприємства та його продукції вести конкурентну боротьбу на певному ринку. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до факторів мінливого макросередовища. На сьогоднішній

день при оцінці конкурентоспроможності підприємства економісти та науковці використовують цілий ряд аналітичних та діагностичних методів [33].

Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.1.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За способом представлення результатів	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів діяльності підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором із власних досліджень

Якісні методи оцінювання, як правило, мають незначний 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, у свою чергу, дозволяють оцінити реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за бажані стратегічні зони на ринку та допомагають приймати раціональні з тактичного та стратегічного

погляду управлінські рішення.

Спеціальні методи оцінки характерні тим, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його господарської діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки КСП.

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

Науковці відзначають, що кожен із названих методів оцінки КСП має як вагомні переваги, так і суттєві недоліки. Так, основними позитивними наслідками застосування матричних методів є наступні:

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності актуальної інформації про обсяги продажу;
- простота у визначенні частки на ринку та темпів зростання ринку;
- придатність для аналізу можливості взаємодії різних напрямків діяльності підприємства та для аналізу ефективності етапів розвитку кожного з напрямків.

Серед недоліків матричних методів економісти та науковці виокремлюють наступні:

- здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
- характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку незавжди відповідає дійсності;
- відсутність аналізу причин, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

На сьогоднішній день, найбільш поширеним є використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності організації. Дані методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Одним із найбільш популярних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару».

Концепція життєвого циклу товару – це модель реакції ринку на дії, скоєні підприємством, у часі. Залежними змінними даної моделі виступають збут, покриття витрат, прибуток, а єдиною змінною виражається час. Основним недоліком даного методу є те, що крива життєвого циклу будується без урахування зовнішніх факторів (технологічних та економічних умов, ринкових позицій конкурентів).

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства також належить метод, який засновується на побудові багатокутних профілів. 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 прогнозної інформації щодо яким чином та за рахунок яких параметрів 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.

Загалом, перевагою використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності фірми є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів має і певні недоліки. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств

єіндексні методи. Використання індексних методів, як правило, здійснюється у декілька етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку або ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з урахуванням вхідних даних. При цьому, в залежності від обраної методики аналізу, застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки КСП зарубіжні науковці називають комплексні методи, адже вони орієнтовані на комплексний аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної та актуальної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та проблемні місця за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Крім того, окремі вчені наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства має базуватися на комплексному, багатовимірному підході, брати до уваги як внутрішнє, так і макросередовище, а також рівень фінансової стійкості підприємства та реальне становище підприємств-конкурентів.

Одним із найсучасніших підходів, направлених на визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Сукупність визначень бенчмаркінгу швидко збільшується, тож не можливо сформулювати його точну характеристику.

Мета бенчмаркінгу заключається в тому, щоб на основі дослідження об'єктивно встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи організацій-конкурентів.

Як правило, бенчмаркінг характеризується наступними параметрами:

ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є фундаментально важливим інструментом, особливо в ситуації, коли перегляданню підлягає ефективність внутрішньої діяльності компанії та необхідно визначити нові пріоритети діяльності. Зпівставлення показників ефективності допомагає зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це може дозволити дізнатися про нові ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній [41].

Отже, користь від бенчмаркінгу виражається у тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі.

Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, підвищення рівня конкуренції та задоволення потреб покупців.

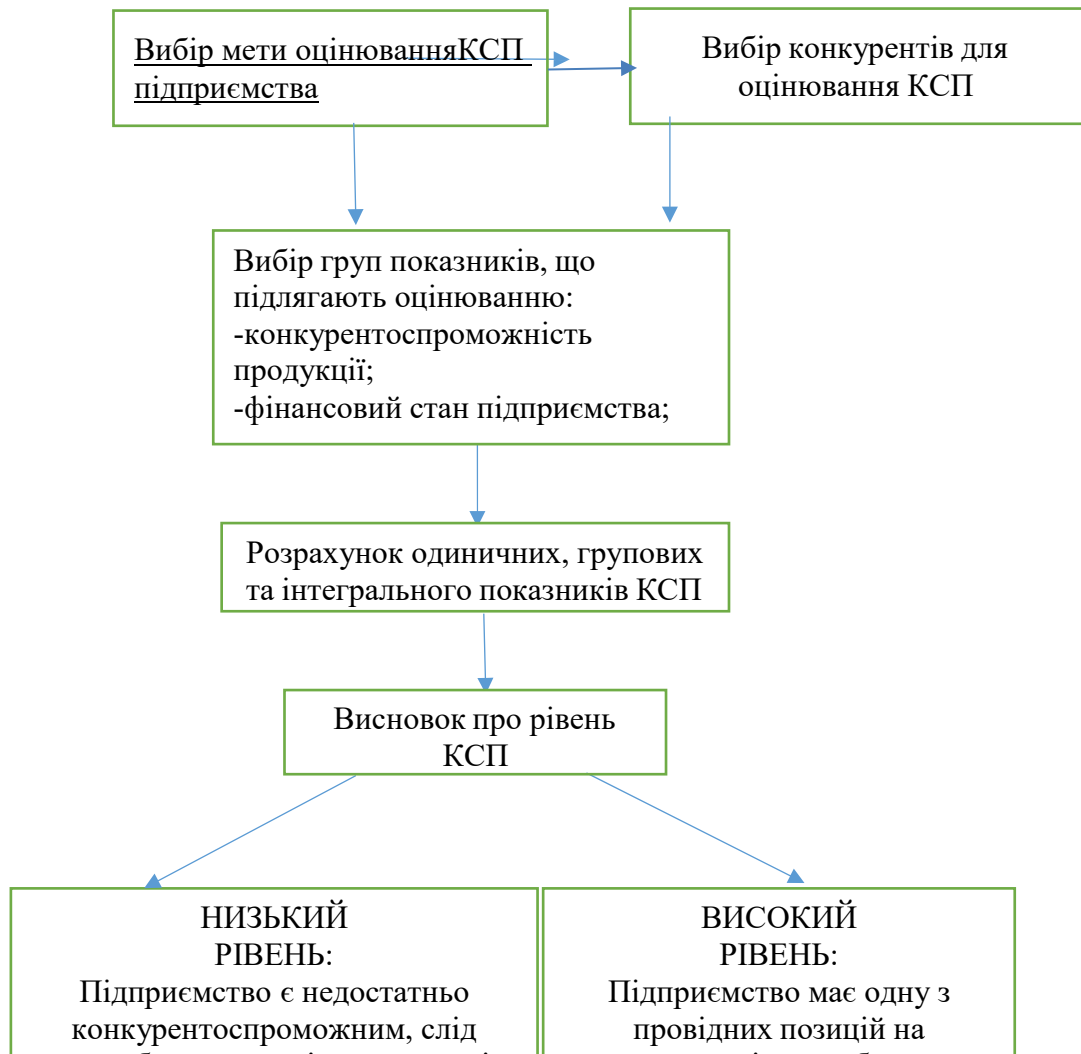


Рис 1.2. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Основними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства, науковці виділяють:

- орієнтація якості та інших техніко-економічних параметрів продукції на потреби споживачів;
- виявлення і реалізація переваг, які притаманні продукції у порівнянні із товарами-субститутами;
- визначення переваг і недоліків замінників, які випускаються конкурентами, і використання їх досвіду;
- визначення можливих модифікацій продукту;

- виявлення впливу цінових факторів на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- диверсифікація асортименту;
- посилення впливу на споживачів (маркетингова політика).

Функціонування будь-якого підприємства є неможливим без витрат, котрі можуть бути пов'язані як із виробництвом, так і з управлінням даним суб'єктом господарської діяльності.

Витрати - це зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення його власного капіталу(за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу між власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені. До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; загальновиробничі витрати [24].

Прямі матеріальні витрати включають в себе вартість сировини та основних засобів, котрі утворюють основу виробленої продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, котрі можуть бути безпосередньо зіп'явлені із конкретним об'єктом витрат. Доскладу прямих витрат на оплату праці включаються заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо зіп'явлені із конкретним об'єктом витрат [25].

Інші прямі витрати включають у свій склад всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, такі як відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових ділянок, витрати на амортизацію, втрати від браку тощо. Окрім цього, витрати, які пов'язані з операційною діяльністю, але не включаються до собівартості реалізованої продукції поділяються на адміністративні витрати, витрати на збутта інші операційні витрати.

Управління витратами – це система цілеспрямованого впливу на склад,

структуру і поведінку витрат та їх формуючі фактори на всіх стадіях формування і розподілу витрат, що ґрунтується на використанні об'єктивних економічних законів та функцій менеджменту, заради підвищення ефективності функціоналу підприємства на основі оптимізації витрат, забезпечення підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічних цілей та поточних завдань його розвитку. Основним завданням управління витратами є пошук найефективнішого способу використання наявних ресурсів, а саме оптимізація витрат [24].

Оптимізація витрат – це перманентний та безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої фінансово-економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації персоналу на всіх рівнях укладеної організаційної структури. Дане планування здійснюється з метою визначення оптимального рівня витрат для забезпечення ефективної діяльності фірми, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня та структури витрат; облік – це процес, в основі якого полягає спостереження, ідентифікація, вимірювання та реєстрація фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства; аналіз здійснюється з метою визначення рівня раціональності витрат та оцінки впливу відповідних факторів на їх рівень; організація та контроль полягають у виокремленні джерел формування витрат і центрів відповідальності з метою відслідковування причин перевитрат або економії та виявлення відповідальних за це осіб; прийняття рішень у сфері витрат здійснюються з метою обґрунтування доцільності виробництва окремих видів продукції, виборі техніки та технології, формуванні товарного асортименту підприємства тощо [26].

Виходячи з особливостей кожного підприємства та його видів діяльності, керівництво управлінських служб може застосовувати наступні напрямки оптимізації витрат:

- Налагодження безпосередньо системи управління витратами:

скорочення кількості ланок управлінського апарату та організація детального обліку витрат. У механізмі управління витратами ключові економічні принципи реалізуються через організаційну систему.

Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються джерела виникнення витрат, показники норм витрат та центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка має бути сумісна з організаційною і виробничою структурою підприємства. Організація та деталізація витрат дозволить фахівцям чітко виявляти, у якій сфері можна скоротити витрати та де відбуваються зайві перевитрати. У разі розгляду витрат як інструменту для збільшення прибутку, тонеобхідно проаналізувати з метою оптимізації кожен з їх частин. Однією з вагомих частин витрат є витрати на оплату праці.

- Оптимізація витрат на оплату праці.

Заробітна плата є одним з базових елементів структури витрат, який має свою структуру і утворює фонд оплати праці штатних працівників. Резервами зниження витрат на оплату праці є шляхи підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації торговельних процесів, вдосконалення організації торгівлі і праці, а також більш оптимальне використання робочого часу завдяки ліквідації можливих його витрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності персоналу.

