

## ВСТУП

В сучасних умовах конкурентного середовища підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і світовому ринках стає стратегічним завданням розвитку економіки країни. Жорсткі методи проявлення конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку викликали об'єктивну необхідність розробляти та втілювати принципово нові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Актуальність виявлена тим, що для суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на цільових ринках, конкуренція – це основна умова, що забезпечує ефективність та розвиток діяльності і в кінцевому рахунку виживання на ринку.

Мета даної роботи полягає у визначенні шляхів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ».

Поставлена мета дослідження визначила вирішення наступних завдань:

- розглянути поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити значення, мету, задачі та інформаційне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та аналіз його конкурентних позицій;
- надати загальну характеристику та сферу господарської діяльності ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ»;
- проаналізувати техніко-економічні показники та фінансову діяльність підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність інжинірингового підприємства;
- визначити основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ».

Об'єкт дослідження – господарська діяльність Приватного акціонерного товариства «Сєвєродонецький ОРГХІМ» (далі ПрАТ«Сєвєродонецький ОРГХІМ»).

Предметом дослідження є конкурентоспроможність ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ».

Теоретичною і методичною основою дослідження послужили:

- ✓ неокласичні і сучасні теорії діяльності підприємств і організацій в сучасних економічних умовах;
- ✓ праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області проектного управління;
- ✓ законодавчі та нормативні акти України.

Основними інформаційними джерелами при написанні даної роботи були річні звіти ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ», статут, а також стандарти підприємства.

Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань в роботі застосовувалися такі методи дослідження: фінансовий та техніко-економічний аналіз, метод експертних оцінок та ін.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства вважається однією з найважливіших категорій ринкової економіки і визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами. До об'єктів що володіють конкурентоспроможністю можна віднести: товари, підприємства (як виробники товарів), галузі (як сукупності підприємств, що пропонують товари або послуги), регіони (райони, області, країни або їх групи). До суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів відносять: споживачів, виробників, інвесторів та державу.

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Багато експертів вважають найголовнішими показниками якісної виробничої та фінансової конкурентоспроможності вартість і затребуваність, та якщо більш детально розглядати ці показники, то виділяють[11]:

- мінімальний рівень виробничих витрат;
- якісна фондівдача;
- рентабельність виробництва продукції;
- висока продуктивність праці;
- позитивний коефіцієнт затовареності готовою продукцією;
- позитивний коефіцієнт завантаження підприємства;
- рентабельність роздрібних і оптових продажів;
- здатність до постійного розвитку виробничої бази;
- платоспроможність і незалежність від кредитів;

- здатність до автономного існування;
- високий рівень фінансового прибутку.

Але визначити чіткі ознаки високого рейтингу підприємства можна тільки в умовах динаміки її розвитку, тому що в залежності від специфіки діяльності підприємства і ситуації, що склалася на фінансово-економічному ринку критерії конкурентоспроможності можуть змінюватися.

Фактор конкуренції носить примусовий характер, під загрозою витіснення з ринку виробник повинен неупинно займатися системою якості конкурентоспроможності, а ринок об'єктивно і суворо оцінює результати їх діяльності.

Рівень продажів, репутація, висока мотивація робочого колективу, величезний дохід – все це залежить від здатності компанії протистояти уставленій на ринку конкуренції і від вміння керівництва налагоджувати потрібні контакти в діловому середовищі залежить рівень продажів, висока мотивація робочого колективу, репутація, величезний дохід. Підприємства, які не здатні витримати тиск конкурентів, як правило, приносять своїм власникам відчутні збитки. Отже, імовірноше банкрутство тоді, коли показники конкурентоспроможності компанії низькі, а за допомогою високих показників конкурентоспроможності діяльність підприємства стає престижніше. Компанії, які зайняли топові позиції на фінансово-економічному ринку можуть чинити серйозний вплив на своїх конкурентів, змушуючи їх приймати будь-які правила ринкової гри.

Модель конкурентних рішень К.Омаї полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємство може й має створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями.