Підвищення продуктивності праці можна забезпечити шляхом використання наступних пропозицій:

- механізація та автоматизація виробництва, застосування ефективної техніки та нових ефективних розробок, зміна або модернізація старого обладнання;

- впровадження у діяльність економічних методів управління,

вдосконалення ціноутворення, фінансово-кредитного механізму та ін.;

- оптимізація чисельності працівників окремих професій, підвищення кваліфікації працівників, побудова ефективної системи матеріального стимулювання праці.

Для підвищення продуктивності праці вкрай важливим фактором виступає її організація – підготовка робочого місця кожного члена персоналу, забезпечення належної матеріально-технічної бази, раціональне планування робочого часу.

- Ще однією вагомою часткою структури витрат є матеріальні витрати, котрі входять до собівартості продукції. Процес закупівлі сировини має також бути впорядкованим та організованим. Наступним напрямком оптимізації витрат є перегляд керівництвом підприємства процесу закупівлі. Необхідно проводити тендери серед постачальників та обирати найбільш вигідні умови для закупки сировини. Доцільним також було б проведення наскрізного аналізу логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначення шляхів їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складських приміщень або часткового їх об'єднання [33].

Також необхідно удосконалити роботу логістичного відділу (скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень). При раціональній організації процесу поставок зменшиться кількість складських запасів, в тому числі і обсяг готової, але не реалізованої продукції. Складські приміщення, які будуть звільнені, можна здати в оренду, що дозволить розморозити частину грошових ресурсів.

Оновлення матеріально-технічної бази підприємства також можна розглядати у якості напрямку оптимізації витрат: впровадження нової, прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, застосуванням нових видів сировини і матеріалів, автоматизацією і механізацією виробничого обладнання. Але цей напрям є досить неоднозначним та ризикованим. Служба управління витратами повинна провести аналіз щодо економічної вигоди

придбання нового або модернізації старого обладнання. Наведена аналітична інформація із розрахунками щодо придбання або модернізації обладнання допоможе керівникам прийняти вірні рішення щодо впровадження даних витрат.

- Наступний напрямок це вивчення та усунення причин браку. Ведення аналітичного обліку браку, його класифікація сприятиме його своєчасному виявленню, усуненню та запобіганню

Підсумовуючи вищезазначене треба відмітити, що одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є не просто зменшення а саме оптимізація витрат.

Основними програмами скорочення витрат називають: робота зі зниження трудомісткості бізнес-процесів; перегляд принципу компенсації персоналу; оптимізація продуктів і каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота зі зниження закупівельних цін; зміна технологій з метою зменшення витрат.

Крім того, у сучасних умовах постають питання щодо сучасних методів оптимізації витрат, що є практично застосовувані в умовах вітчизняних підприємств. Але кожен із них має свої переваги й недоліки та може бути застосований у певних умовах.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [30].

1.3. Фінансові механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Трансформаційні процеси в економіці супроводжуються змінами які характеризуються невизначеністю та здійснюють вплив на діяльність підприємств, що розширює прояви криз і дестабілізує їхню діяльність. Це призводить до порушення ритмічності функціонування, необхідності адаптовуватись до викликів зовнішнього середовища та потребує фінансового

забезпечення підприємств.

Так, ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та примноження конкурентних переваг є розробка стратегії, фінансового забезпечення спрямована на фінансову стабільність, збереження та приріст капіталу, отримання доходу. Разом з тим, підпадаючи під необхідність здійснювати зміни, вчасно реагувати на впливи у зовнішньому середовищі, підприємству необхідно обирати новий сценарій розвитку та підтримання іміджу при функціонуванні на конкурентних ринках.

Оскільки, стратегія фінансового забезпечення являє собою комплексну програму дій, яка спрямована на забезпечення цілей, завдань, принципів формування та ефективного використання фінансових ресурсів, методів та джерел фінансування, що розраховані на перспективний розвиток і підвищення конкурентних переваг підприємства з урахуванням специфіки галузі, а її метою є забезпечення відповідної рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємства [7], то це ще сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості для зовнішніх і внутрішніх інвесторів та розширенню джерел фінансування.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це система досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети, тому при формуванні фінансового механізму підтримання і забезпечення стратегію в перетвореннях підприємства, доцільно виокремити та поєднати в єдиному підході різні за предметною площиною складові, в тім спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності і платоспроможності.

Саме інтегрований підхід, заснований на взаємному поєднанні стратегії формування конкурентоспроможності і фінансового механізму забезпечення

конкурентоспроможності підприємства (рис.1.3.) дозволяє поєднати дві взаємозалежні площини. Він включає фінансові інструменти і джерела їхнього формування, механізм забезпечення ефективності функціонування; покращення передумов та оновлення функціональних стратегій розвитку, механізми забезпечення: організаційно-економічний, виробничий, кадрово-компетентнісний, нормативно-правовий, можливість і здатність до використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності; вплив на споживача; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, розроблену стратегію фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства: предмет, завдання, принципи та з відповідною до потреб функціонування архітектонікою.

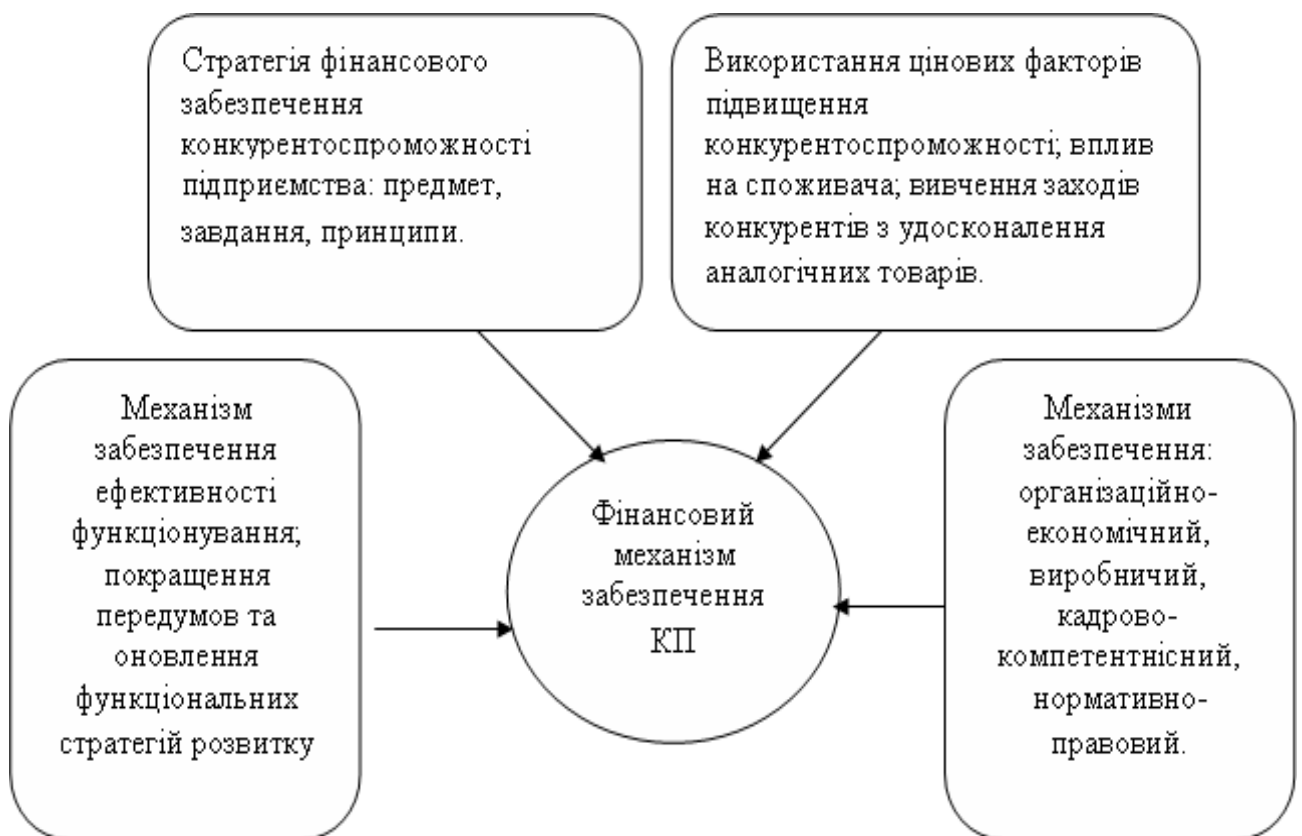


Рис.1.3. Елементи фінансового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором із власних досліджень

Постійне удосконалення кадрово-компетентнісної складової

сприятиме на сучасному рівні розвитку потреб споживачів розуміти як саме має «виглядати» конкурентоспроможне підприємство, яким чином і в який спосіб проводити адаптацію його економіко-організаційної і виробничої складових, модернізувати систему управління задля досягнення стратегічної мети та створення або підтримання унікальної конкурентної переваги. Це дозволить розширювати спектр клієнтів, отримувати необхідні для формування фінансового забезпечення фінансові результати діяльності, рівень фінансової стійкості.

Вплив фінансової архітектоники на конкурентоспроможність підприємства проявляється у двох аспектах. З одної сторони, можна констатувати про фінансову конкурентоспроможність підприємства, яка проявляється у його перевагах на фінансових ринках і конкретній реалізації цих переваг у кращих умовах доступу до зовнішніх джерел фінансування, порівняно з іншими суб'єктами господарювання. З іншої – в оперативному забезпеченні фінансовими ресурсами реалізації окремих конкурентних переваг на товарних ринках. При цьому, на нашу думку, домінуюча роль у даному тандемі належить саме фінансовій конкурентоспроможності. Тому механізм взаємодії між фінансовою архітектонікою підприємства і його конкурентоспроможністю проходить по лінії: фінансова конкурентоспроможність – фінансове забезпечення реалізації конкурентних переваг.

Тобто присутня чітка взаємозалежність між параметрами діяльності підприємства, показниками ефективності діяльності, стратегії фінансового забезпечення його конкурентоспроможності і можливостями розвитку на прогнозований період, особливо приймаючи до уваги фінансову інтелектуалізацію керівників, застосування технологій цифрової економіки, трансфертне ціноутворення.

Основними умовами підтримання конкурентних переваг і формування фінансового забезпечення такі:

- ✓ якість і вартість уживаних фінансових технологій визначають

конкурентні переваги підприємств;

- ✓ рівень капіталізації фінансових ресурсів і прибутку впливає на конкурентний потенціал;
- ✓ структура власності та менеджменту, визначає пріоритети діяльності підприємств, у тому числі забезпечення конкурентних стратегій;
- ✓ платоспроможність та фінансова стійкість підприємств впливає на розміри інвестиційних портфелів і кордони платіжного поля;
- ✓ органи регулювання, контролю та нагляду впливають на кон'юнктуру і динаміку розвитку ринку, що позначається на стійкості конкурентних переваг підприємств у контурі обраних ними стратегій» [5].

Домінантне значення фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у реалізації як процесу відтворення основних засобів, людського капіталу, унікальності ресурсу, здатного підтримати унікальність товару (послуги) і системи функціональних стратегій із визначенням пріоритетної з них. Етапи формування механізму фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис.1.4.) доцільно здійснювати як через побудову ієрархії як потреб і можливостей, так і компетенцій персоналу, технології стратегічного аналізу конкурентоспроможності, дослідження ланцюга створення вартості.

Так, Зянько В.В. і Єпіфанова І. Ю. виділяють три взаємопов'язані етапи фінансового забезпечення:

1. Формування необхідного обсягу фінансового забезпечення інноваційної діяльності, що передбачає: — визначення загальної потреби у фінансових ресурсах; — визначення обсягу внутрішніх (власних) фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності; — визначення обсягу та вартості необхідних зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності; — визначення форм і методів фінансування; — залучення потрібної кількості зовнішніх фінансових ресурсів.

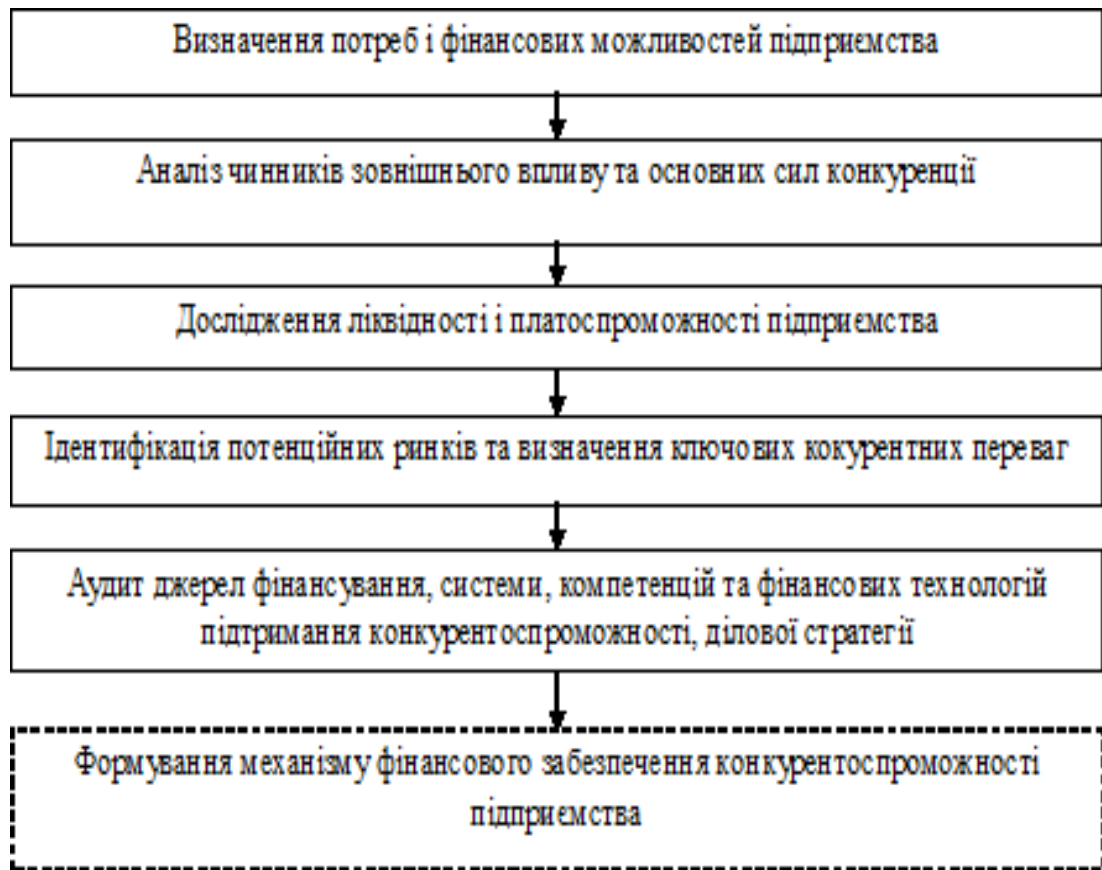


Рис. 1.4. Етапи формування механізму фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором із власних досліджень

2. Використання сформованих фінансових ресурсів у процесі інноваційної діяльності.

3. Отримання ефекту від використаного фінансового забезпечення (досягнення бажаного фінансового результату, забезпечення необхідного рівня рентабельності та прибутковості інвесторів, покриття інших витрат за зовнішніми фінансовими ресурсами).

Доцільно додати до процесу формування фінансового забезпечення діагностику елементів виробничо-фінансового циклу та можливостей отримати контракти від споживачів з певною передоплатою при періоді виробництва більшого за місяць, тоді стає більш вірогідним формування робочого капіталу, здатного збалансувати дебіторську і кредиторську

заборгованості, вчасно розраховуватись по кредитах та погашати облігації власного випуску.

Парадигма фінансової архітекtonіки підприємства, на наш погляд, базується на таких теоретичних передумовах: управління фінансовими ресурсами як центральна ланка фінансової архітекtonіки, представляє собою систему, що включає в себе принципи, методи, прийоми та інструменти, призначені для організації руху цього виду економічних ресурсів відповідно до дії об'єктивних економічних законів, вимог законодавчо-нормативних актів та економічних інтересів власників підприємств; виступаючи самостійною системою, вона одночасно є складовою частиною системи загального та фінансового менеджменту підприємства; управління фінансовими ресурсами підпорядковане реалізації загальної стратегії підприємства, а також його локальним політикам і стратегіям, у тому числі стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Його цільовою функцією є забезпечення нормального господарського функціонування та перспективного економічного розвитку; формування фінансової архітекtonіки підприємства має свою внутрішню логіку, яка зумовлює зміст і послідовність здійснення певних процедур та етапів; індикатором якості формування фінансової архітекtonіки підприємства виступає рівень забезпечення фінансовими ресурсами підприємства, адекватний його фінансовому потенціалу, необхідний і достатній за обсягами та часом надходження для задоволення виробничо-інвестиційних потреб [10, с. 37].

Можна в даному контексті виділити ще одну функцію фінансового забезпечення, яка полягає у підтриманні рівня економічної безпеки підприємства, оскільки наявність запасу фінансових ресурсів дозволяє нівелювати загрози, пов'язані із дестабілізацією комерційного і виробничого процесів, зміною ринкової кон'юнктури, появою нових сегментів із якісно іншим задоволенням потреб.

Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами як операційної діяльності підприємства, так його конкурентоспроможності обумовлюється складом

джерел формування фінансового забезпечення (рис. 3). При обґрунтуванні ще грошового потоку, запасу грошових коштів, дозволить формувати портфель стратегій фінансового забезпечення, здатного підтримати безперервність здійснення інвестицій в підтримання запланованих продажів на визначених сегментах ринку.

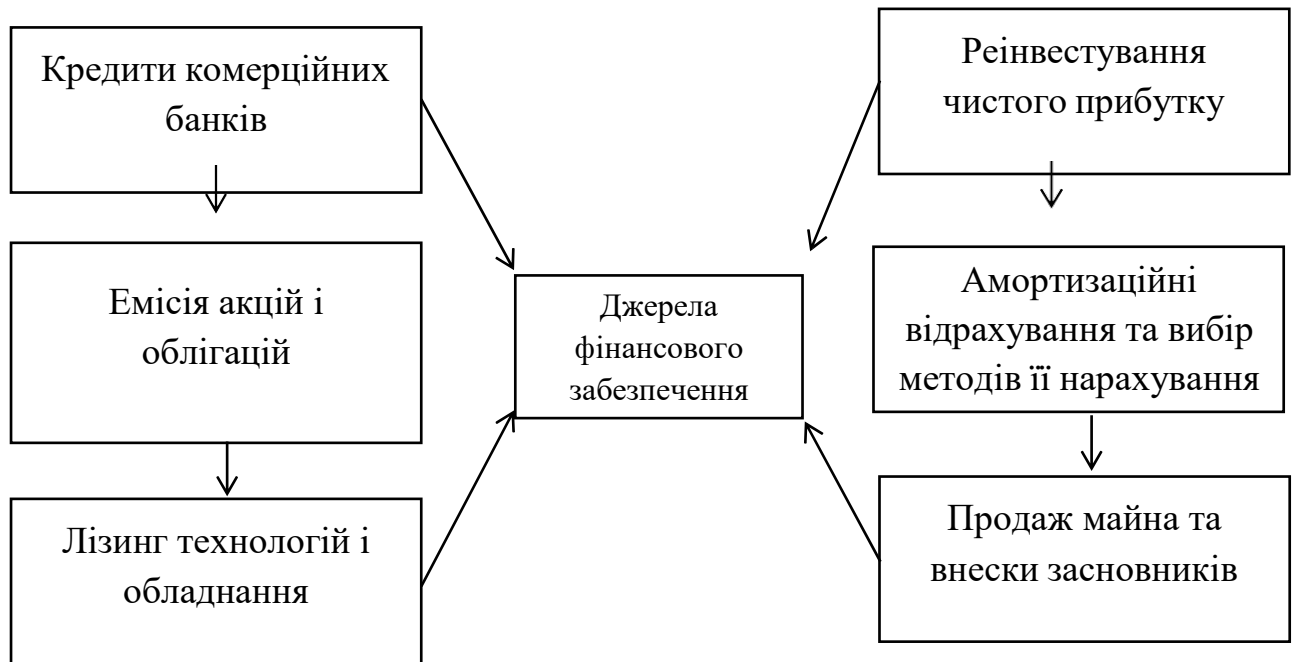


Рис. 1.4. Склад джерел формування фінансового забезпечення
Джерело: сформовано автором

Визначаючи сутність фінансової конкурентоспроможності підприємства, особливу увагу потрібно звернути на те, що ця категорія має такі типові характеристики: 1) фінансова конкурентоспроможність підприємства є складовою частиною загальної конкурентоспроможності підприємства; 2) фінансова конкурентоспроможність підприємства передбачає порівняння аналогічних характеристик господарюючих суб'єктів на товарному ринку та є складною у виборі бази порівняння; 3) фінансова конкурентоспроможність підприємства є динамічною ознакою й характеризує стан суб'єкта в конкурентному середовищі в часі; 4) фінансова конкурентоспроможність підприємства відображає фінансові можливості підприємства; активність фінансової діяльності, якість управління фінансами та перспективи функціонування підприємства; 5) фінансова

конкурентоспроможність підприємства є комплексним індикатором, тому її оцінку не можна здійснювати на основі єдиного показника [9, с. 99].

Мультимодульний полікритеріальний підхід може бути використаний до формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, що враховують: фінансові стратегічні можливості підприємства, характер фінансової поведінки; тренди фінансової діяльності підприємства; можливі фінансові тенденції; характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності; результати діагностики конкурентоспроможності; внутрішні та зовнішні чинники фінансового середовища; стадію життєвого циклу підприємства [11, с.129], зміцнити конкурентні позиції на підставі розробки і виготовлення нових видів продукції, проведення контролю якості відповідно до специфіки технології.

Таким чином, формування фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства здебільшого націлено на динамічну адаптацію до конкуренто-орієнтованого ринку відповідно до зміни кон'юнктури ринку та на основних параметрах за сегментами. Оскільки, довгострокова перспектива розвитку ґрунтується на розроблених стратегіях, то джерела фінансового забезпечення мають структуру за строками і вартістю задля підтримання середньо зваженої вартості капіталу, здатну задовольнити зовнішніх інвесторів.