Ідеї К. Омаї щодо формування та використання ключових факторів успіху, сформульовані ним як побажання[12]:

1. Конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія, дає змогу зберегти

досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності.

2. Уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення при орієнтації на аналогічні, другорядні переваги.

Головним в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його місця в конкурентному середовищі, тобто оцінка конкурентоспроможності з визначенням комплексу наявних і потенційних конкурентних переваг. На основі цього формуються стратегії конкурентоспроможності підприємства[9]:

- орієнтуватися на новітні технології (продавати тим покупцям і через ті канали збуту, які пред'являють найбільш високі вимоги, зробити нормою перевищення самих жорстких регламентаційних бар'єрів або стандартів якості товарів, мати джерелом накопичення самих передових і здійснюємих міжнародних бізнес постачальників, які базуються у даній країні, відноситися до працюючих як до постійного персоналу, тощо);
- своєчасно підмічати назріваючі зміни (розпізнавати і обслуговувати нових покупців і посередників, чії потреби перші захоплюють потреби інших, відкривати і висвічувати тенденції у вартості факторів, підтримувати постійні відносини з дослідницькими центрами і групами найбільш талановитих людей, вивчати всіх конкурентів, особливо нових і незвичайних, вводити деяких аутсайдерів до складу керівництва);
- удосконалити взаємообмін з покупцями, постачальниками, посередниками;
- здійснювати обслуговування на внутрішньому ринку покупців, які мають міжнародний і багатонаціональний характер.

В стратегічному управлінні конкурентоспроможність буває: національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність товару;

конкурентоспроможність підприємства, але найчастіше вона розглядається в двох аспектах[13]:

- ✓ конкурентоспроможність товару (продукції) тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо;
- ✓ конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні[7].

До зовнішніх факторів слід віднести:

- Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати більш чи менш високий прибуток.
- Кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.
- Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.
- Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють

підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

- Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).
- Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.
- Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини, не комплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.
- Збут продукції: його об'єм та витрати. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна мати високі результати в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непередуманої збутової політиці. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збуту за рахунок стимулюючи збільшення об'ємів продаж та завойовуючи нові ринки збуту.

## 1.2. Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства

В ринкових відносинах конкуренція є дуже вибірковим і гнучким механізмом. Від скорочення попиту на продукцію, підприємства страждають не в рівній мірі, в цьому і виявляється її вибірковість. Найсильніші підприємства навіть у важкий час можуть процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку конкурентів, які збанкрутіли раніше, а ось неефективні підприємства з неякісною продукцією мають найбільші труднощі. Гнучкість конкуренції обумовлена його миттєвою реакцією на будь-які зміни в зовнішньому середовищі. Підприємства, які краще адаптовані до змін у зовнішньому середовищі, зможуть з ними впоратися.

Мета кожного підприємства – захопити лідерство в конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому різні жорстокі або гуманні методи дій. В залежності від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу – ті характеристики, що створюють для підприємства певну вищість над його конкурентами.

При розрахунку оцінки конкурентоспроможності можна судити про важливість аналізу конкурентосдатності підприємства. В національній економіці про конкурентоздатність свідчить кількість конкурентоспроможних галузей, а ось конкурентоспроможність галузі свідчить тільки через виробничо-господарську діяльність працюючих в ній підприємств.

В умовах формування ринкової економіки, у питаннях виробничо-господарської діяльності, актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності. Особливо ця проблема загострюється у зв'язку з наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі підприємств та прагненням України до інтеграції в європейське й світове економічне співтовариство. З поглибленням соціально-економічних проблем суспільства, визначені проблеми вимагають розвитку нових підходів до управління



конкурентоспроможністю підприємства. Адже кожне підприємство має вирішувати два основних завдання, що часто сприймаються як суперечливі:

- забезпечення прийнятної економічної ефективності власної діяльності в умовах зростаючої конкуренції;
- реалізація суспільно-орієнтованої місії.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства допомагає вирішувати проблеми підвищення й визначати основні напрямки підвищення та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності придатної саме для нього конкурентної стратегії.

Виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і є мета аналізу конкурентоспроможності підприємства. Прийнято вважати, що для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні задачі – оцінити[10]:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність системи управління;
- конкурентоспроможність персоналу;
- конкурентоспроможність технології;
- показники фінансового стану підприємства.

Ряд авторів вважає, що конкурентоспроможність підприємства визначають наступні показники[10]:

- ✓ економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів і т. п.);
- ✓ виробничий і збутовий потенціал (виробничі потужності, наявність сировинної бази, центрів технічного обслуговування, рівень автоматизації і технології виробництва тощо);
- ✓ науково-дослідний потенціал (організація наукових досліджень, щорічні витрати на наукові дослідження в абсолютному виразі і до загального обсягу продажу, число зайнятих у наукових дослідженнях за все і у відсотках до числа зайнятих на фірмі напрям наукових

досліджень фірми, область патентування, оцінка можливості заняття організацією монопольного становища в якій-небудь галузі техніки тощо);

- ✓ репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань;
- ✓ фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо);
- ✓ організаційна структура;
- ✓ менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, інноваційність, тощо.

Деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємства залежить від потенціалу підприємства. Головні цілі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства висовують два основні блока формування інформаційної системи в ринкових умовах[3]: в першому блоці розроблюються організаційні засади інформаційної системи потенціалу підприємства, а в другому – реалізується інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в умовах інформаційно-технологічного розвитку.

- Організаційні засади інформаційної системи потенціалу підприємства.

Інформаційні системи потенціалу підприємства входять до комунікацій, що включаються в інформаційно-комунікаційні технології і представляють нову мову спілкування сучасного ділового середовища. Перехід від індустріальної епохи до інформаційного суспільства, а також зміни в підходах до оцінки ролі інформації в політичному та економічному житті країни були передумовою для виходу інформаційно-комунікаційних технологій на якісно новий рівень, який дозволяє без значних капітальних затрат вирішувати складні економічні та інші завдання не лише на державному рівні, але й на рівні окремих підприємств. Протягом останніх років спостерігається активізація процесу всебічного використання інформації як суспільного ресурсу, що забезпечує прискорення інновацій. Особливе

місце в цих умовах приділяється інформаційній системі потенціалу підприємства і проблемам її організації.

- Інформаційна система потенціалу підприємства містить компоненти, що забезпечують повноту інформації; доступність, цілеспрямований збір і первинну обробку отриманої інформації; канали доступу для користування зібраною інформацією; своєчасне одержання інформації та її використання для прийняття управлінських рішень. Удосконалення інформаційної системи потенціалу підприємства виконується за умовами організації системи оцінки його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її оновлення передбачають зміни на мікроекономічному рівні, реструктуризацію на основі економічного розвитку. Запуск механізмів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства цілком залежить від інформаційного потенціалу промислового виробництва, пріоритетних напрямів розвитку промисловості, спрямованих на інвестиційні стратегії впровадження у виробництво нових видів продукції. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства породжує коло проблем, які повинні вирішуватися як економічною наукою, так і практикою господарювання. Важливою проблемою системи оцінки є організація управління інформаційними потоками підприємства та розвиток системи інформаційного потенціалу.

Організація управління інформаційними потоками полягає в передачі підприємству інформаційних продуктів і в контролі над зміною поведінки. Сутність управління інформаційними потоками міститься в тому, що системи управління направляють свої інформаційні потоки не підприємству, а в інформаційне поле. Підприємство зобов'язано самостійно знайти й придбати всі необхідні інформаційні потоки, що регламентують поведінку в ситуаціях, які визначають конкурентоспроможність потенціалу. Відсутність необхідних інформаційних потоків або їхнє неправильне тлумачення не береться до уваги. Конкуренти перебувають із підприємством в одному інформаційному

полі і тому, чим більше інформаційний потенціал інформаційних потоків, тим вища його конкурентоспроможність.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер виробництва через збирання, зберігання, обробку та поширення інформаційних ресурсів.