Головною характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства на ринку, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкуренція примушує підприємства усіх форм власності постійно займатися моніторингом зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своїх товарів та послуг, які реалізуються на ринку, а також підвищувати свою конкурентоспроможність.

Зменшення та оптимізація витрат завжди буде залишатися актуальною

проблемою на будь –якому підприємстві. Раціонально функціонуюча система управління витратами, в результаті роботи якої приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, здобуття конкурентної переваги та підвищення прибутковості підприємства, сприятиме його успішності та процвітання. Сучасні методи оптимізації витрат мають бути гнучкими, простими у використанні, надавати необхідну для прийняття управлінських рішень оперативну та актуальну інформацію. З урахуванням вищеперерахованих особливостей, після проведення комплексного аналізу підходів відносно сучасних напрямів оптимізації витрат підприємства можна виокремити наступні заходи, які є доцільними у сучасних умовах:

- удосконалення системи управління витратами;
- оптимізація витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці;
- удосконалення процесу закупівлі;
- придбання нового або модернізації старого обладнання;
- вивчення причин браку і т.д.

Підсумовуючи вищезазначене треба відмітити, що одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є не просто зменшення а саме оптимізація витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

2.1. Фінансово – економічна характеристика підприємства

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [1]. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан. Неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства. Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільного фінансового стану. Отже, фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства.

Метою оцінки фінансового стану підприємства в системі антикризового управління є розробка і реалізація заходів, направлених на швидке відновлення платоспроможності, відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, встановлення можливості підприємства продовжувати свою господарську діяльність, подальшого розвитку, забезпечення прибутковості і зростання виробничого потенціалу і ухвалення відповідних рішень [2].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі фінансового управління. Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПЕРІЯ ПРАВО» знаходиться у м. Гайсин, вул. 14 березня, буд.1. Основний вид економічної діяльності: технічні випробування та дослідження; інші: діяльність у сфері права та інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Далі проведемо аналіз основних показників діяльності (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Темп зростання (зниження), 2022р. до 2020р.,%
Загальний капітал, тис.грн.	1408,7	1779,8	2166,8	153
Власний капітал, тис.грн.	1397,9	1762,8	2098,7	150
Нерозподілений прибуток, тис.грн.	-513,7	-236,0	99,9	19
Вартість основних засобів, тис.грн.	178,3	172,5	167,2	-6,2
Вартість оборотних активів, тис.грн.	1230,1	1607,3	1999,6	162,5
Кількість працівників, осіб	5	5	5	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	505,4	754,4	853,5	168,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	340,4	445,4	498,6	146
Чистий прибуток, тис.грн.	136,9	277,7	335,9	246

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Компанія проводить проведення фізичних, хімічних та інших випробувань щодо всіх видів матеріалів, які підлягають аналізу, у т.ч.: випробування експлуатаційних характеристик механізмів, двигунів, автомобілів та устаткування; акустичні та вібраційні випробування; випробування властивостей і надійності матеріалів. У ТОВ працює 5 працівників, які здійснюють свою діяльність у Вінницькій області.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» показав, що загальний капітал балансу підприємства значно збільшився в 2022 році майже на 1,5 рази. Збільшилася і сума власного капіталу підприємства на 700,8 тис.грн. Водночас необхідно відмітити, що у ТОВ був непокритий збиток у 2020 та 2021 роках, а у 2022 році ТОВ отримало нерозподілений прибуток у сумі 99,9 тис.грн. Кількість працівників на ТОВ не зменшується. Аналіз динаміки ресурсів ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» показав, що вартість основних засобів підприємства зменшилася на 6,2%. Оборотні активи в 2022 році збільшилися на 162%. Економічні показники підприємства протягом 2020-2022 рр. мають позитивну тенденцію. Так в 2020 році ТОВ має прибуток у розмірі в 335,9 тис.грн., що порівняно з 2020 роком збільшився на 246%. Водночас за досліджуваний період збільшилася собівартість послуг на 146%. Фінансове управління будь якого підприємства розпочинається з аналізу динаміки та складу його капіталу та визначення відповідних показників, які нададуть можливість оцінити фінансовий стан.

Таблиця 2.2.

Динаміка власного капіталу ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Статті балансу	2020р.	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення, 2022р від 2020р, (+;-) тис.грн.
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	
Зареєстрований (пайовий) капітал	3000	3000	3000	-
Нерозподілений прибуток	-513,7	-236,0	99,9	+613,6
Власний капітал всього	1397,9	1762,8	2098,7	+700,9

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Отже, ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» станом на кінець 2022 року має загальний розмір власного капіталу 2098,7 тис.грн. За останні роки спостерігаємо його збільшення на 700,9 тис.грн. Водночас, згідно даних таблиці ми бачимо що у 2020-2021 роках ТОВ має непокритий збиток. Величину власного капіталу підприємства формують лише дві статті, а саме: зареєстрований (пайовий) капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Величина зареєстрованого (статутного) капіталу не зазнала змін протягом досліджуваного періоду. Головною причиною збільшення власного капіталу є збільшення суми нерозподіленого прибутку у 2022 році, і, відповідно, збільшення питомої ваги цієї статті у власному капіталі. Така динаміка свідчить про фінансову стабільність підприємства.

Окрім власного капіталу ТОВ використовує поточні зобов'язання. Проаналізуємо їх динаміку.

Таблиця 2.3.

Динаміка позикового капіталу ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Статті балансу	2020р.	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення, 2022р від 2020р, (+;-) тис.грн.
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
Поточні зобов'язання - поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,8	17,0	68,1	+57,3
Позиковий капітал всього	10,8	17,0	68,1	+57,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

У структурі позикового (залученого) капіталу є тільки одна стаття – це поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, сума якого на протязі досліджуваного періоду збільшилася на 57,3 тис.грн. ТОВ у своїй

діяльності не використовує ніяких кредитних ресурсів, що свідчить про достатнє самозабезпечення.

2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Безпосередньо оцінка фінансового стану залежить від рівня доходу і прибутку підприємства, та структури капіталу і активів. Дані фактори визначають рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ефективності використання капіталу. Зовнішні фактори непрямо впливають на загальну оцінку фінансового стану. Так, вплив екзогенних факторів на загальний рівень фінансового стану можна оцінити як непрямий, оскільки кількісний вираз впливу того або іншого фактору неможливий, але зазначені фактори безпосередньо впливають на внутрішнє середовище функціонування підприємства, а показники що її характеризують вже напряду впливають на фінансовий стан підприємства.

Тобто, вплив зовнішніх факторів по більшому ступеню носить непрямий вплив. Брак або неправильне формування і використання активів може виявитись головною причиною несвоєчасності оплати заборгованості постачальників за одержані сировину й матеріали, неповного та неритмічного забезпечення підприємницької діяльності необхідними ресурсами, а, отже, й погіршення результатів виконання підприємством своїх зобов'язань перед власниками, державою та найманими працівниками. Забезпеченість підприємства активами в межах розрахункової потреби та їх раціональне використання створюють широкі можливості для подальшого поліпшення кількісних і якісних показників господарювання [4]. Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників, які з різних сторін характеризують фінансовий стан підприємства. Показниками та факторами доброго фінансового стану підприємства можуть бути: стійка платоспроможність, ефективне використання капіталу, своєчасна організація розрахунків, наявність стабільних фінансових ресурсів. Показники та фактори незадовільного

фінансового стану: неефективне розміщення коштів, брак власних оборотних коштів, наявність стійкої заборгованості за платежами, негативні тенденції у виробництві. До найзагальніших показників комплексної оцінки фінансового стану належать показники дохідності й рентабельності. Велике значення має аналіз структури доходів підприємства та оцінка взаємозв'язку прибутку з показниками рентабельності. Важливо проаналізувати зв'язок прибутку підприємства з формуючими прибуток факторами, що полегшує практичну орієнтацію в цих питаннях.

Повну оцінку фінансового - економічного стану підприємства, яке надає послуги, не можна уявити без дослідження коефіцієнтів ліквідності, які характеризують ліквідність балансу, тобто здатність підприємства своїми поточними активами у вигляді оборотних коштів погасити свої короткострокові боргові зобов'язання при наближенні термінів платежу.

Аналіз ліквідності полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих у порядку убавання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів погашення.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Статті	2020р.	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення, 2022р від 2020р, (+;-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	114	95	29	-85
Коефіцієнт швидкої ліквідності	32	42	12	-20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	46	29	7	-39

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Отже, згідно вищенаведених розрахунків, можна сказати, що для задоволення поточних зобов'язань підприємство має достатню кількість

оборотних активів, про що свідчить величина коефіцієнта поточної ліквідності, який станом на 2020 р. склав 114, а в 2022 р. – 29, що значно вище нормативного значення ($0,6 < K < 2$). Це означає, що ТОВ володіє значним обсягом вільних ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період зменшився на 85, але підприємство має здатність погасити поточні зобов'язання за умови своєчасного розрахунку з дебіторами. Станом на 31.12.2022 у ТОВ достатньо коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує наскільки ліквідні кошти підприємства покривають його короткострокову заборгованість. В ліквідні активи підприємства включаються всі оборотні активи підприємства, за винятком товарно-матеріальних запасів. Рекомендоване значення даного показника від 0,7-0,8 до 1,5. Станом на 31.12.2022 ліквідні кошти ТОВ покривають її короткострокову заборгованість, оскільки значення коефіцієнту складає 12 у 2022 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину кредиторської заборгованості підприємство може погасити негайно. Значення даного показника не повинне бути $0,2 < K < 0,25$. Станом на 31.12.2022 ТОВ може негайно погасити кредиторську заборгованість, оскільки значення коливається у межах 46 – 7 пп.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р від 2020р, (+;-)
Рентабельність активів за чистим прибутком	8,6	14,2	17,0	+8,4
Рентабельність власного капіталу	9,2	17,5	17,4	+8,2
Рентабельність оборотного капіталу	10,9	19,5	18,6	+7,7
Рентабельність виконаних робіт	40,5	62,1	67,0	+26,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Для більш детального визначення рівня прибутковості досліджуваного підприємства та ефективності його роботи були здійснені розрахунки рентабельності на основі фінансової звітності.

Таким чином, здійснивши розрахунки основних показників рентабельності, можна зробити наступні висновки:

- рентабельність активів відповідає нормативним значенням, а отже, підприємство намагається ефективно використовувати свої активи;
- рентабельність власного капіталу у звітному році, порівняно з попереднім зросла на 8,2%,. Це свідчить про ефективну віддачу за вкладений власний капітал;
- рентабельність оборотного капіталу у 2022 році зросла на 7,7%, і склала 18,6%, що відповідає нормативному значенню;
- рентабельність виконаних робіт у звітному періоді, порівняно з попереднім збільшилася на 26,5%, це говорить про нарощування прибутку в результаті наданих підприємством послуг, але, в цілому, розраховані показники є досить високими.

В сучасних умовах господарювання з кожним роком з'являється все більше і більше новостворених підприємств перш за все для задоволення потреб певних груп споживачів. Багато з них через деякий час виходять з бізнесу, не витримавши жорстку конкуренцію. Тож для того, щоб «вижити» на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним та вміти намічати стратегічні цілі на підприємстві. Для подальшого соціально-економічного розвитку нашої держави необхідне підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення внутрішнього ринку, його окремих напрямків сфери послуг. Технічні випробування обладнання та устаткування є одним з пріоритетних напрямків такого розвитку, оскільки це є гарантією безпеки населення.

2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Аналіз прямих конкурентів підприємства є важливим етапом у

стратегічному плануванні та розвитку бізнесу. Знання про своїх конкурентів та їхні стратегії дозволяє підприємству визначити свої переваги та недоліки на ринку, знайти нові можливості для розвитку та вдосконалення продукту або послуги, та збільшити свою конкурентоспроможність. У цьому розділі буде проведено аналіз чотирьох прямих конкурентів підприємства з метою отримання детальної інформації про їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, а також можливості для підвищення власної ефективності та ефективної конкуренції на ринку. Перед початком аналізу прямих конкурентів, необхідно визначити, хто саме є прямими конкурентами підприємства. Прямі конкуренти – це компанії, які продають схожі або ідентичні продукти або послуги, орієнтуючись на ту саму цільову аудиторію та мають подібну цінову політику [4, с.87]. Аналіз прямих конкурентів є важливою складовою стратегічного планування та розвитку бізнесу. Він дозволяє підприємству зрозуміти, які фактори впливають на його конкурентоспроможність на ринку та як зробити свій продукт або послугу більш привабливим для споживачів.

На підставі проведеного аналізу було визначено, що стратегія розвитку підприємства має базуватися на таких факторах, як розширення асортименту продуктів та послуг, розвиток онлайн-продажів та удосконалення логістики. Також, для підвищення конкурентоспроможності підприємства, рекомендується акцентувати увагу на розвитку бренду та маркетингових стратегій, які дозволять залучати нових клієнтів та збільшувати лояльність старих.

Загальний аналіз конкурентного середовища почнемо із аналізу макро і мікро оточення ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» за допомогою PEST-аналізу, який спрямований на виявлення факторів зовнішнього середовища, які здатні надавати позитивний або негативний вплив на господарюючий суб'єкт, в розбивці на такі групи чинників, як політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) і технологічні (Technological), табл.

Метою цього виду аналізу є моніторинг змін міросередовища за 4 напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству,

але таких що здійснюють суттєвий вплив на прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.6.

Якісний опис факторів зовнішнього середовища, які впливають на ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Фактор	Ознака і прояв	Можливі заходи
Р-фактори (політичні)		
Державне регулювання в галузі	Регулювання тарифної політики	Оптимізація тарифних ставок з метою стабільного зростання доходів компанії на основі діалогу з відповідальними державними установами
Військовий конфлікт в країні	Зменшення кількості продажів послуги	Розширення напрямів діяльності
Уповільнення розвитку економіки в цілому	Зниження попиту на випробувальні роботи та дослідження	Оптимізація пакету надання послуг
S-фактори (соціальні)		
Демографічна ситуація	Зниження ефективності послуг, що надаються	Залучення більш молодого персоналу за умови підтримки рівня кваліфікації робочої сили
Зростання вимог до якості послуг з боку населення	Рекламації з боку населення з приводу якості послуг	Досягнення гарантованих показників надійності і якості послуг
Т-фактори (технологічні)		
Підвищення вимог до випробувальних робіт	Використання виручки на нове оснащення, повірку обладнання	Використання новітніх технологій, обладнання
Значний фізичний і моральний знос основного обладнання	Загроза стабільності роботи обладнання, устаткування, автотранспорту	Ремонт та модернізація обладнання для технічного випробування та інших видів досліджень

Джерело: описано автором за даними фінансової звітності.

На першому етапі формуються показники макросередовища, що мають високу ймовірність реалізації і впливу. На другому і третьому етапах оцінюється значимість для підприємства кожної події, шляхом визначення характеру впливу «+1» - можливість, «-1» - загроза, експертним шляхом визначається ймовірність виникнення факторів в інтервалі від 0 до 1, а також дається оцінка ступеня впливу кожного фактора на стратегію підприємства (від 0 до 5).

Підсумковий результат оцінки можливостей і загроз розраховується як аналіз позначених параметрів, який дозволяє визначити рівень сприятливості кожного зовнішнього фактора для організації з урахуванням його значущості. Також сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7.

Якісний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

№	Фактор	Характер впливу (1/-1)	Імовірність виникнення (0-100%),%	Ступінь впливу (0-5)	Всього
1	Державне регулювання в галузі	1	100	5	5
2	Військовий конфлікт в країні	-1	90	4	-3,6
3	Уповільнення розвитку економіки в цілому	-1	60	3	-1,8
4	Демографічна ситуація	-1	30	1	-0,3
5	Зростання вимог до якості послуг з боку населення	1	20	3	0,6
6	Підвищення вимог до випробувальних робіт	-1	30	2	-0,6
7	Значний фізичний і моральний знос основного обладнання	-1	30	3	-0,9
	Всього	-	-	-	-1,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Згідно даних, обчислених у таблиці 2.7., можна зробити загальний висновок про те, що зовнішнє середовище, з яким взаємодіє ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО», може надати на нього не істотний негативний вплив, в основному через уповільнення розвитку економіки та військовий конфлікт в Україні.

При цьому ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» для подолання негативного впливу зовнішнього середовища слід спиратися на своє фінансове становище та планомірно розширювати спектр своїх послуг.

Деякі фахівці вважають, що найбільш традиційний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища як ресурсу організації – це

SWOT – аналіз, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації. Управлінські цілі традиційного SW підходу очевидні: сильні сторони як позитивний ресурс підприємства зберегти і намагатися додатково посилити; а слабкі сторони, тобто негативний ресурс – усунути. Тому, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи сили. Переваг підприємства треба використовувати як «цеглинки» для побудови унікальної конкурентної переваги саме даної організації. І навпаки, виявлені слабкості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, - ліквідувати як елемент, що для даної організації є шкідливим і далеким.

SNW – це абвіатура трьох англійських слів, два з яких вже є відомі, а N – нейтральна позиція. Таким чином, при проведенні стратегічного SNW аналізу все викладене про SW підхід зберігається, але при цьому додається особлива нейтральна N позиція. У результаті одержуємо: по – перше, при SNW підході всі переваги SW – підходу залишаються в силі; по – друге. При SNW – аналізі чітко фіксується ситуаційний середньо ринковий стан, тобто своєрідна нульова точка конкуренції. SNW-аналіз для ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» спрямований на більш детальний розгляд внутрішніх факторів, що впливають на розвиток організації, наведено в табл.

Таблиця 2.8.

SNW-аналіз ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

№	Фактори внутрішнього середовища	Рівень значущості (1-3)	Оцінка факторів		
			S (сильна) / S (strong)	N (нейтральна) / N (neutral)	W (слабка) / W (weak)
1	Частка ринку	3	3		
2	Імідж підприємства	2	3		
3	Якість наданих послуг	3	3		
4	Кон'юнктура ринку	2		2	
5	Фінансовий стан	3		2	
6	Кадровий потенціал	3	3		
7	Стан матеріально – технічної бази	2		2	
8	Виробничі ризики	2			1

Джерело: описано автором за даними фінансової звітності.

Далі для загального розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства розглянемо SNW-аналіз ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»: підсумкову таблицю.

Таблиця 2.9.

Зведені підсумкові дані SNW-аналіз ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Рівень значущості факторів		Оцінка чинників		
		Сильна (3)	Нейтральна (2)	Слабка (1)
Високий	1	27	6	0
Середній	2	6	8	2
Низький	3	0	0	0

Джерело: розроблено самостійно автором згідно даних підприємства

За результатами проведення SNW-аналізу можна зробити висновок про те, що серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на ТОВ, переважають показники, які виступають її сильними сторонами з високим рівнем значущості: частка на ринку; якість послуг, що надаються населенню та організаціям; кадровий потенціал, а також середнім рівнем значущості: імідж компанії; виробничі ризики.

Серед нейтральних факторів можна виділити кон'юнктура ринку, стан матеріально – технічної бази. Таким чином, в цілому ТОВ в перспективі має всі шанси на збереження провідних позицій в Гайсинському районі, оскільки внутрішній потенціал ТОВ знаходиться на досить високому рівні.

Загальновідомо що визначення конкурентоспроможності підприємства повинно здійснюватися за допомогою порівняння з іншими аналогічними підприємствами, які надають такі самі або схожі послуги. У нашому випадку це не доцільно, оскільки ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» займається специфічним видом діяльності у певній місцевості та не має прямих конкурентів. Така ситуація дає можливість ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» встановлювати самостійно ціни та тарифи на свою діяльність.

Будь яка економічна діяльність потребує ретельного аналізу своєї діяльності, зокрема дослідженню конкурентоздатності підприємства та наданих послуг. Власники та керівництво кожного підприємства ретельно моніторять ситуацію конкурентоспроможності, та в разі виявлення певних змін

позитивних (негативних), здійснюють управлінський вплив на ситуацію.

ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» надає послуги з технічного випробування та дослідження, також розширює свою діяльність у інших напрямках. На протязі досліджуваного періоду ТОВ продемонструвало ефективну діяльність, зокрема рентабельність виконаних робіт складала від 40,5% у 2020 році до 67% у 2022 році. Так, показники є достатньо високими, але необхідно зважати на те що рівень інфляції у ці роки був відповідним : 105% у 2020 році; 110% у 2021 році; 126,6 у 2022 році. Тому ТОВ відповідно враховувало цю складову та збільшувало вартість своїх послуг.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» дає можливість зробити висновок що ТОВ є ліквідним та платоспроможним підприємством. Необхідно відмітити, що у своїй діяльності ТОВ не використовує ніяких довго або короткострокових кредитів. Тому можна стверджувати про ефективне фінансове управління підприємством.

Оцінка конкурентоздатності була здійснена за допомогою 2 методів: PEST-аналізу та SNW-аналізу. Проведений аналіз свідчить про високі конкурентні позиції на ринку надання послуг. Водночас ТОВ повинно моніторити своїх прямих (непрямих) конкурентів, які здійснюють аналогічну діяльність в іншій місцевості. Поява більш потужних конкурентів з більш потужною матеріальною базою та середніми цінами, може суттєво вплинути на діяльність ТОВ.

На основі здійсненої оцінки конкурентоспроможності, було виявлено, що дане підприємство займає високу позицію на ринку, і тому повинне ставити перед собою нові конкретні цілі та досягати їх. Також щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства на перспективу, необхідно здійснювати оцінку потенційних підприємств-конкурентів та виконувати постійний моніторинг конкурентоспроможності ТОВ для розгалуження долі володіння на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від керівництва ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролю за системою витрат та фінансів підприємств набуває все більшого значення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції (рис. 3.1). Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств.