Для формування інформаційного потенціалу підприємства постійно оновлюється інформація про стан і розвиток виробничої системи. Сукупність знань, що дозволяють розпізнати певну кількість інформаційних продуктів, теж включаються до інформаційного потенціалу. Серед важливіших видів ресурсів, що входять до інформаційного потенціалу, необхідно виділити такі інформаційні джерела:

- внутрішні інформаційні джерела: бухгалтерська і статистична звітність, результати діяльності підрозділів, коло ділового спілкування підприємства;
- звіти урядових структур, комерційних організацій, публікації, періодичні видання по різних галузях знань, збірники статистичної звітності;
- джерела підприємств, постачальників ресурсів, покупців, підприємств-конкурентів, рекламних кампаній, засобів масової інформації;
- джерела зовнішнього середовища, спеціалізованих підприємств, банків, транспортних організацій.

Важливою проблемою використання інформаційного потенціалу для нового підприємства є висока гранична ціна входження в галузь. У зв'язку з цим стає ефективним використання сучасних маркетингових технологій, які забезпечують «входження в коло потенційних клієнтів» і збір рентабельної інформації.

### 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та аналіз його конкурентних позицій

На сучасному етапі загально визнано, що не існує єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, це суттєво ускладнює визначення цієї характеристики. Але це не єдина проблема, з якою стикаються аналітики в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дефіцит інформації про конкурентів, яка часто є комерційною таємницею або не оприлюднюється через невпевненість у своїх перевагах над конкурентами є не менш важливою їх проблемою. Ця проблема має різний рівень складності в залежності від ступеню конкурентної боротьби в галузі: чим вищий цей рівень, тим меншою є кількість загальнодоступної інформації. Через незнання інформації про конкурентів, та неможливості проаналізувати стан, витікають інші проблеми:

- неповнота аналізу рівня конкурентоспроможності,
- використання при цьому суб'єктивних балових оцінок,
- високі фінансові та часові витрати на проведення дослідження.

На даний момент існує багато методик аналізу конкурентоспроможності. Кожне підприємство можливо оцінити з різних сторін їх переваг та недоліків. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства у табл. 1.1[4].

Наведеним у табл. 1.1 методам властиві певні як недоліки так і переваги, які спричинюють можливість їхнього застосування підприємствами. Переваги та недоліки оцінки методів конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку представлені в табл. 1.2[4]. Використовуючи одночасно декілька методів оцінки ймовірність отримати найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку в разі зросте.

## Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назвагрупи	Назваметоду
<p><b>Матричні</b> Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ).</li> <li>• Матриця ансоффа.</li> <li>• Матриця Маккінсі.</li> <li>• Матриця конкурентних стратегій М. Портера.</li> <li>• Матриця томпсона–стріклєнда.</li> <li>• SWOT-аналіз.</li> <li>• SPACE-аналіз.</li> <li>• STEP-аналіз.</li> </ul>
<p><b>Графічні</b> Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодонаведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Графіки порівнянь.</li> <li>• аналітичні графіки.</li> <li>• ілюстративні графіки.</li> <li>• діаграми.</li> <li>• картограми.</li> <li>• картодіаграми.</li> <li>• Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.</li> </ul>
<p><b>Індексні</b> Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.</li> <li>• Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.</li> <li>• Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.</li> <li>• Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми тагалузі.</li> <li>• Метод інтегральної оцінки.</li> <li>• Метод бенчмаркінгу.</li> </ul>
<p><b>Аналітичні</b> Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод різниць.</li> <li>• Метод рангів.</li> <li>• Метод балів.</li> <li>• Методи експертної оцінки.</li> <li>• системи диференційних рівнянь.</li> </ul>

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Недають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання нарівні галузей різних країн	Невраховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Невраховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Методи значення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, невраховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Недає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів

Отже, різноманітність методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реалістичний стан речей, але й дав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності та сформувані правильну стратегію. Крім того, узв'язку із зазначеними нами перевагами і недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства варто підходити до цього питання комплексно – застосовувати систему методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

Аналіз конкурентних позицій підприємства необхідно проводити для[6]:

- розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності;
- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
- залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Мета аналізу конкурентних позицій підприємства – визначити положення підприємства на галузевому ринку, виявити позитивні і негативні фактори, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення аналізу зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP - аналіз; SWOT - аналіз; SPACE - аналіз; GAP - аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS - аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555.