Розумна зміна ціни у випадку виникнення незатребуваної продукції дає змоги дещо підвищити фінансові можливості підприємства. Фінансовий потік від затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.1. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість

Джерело: [11].

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань: поліпшення нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища; системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства; розвиток споживчого попиту на продукцію і послуги шляхом введення прогресивних стандартів якості,

розширення правової бази споживчих суспільств, розповсюдження достовірної інформації про товари і послуги; оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників; стимулювання підприємств до проведення глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і розширення експорту; рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому.

На корпоративному рівні в аналізі конкурентоспроможності підприємства важливого значення набуває застосування логістичного підходу. Зміст його зводиться до наступного - забезпечення наявності необхідного продукту у потрібній кількості і якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими витратами. Цей підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати – як своєрідні вимірники конкурентної позиції підприємства на ринку. Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції.

Концентрація зусиль на одному з цих стратегічних напрямків, наприклад, на витратах, здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення.

Одноточний акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості виведення її на ринок може виокремлювати підприємство як лідера на конкурентному ринку. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від витрат і якості до конкурентних витрат і якості та своєчасного реагування.

З цієї позиції, конкурентоспроможність може бути визначена як певна суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства. Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових методів

конкурентної боротьби й «запас міцності» на випадок погіршення кон'юнктури ринку.

1) Враховуючи усі дані, отримані при аналізі структури витрат та фінансового стану для ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» доцільним кроком було би впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

Управлінський облік має на меті створення необхідних умов для оперативного аналізу діяльності підприємства. При цьому затрати на розробку такої системи не повинні перевищувати економічну вигоду від її впровадження, тому необхідно визначити, яку саме і наскільки деталізовану інформацію потрібно відобразити у звітах. Розглянемо алгоритм побудови системи управлінського обліку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Етапи утворення системи управлінського обліку

№	Сутність	Рішення
I етап	Формування управлінського рішення облікового завдання	Визначення управлінських завдань та порядок їх вирішення. Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу. Постановка цілей та визначення відповідальних осіб.
II етап	Інтеграція результату прийнятого рішення з наявною обліковою політикою	Узгодження управлінського обліку з бухгалтерським. Зміни до облікової політики або впровадження нового ПЗ.
III етап	Впровадження управлінського обліку	Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних. Розробка посадових інструкцій для виконавців

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності.

Якщо ототожнювати управлінський облік запасів з ефективним управлінням ними, то методична спрямованість цього визначення, в першу

чергу, полягає в потребах якісного та професійного управління їх рухом. Однак, продовжуючи трактувати 85 таке визначення, можна стверджувати, що управлінська система зводиться до оптимального рівня витрат. Вищенаведене ще раз підтверджує, що основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а тому вся діяльність спрямована на його підвищення до максимального рівня. Удосконалення руху запасів в управлінському обліку на сучасному етапі полягає в поєднанні таких функцій, як планування, облік, контроль та аналіз.

Результатом такого поєднання є система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, яку обслуговує управлінський облік. Управлінська інформація дає можливість керівництву підприємства приймати більш ефективні рішення.

2) Ще однією нагальною проблемою для ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» є усунення проблем із заборгованістю покупців. Протягом двох останніх років погашення кредиторської/дебіторської заборгованості знизився. Це означає, що дані заборгованості гасяться швидше. Однак строк погашення дебіторської заборгованості перевищує 30 днів. Саме тому для ефективнішого грошового обігу доцільно розірвати угоди із покупцями, що не виконують умов співпраці належним чином. альтернативним рішенням є встановити відсоток, який сплачуватимуть контрагенти у разі прострочення виплат по дебіторській заборгованості.

3) Окрім цього, актуальним рішенням для підвищення економічної ефективності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» є проведення диверсифікації товарного асортименту продукції.

Серед найбільш широко розповсюджених методів, що використовуються для оцінки якості різноманітних видів діяльності диверсифікованої компанії є матричний аналіз її господарського портфеля. В кінцевому вигляді дана матриця представлена таблицею, у якій зіставляються стратегічні позиції кожного структурного підрозділу компанії. Модель «Shell» — DPM поєднує в собі оцінку грошового потоку та оцінку віддачі інвестицій.

Відповідно до пріоритетів, які ставить перед собою організація, ця модель дає можливість вибрати певну стратегію: орієнтація на життєвий цикл певного виду продукції чи грошового потоку. До переваг цієї моделі відноситься її актуальність в будь-якій фазі життєвого циклу товару.

Для побудови цієї матриці (рис. 3.1) спочатку необхідно скласти таблицю з відповідними показниками (табл. 3.1). Максимальна кількість балів за кожною групою показників — 10 балів.

Таблиця 3.2.

Показники оцінки перспективи розвитку ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» в галузі та конкурентоспроможності

<i>Показники</i>	<i>Максимальна кількість балів</i>
Показники перспективи розвитку галузі	
<i>1. Зростання ринку</i>	8
<i>2. Якість ринку</i>	7
<i>2.1. Стабільність прибутковості</i>	5
<i>2.2. Прихильність покупців</i>	7
<i>2.3. Відношення покупців до торгової марки</i>	8
<i>2.4. Рівень заміни товарами-субститутами</i>	7
<i>2.5. Технологічні обмеження</i>	7
<i>2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням</i>	6
<i>3. Пропозиція на ринку</i>	8
Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	8
<i>1.1. Частка ринку</i>	8
<i>1.2. Збутова мережа</i>	7
<i>1.3. Мережа після продажного обслуговування</i>	8
<i>2. Виробничі можливості</i>	5
<i>2.1. Економічні показники виробництва</i>	4
<i>2.2. Доступність сировинних ресурсів</i>	3
<i>2.3. Можливості вносити зміни у продукти</i>	7
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	6
<i>3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення</i>	7
<i>3.2. Здібності до виробничих інновацій</i>	4
<i>3.3. Якість продукції</i>	8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

За результатами підрахунку, середній показник перспектив розвитку галузі склав 7,67 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 6,33. На

основі результатів, отриманих після проведення дослідження, можна зробити висновок, що для ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» раціональним рішенням буде обрати стратегію посилення активності на ринку, оскільки рівень конкурентоспроможності середній і є перспективи розвитку галузі.



Рис. 3.2. Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність»

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

4) Ще одним можливим шляхом оптимізації витрат на підприємстві є оптимізація логістичної діяльності на підприємстві. Оскільки ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» є дистриб'ютором на ринку, то одним із основних джерел її витрат можна вважати транспортні витрати. Використовуючи один із методів лінійного програмування - метод потенціалів – можна прийти до висновку, що деякі з маршрутів, обрані для торгівельно-логістичних операцій компанії, були складені не з максимально можливою економічною ефективністю. Використання подібних методів оптимізації повинно позитивно вплинути на: зменшення витрат та збільшення продуктивності, що в цілому приведе до підвищення рентабельності підприємства. Споживачі також можуть отримати

від цього позитивний економічний ефект (додаткові витрати включаються до собівартості, а їх відсутність може покращити якість продукції або збільшити її асортимент).

3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання на ринку конкуренції стрімко зростають вимоги споживачів, це свідчить про посилену конкурентну боротьбу між підприємствами, а також про скорочення конкурентних строків впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д.

На підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Зовнішні фактори це ті, на які не може повпливати організація, внутрішні - залежать від підприємства.

До числа зовнішніх факторів відносять:

- ринкові ціни на сировину та матеріали;
- нестабільність експортного та митного законодавства;
- низька платоспроможність населення і т.д. До числа внутрішніх

факторів належать:

- раціональне використання основних фондів, сировини, матеріалів, фінансових засобів;
- удосконалення рівня організації праці;

- потреба у використанні інноваційних технологій і т.д.

Таким чином, одним з пріоритетних напрямів досягнення підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної промисловості є виявлення та використання внутрішніх резервів. При цьому внутрішні резерви – невикористані можливості зниження поточних витрат підвищення застосування основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при даному рівні розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність будівельної компанії ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» можна підвищити за рахунок наступних заходів(рис.3.11):

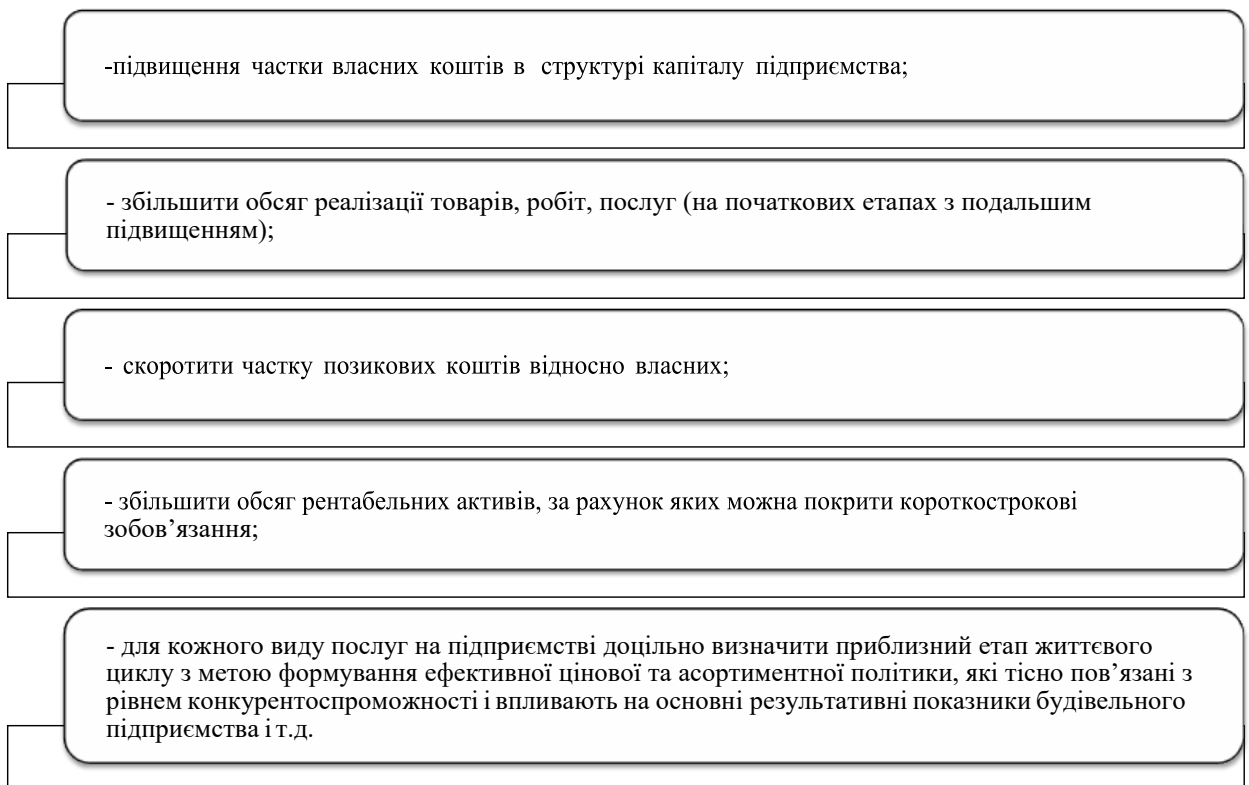


Рис. 3.3. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, дані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності мають бути визначальними, і саме на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління конкурентоспроможності паралельно з поліпшенням кількісних показників ефективності використання ресурсного

потенціалу, рентабельності, фінансового стану, основних показників конкурентоспроможності підприємства..