Метод STEP - аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою "чинник - підприємство". Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на



вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу. Він передбачає виконання певної послідовності дій. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- ✓ попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- ✓ прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;
- ✓ установлення розриву між цілями та прогнозами;
- ✓ визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- ✓ визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- ✓ розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- ✓ узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;

- ✓ установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- ✓ уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- ✓ визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- ✓ перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метод аналізу LOTS (від шведського «лоцман») [15] – спроба об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес. Філософія LOTS виходить з того, що компанія, держустанова або якась інша організація повинна прагнути і повинна вміти пристосувати свої дії до вимог покупця.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства. Метод LOTS містить аналіз проблем стосуються існуючого положення організації, її стратегії, довгострокових цілей і планів розвитку, організації менеджменту, існуючої звітності, а також методів і об'єктів аналізу кадрового потенціалу.

Під час обговорення цих проблем може бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить фірмі будувати свої взаємини із зовнішнім світом спираючись на свої конкурентні переваги.

Метод аналізу PIMS –цей метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблений в 60-х в компанії General Electric.

Ця модель використовує близько 30 змінних і дозволять виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель розроблена на базі даних

майже трьох тисяч підприємств. Ці емпіричні дані служать для порівняння з даними аналізованого підприємства, що дозволяє скоротити розрив між теорією і практикою конкретної організації.

Відповідно до моделі PIMS вирішальні чинники прибутковості будь-якій галузі поділяються на три групи:

- ✓ Конкурентна ситуація яка включає три показники позитивного впливу: частка ринку, відносна частка ринку і відносна якість продукту;
- ✓ Виробнича структура, що має два позитивних показника: рівень використання виробничих потужностей і продуктивність праці, а також 2 показника означають негативний вплив – це відношення капіталу до суми продажів і відношення капіталу до доданої вартості. Треба відзначити, що в цій групі при ранжируванні показників на першому місці стоять негативні показники.
- ✓ Ринкова ситуація, зростання «+», капіталомісткість «=», витрати на маркетинг стосовно суми продажів «-», сума покупок «-». Ці показники проранжовано!

Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555. Цей метод розроблений в експертному інституті Торгово-промислової плати РФ для оцінки конкурентоспроможності російської економіки. В якості вихідної бази були взяті дані 114 промислових підприємств різних галузей (машинобудування, нафтопереробка, будівельних матеріалів, текстильної) з чисельністю понад 200 працюючих будматеріалів та понад 500 для інших галузей. Оцінка проводилася експертним шляхом на основі позбавлення керівників цих 114 підприємств.

Оціночними були: конкурентоспроможність, якість і ціна продукції. Інтервали оцінок від 1 до 5. Для конкуренції і якості один бал - це найгірша оцінка, а для ціни - найкраща оцінка 5 балів, середнього рівня відповідає 3 бали.

Класичні поєднання оцінок за параметрами:

□ 551 - найкраще поєднання, поєднання ХХІ століття, тобто висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна - характерно для багатьох товарів японських і американських фірм і деяких європейських компаній.

□ 555- традиційне європейське поєднання, тут все високе і ціна теж.

□ 511 - східно-азіатське поєднання (висока конкурентоспроможність при низькій якості і низькою ціною).

Для забезпечення наочності конкурентоспроможності в даному методі рекомендується будувати стовпчикові діаграми попарно, наприклад, конкурентоспроможність і якість, конкурентоспроможність та ціна.