Для підприємства, яке надає послуги у будівельній сфері, найбільш прийнятним з погляду формування стратегічного управління конкурентоспроможністю за рахунок специфіки стану конкуренції в галузі, буде використання стратегії низько витратного підприємства. Дана стратегія управління буде вигідною при врахуванні сучасних реалій ціноутворення в будівництві. Розглянемо можливості скорочення витрат, згідно даної стратегії для того, щоб побачити її унікальність (рис.3.4):

Вартість будівельних матеріалів включається у вартість будівельно-монтажних робіт за ціною придбання

Основна заробітна плата визначається на основі кількості трудових витрат, що є постійною величиною

Витрати на експлуатацію будівельних машин і механізмів враховуються за спеціальними методиками

Залежно від трудомісткості будівельного проекту визначаються загальновиробничі витрати

Рис. 3.4. Концепція низько витратної стратегії для ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для підприємства найбільш ефективним способом отримання конкурентних переваг на ринку в сучасних умовах є скорочення витрат. Важливо розуміти, що гарно розроблена стратегія лише половина успіху. Її ще треба вдало реалізувати. Для ефективної реалізації стратегії перш за все потрібен персонал, який буде обізнаним у питанні стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Якщо стратегія буде описана просто і доступно для кожного окремого відділу організації, то її реалізація буде більш успішною.

Використання системи стратегічного управління для підприємства надасть змогу (рис.3.5):

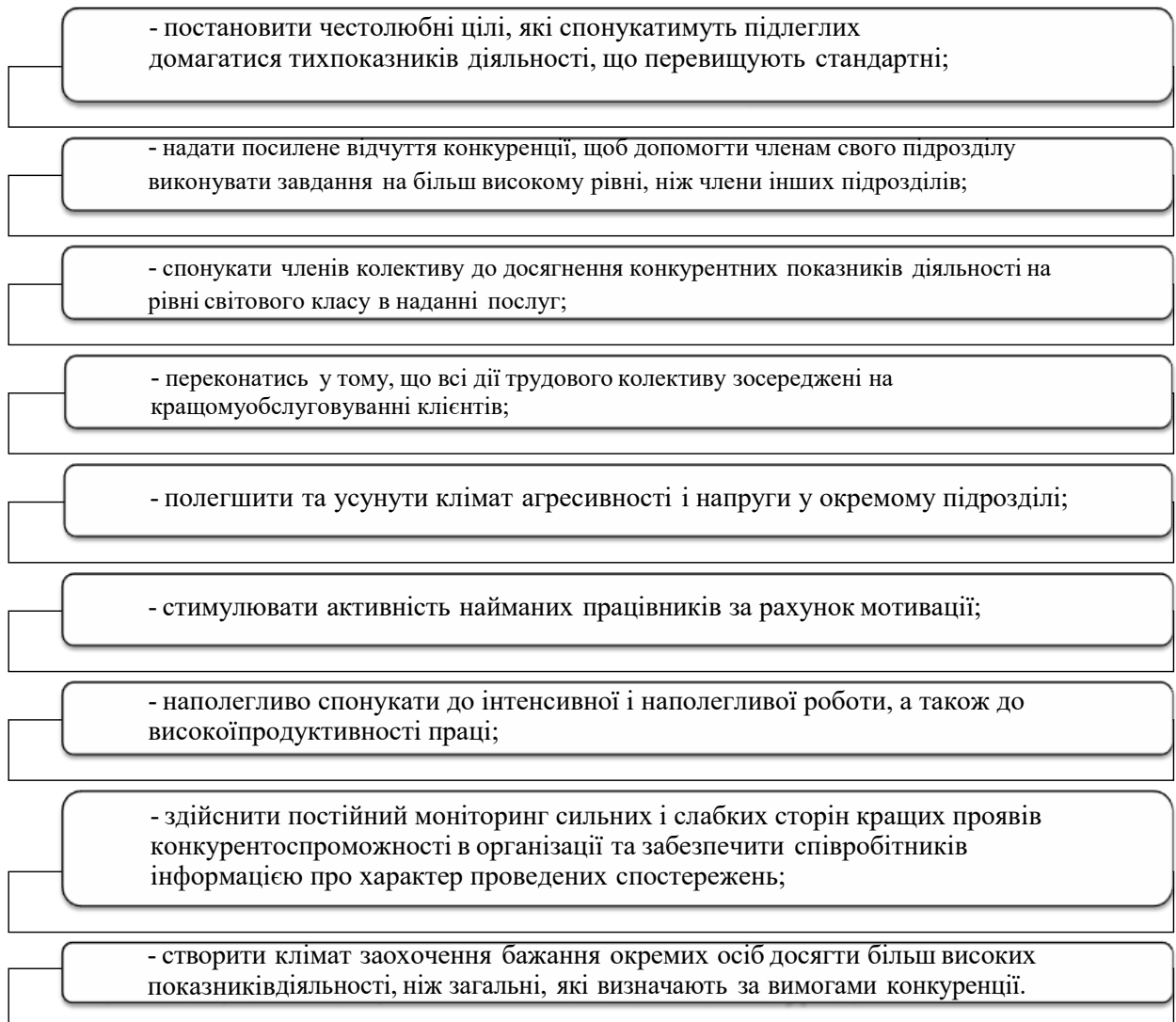


Рис. 3.5. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Отже, на основі вищевикладеного матеріалу, можна сказати, що для підвищення управління конкурентоспроможністю на будівельному підприємстві, необхідно чітко встановити основні цілі та впевнено їх досягати.

Для того, щоб поступово поліпшувати конкурентні позиції навітчизняному ринкуТОВ «АГРОБУД-Є», необхідно дотримуватись наступних умов (рис. 3.6.):

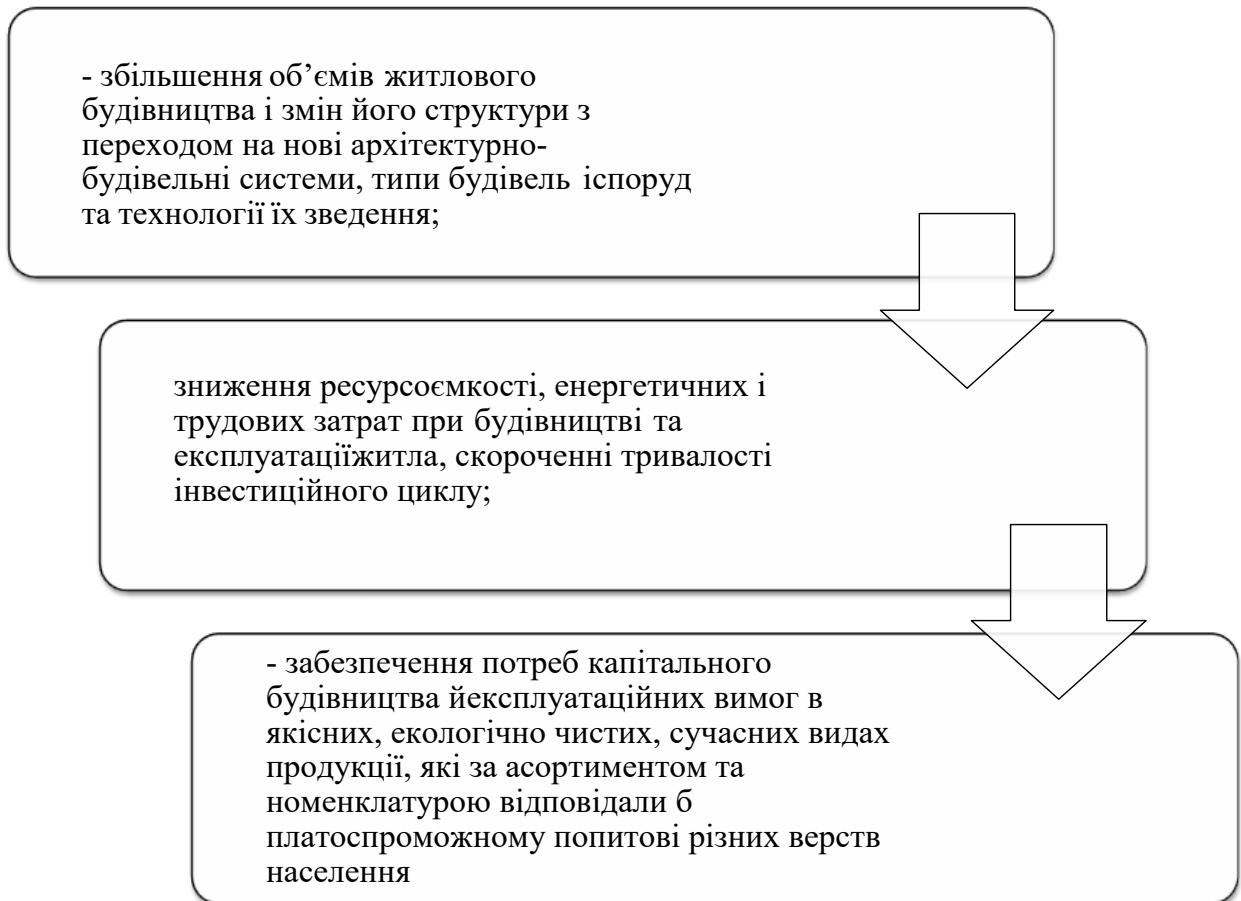


Рис. 3.14. Основні умови підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Таким чином, проаналізувавши вищевикладене, можна сказати, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є комплексне використання сировини, ширше впровадження матеріалів попутного видобутку, вторинної сировини, неухильне підвищення якості продукції для будівництва, з урахуванням географії галузі у сусідніх регіонах та країні в цілому. В контексті визначених пріоритетних напрямків, в межах трьох рівнів розвитку, підприємство матиме всі шанси для ефективного господарювання на ринку. Оскільки будь-які миттєві заходи поліпшують конкурентоспроможність підприємства лише на короткий проміжок часу, то врахувавши всю повноту інформації та неординарність проблем для реалізації ефективного їх вирішення необхідно реалізувати комплекс

наступних заходів (рис. 3.17):

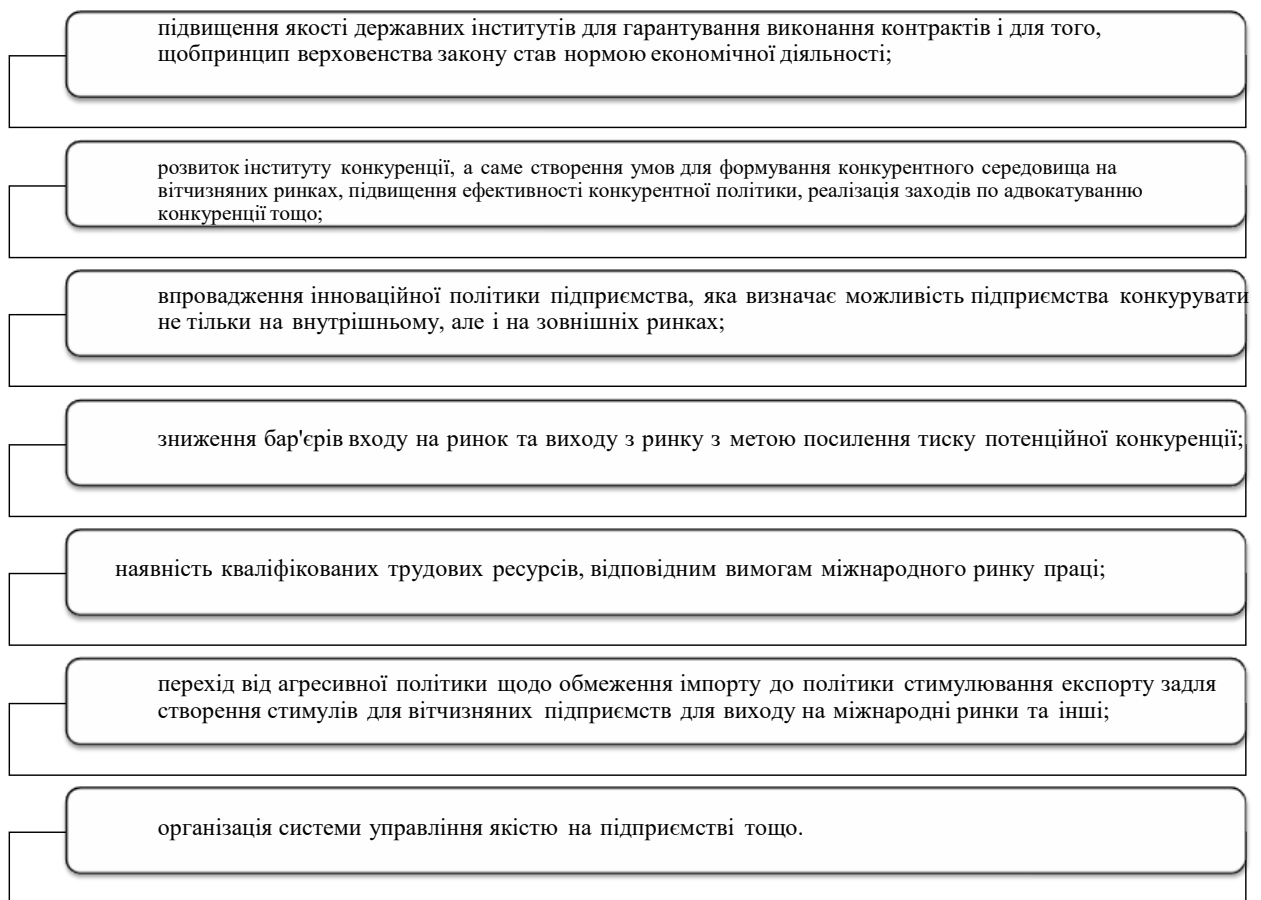


Рис. 3.17. Основні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

При реалізації будь-якого проекту підприємство повинне обирати в процесі тендерних процедур, виходячи зі своїх ресурсних можливостей, максимально близький до теоретично раціонального термін реалізації проекту, таким чином підвищити конкурентоспроможність. У підприємства з'явиться більше низьких витрат, які можна реалізувати у вигляді: отримання додаткового прибутку у випадку незначного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку; цінового маневру у випадку значного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку. Для реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно, аби підприємство максимально використовувало ринкову ситуацію у власних інтересах. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та закріпить позицію компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції навласному ринку і ринках інших країн. Особливістю системи управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатофункціональну та багато комплексну систему.

На основі дослідження праць вітчизняних і зарубіжних науковців знайдено уточнення поняття «фінансовий стан підприємства» під яким слід розуміти – комплексну характеристику діяльності підприємства станом на певну дату, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, ефективну їх структуру, раціональність розміщення, а також забезпеченість власним оборотним капіталом для здійснення ефективної господарської діяльності та з метою забезпечення високих конкурентних позицій на ринку в перспективі. Проведено дослідження категорії комплексний аналіз фінансового стану підприємства, під яким слід розуміти процес отримання всебічної характеристики фінансового стану підприємства у галузі його фінансового забезпечення із застосуванням різного методичного інструментарію, результат якого представлено у вигляді єдиного об'єднаного інтегрального, бального чи рейтингового показника.

о принципів управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту [10] та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна [6, 11] віднести:

– єдність – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

– науковість – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності

підприємства рішення мають бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

– комплексність – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

– системність – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;

– безперервність – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;

– оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

– ефективність – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;

– конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

– цілісність – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;

– структурованість – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури;

– пріоритетність – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на

ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

– етапність – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства;

– гнучкість – можливість удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

– законність – знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

– еквіфінальність – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі;

– інкременталізм – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;

– емерджентність – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» надає послуги з технічного випробування та дослідження, також розширює свою діяльність у інших напрямках. На протязі досліджуваного періоду ТОВ продемонструвало ефективну діяльність, зокрема рентабельність виконаних робіт складала від 40,5% у 2020 році до 67% у 2022 році. Так, показники є достатньо високими, але необхідно зважати на те що рівень інфляції у ці роки був відповідним : 105% у 2020 році; 110% у 2021 році; 126,6 у 2022 році. Тому ТОВ відповідно враховувало цю складову та збільшувало вартість своїх послуг.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «ІМПЕРІЯ ПРАВО» дає можливість зробити висновок що ТОВ є ліквідним та платоспроможним підприємством. Необхідно відмітити, що у своїй діяльності ТОВ не використовує ніяких довго

або короткострокових кредитів. Тому можна стверджувати про ефективне фінансове управління підприємством.

Оцінка конкурентоздатності була здійснена за допомогою 2 методів: PEST-аналізу та SNW-аналізу. Проведений аналіз свідчить про високі конкурентні позиції на ринку надання послуг. Водночас ТОВ повинно моніторити своїх прямих (непрямих) конкурентів, які здійснюють аналогічну діяльність в іншій місцевості. Поява більш потужних конкурентів з більш потужною матеріальною базою та середніми цінами, може суттєво вплинути на діяльність ТОВ.

На основі здійсненої оцінки конкурентоспроможності, було виявлено, що дане підприємство займає високу позицію на ринку, і тому повинне ставити перед собою нові конкретні цілі та досягати їх. Також щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства на перспективу, необхідно здійснювати оцінку потенційних підприємств-конкурентів та виконувати постійний моніторинг конкурентоспроможності ТОВ для розгалуження долі володіння на ринку.

Таким чином, для підприємства найбільш ефективним способом отримання конкурентних переваг на ринку в сучасних умовах є скорочення витрат. Важливо розуміти, що гарно розроблена стратегія лише половина успіху. Її ще треба вдало реалізувати. Для ефективної реалізації стратегії перш за все потрібен персонал, який буде обізнаним у питанні стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Якщо стратегія буде описана просто і доступно для кожного окремого відділу організації, то її реалізація буде більш успішною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алескерова Ю.В., Терещук І. О. Особливості формування системи контролінгу ризиків на підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 26. С.357-361.
2. Алескерова Ю.В., Ременюк А.Р. Управління фінансовими ресурсами державних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30. Ч. 2. С. 45-47.
3. Алескерова Ю.В., Бельдій А.М. Податковий контроль як основний елемент податкової системи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 118-122.
4. Алескерова Ю.В., Червань О.Г. Управління капіталом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 265-270.
5. Алескерова Ю.В., Васалатій І.В. Удосконалення системи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С.265-270.
6. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 11.01.2001, ВВР, 2001, №12.
7. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. с.50-53
8. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2007. №8. с.14-16.
9. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація. *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. №2. С. 146- 150.
10. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. За ред.проф. І.О.Піддубного. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2008. 264с.
11. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. №1. С. 50-53.
12. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління

конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка & держава*. 2007. №12. С.13-18.

13. Arefieva O. V. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : Економічні науки. 2019. № 3. С. 8–17.

14. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 448с.

15. Варланов Ю. Ю. Моделювання фінансового стану підприємств: сутнісний підхід до інтегрованої. *Економічний вісник КНЕУ*. 2012. Випуск 59. С. 139-146

16. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.

17. Гудзь О. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Financial space*. 2013. №4(12). С. 98-99.

18. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

19. Дікань Л.В. Фінансове забезпечення діяльності підприємства: сутність та джерела. *Економіка розвитку*. 2007. № 3(43). С. 65–68.

20. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Навч. посібник. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с

21. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Підручник. Х.: Основа. 2008. 367с.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ. 2006. 384 с.

23. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця. 2015. 172 с.

24. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2001. № 11. С. 96–98

25. Качмарик Я.Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. *Науковий вісник НЛТУ :збірник науково-технічних праць*. Львів, 2007. 17.4. С.174-177
26. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур. *Економічний вісник університету*. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний ун-т ім. Г. Сковороди». 2011. Вип. 17/2. С.66–69. <http://www.uk-x-pdf.ru/5ekonomika/1711469-1-udk-65-336-kolisnik-kandidat-ekonomichnih-nauk-docent-kafedri-obliku-audituzakarpatskogo-derzhavnogo-universitetu.php>
27. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім «Слово». 2009. 168с.
28. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Монографія. К.: КНЕУ 2002. 245 с..
29. Леонов Я.В. Герасименко Ю.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1. Том 2. С.23-28.
30. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 2. С. 5–17.
31. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ». 2007. 207 с.
32. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки». 29.04.2011.
33. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21–33.
34. Нагорна О. Стратегія фінансового забезпечення підприємств

комунального господарства: сутність та особливості. *Ефективна економіка*. 2012. №9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1385>

35. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. *Економіка АПК*. 2003. № 8. С. 124–127.

36. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Інвестиції: практика та досвід № 12/2012. С.91-96.

37. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. *Економіка України*. 2007. № 1. С. 78–87

38. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.

39. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–61

40. Стащук О. В. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3 (7). С. 98- 103.

41. Стецюк П. А. Фінансова архітектура забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Випуск 150. С. 33–40.

42. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. К.: Кондор, 2009. 470с.

43. Халімон Т.М. Стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Облік і фінанси*. №4 (74) 2016. С. 126-131.

44. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. *Економіка АПК*. 2003. № 8. С. 124–127.

45. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С.О., Куліш А.П. Фінанси підприємств : підручник, 6. вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ,

2006. 552 с.

46. Фінанси підприємств : навч. посіб. за ред. Аніловської Г.Я., Висоцької І.Б. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440 с.

47. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173–180.

48. Захарова Н.Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2013. № 2 (3). С. 128–133.

49. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 240 с.

50. Швиданенко Г.О., Олесю О.І. Сучасні технології діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002.

51. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз: навч. посібник, 4-е вид., стереотип. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 344 с.