Дослідження показують, що при середній якості промислової продукції переважає низька її конкурентоспроможність. Для середньої конкурентоспроможності переважаючим є висока якість, а для високої конкурентоспроможності високу якість при незначній питомій вазі середньої та низької якості. Але це не остаточний висновок, тому що на конкурентоспроможність впливає і ціна продукції, що теж слід враховувати.

Ширші можливості для вибору стратегічних маркетингових рішень на корпоративному рівні представляє багатовимірна матриця Джі-І-Маккензі («привабливість ринку / стратегічне положення підприємства»)[16]. Вона дозволяє приймати більш диференційовані стратегічні маркетингові рішення щодо ефективного використання потенціалу підприємства в залежності від різних рівнів привабливості ринку.

Вона значно збільшує число чинників, що беруть участь і оцінці, охоплює середній рівень господарських зон. Уможлиблює використовувати її в умовах нестабільного розвитку.

Показник «привабливість ринку» (господарського спрямування) визначається набором різних чинників. До їх числа можна віднести:

- Розмір ринку і можливості його зростання.
- Норму прибутку.
- Рівень цін.

- Стан конкуренції.
- Бар'єри виходу на ринок.
- Соціальну роль.
- Правові обмеження та ін.

Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальною для будь-якого підприємства, особливо на сучасному етапі. Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом. Вона виступає потужним фактором концентрації виробництва, характер її залежить від розвиненості і ступеня монополізації виробництва. У сучасній економіці, для того, щоб створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто модернізувати виробництво і управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому має бути одне: уміння визначити, швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. В умовах посилення конкуренції особливого значення набуває аналіз конкурентоспроможності підприємства, її фактори.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ»

### 2.1. Загальна характеристика та сфера господарської діяльностіПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ». Організаційна структура підприємства

ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» – компанія, яка здійснює технічне керівництво і бере участь у підготовчих і пусканалагоджувальних роботах, введені в експлуатацію об'єктів хімічної, нафтохімічної, нафтогазопереробної та інших галузей промисловості.

У наш час компанія надає інжинірингові послуги підприємства хімічного й паливно-енергетичного комплексу країн СНД: України, Росії, Казахстану, Киргизстану, Туркменістану, Узбекистану. В 2001 році ЗАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» відкриває Західно-Казахстанський філіал в м. Уральськ. Наступного року створено Московський філіал ЗАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» (рис. 2.1).



Рис.2.1 Представництва та філії ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ»

За період існування компанії співробітники брали участь у будівництві та введені в експлуатацію більше 1000 хімічних виробництв на території СНД і зарубіжних країн – Болгарії, Угорщини, Чехії, Німеччини, Кіпру, Китаю, Куби (рис.1.2). Плідною є співпраця ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» з великими нафтогазовими і хімічними компаніями СНД і зарубіжжя: «Лукойл», «Газпром», «ТНК-ВР», «Татнафта», «Роснафта», «Нафтогаз України», «КазМунайГаз», «Єврохім», «АКРОН», «АСЧЕМА»,

«Naf-togazIndiaLtd» та іншими підприємствами є невід'ємним елементом діяльності.

Основними напрямки бізнесу є:

- Хімічна промисловість.
- Нафтогазопереробної промисловості.
- Облаштування нафтогазових родовищ.
- Нафтохімічна промисловість.
- Термінали зберігання і транспортування вуглеводнів.
- Морські стаціонарні платформи.
- Магістральні трубопроводи.
- Електроенергетика.
- Захист навколишнього середовища та інфраструктури.

До основних напрямків діяльності компанії ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» відносять:

- ✓ Управління проектами.
- ✓ Проектування.
- ✓ Підготовчі та пусконаладжувальні роботи.
- ✓ Комплексна автоматизація виробництва.
- ✓ Будівельний контроль. Розробка експлуатаційної, технічної документації.
- ✓ Розробка систем вентиляції, аспірації і пилогазоочистки.
- ✓ Навчання експлуатаційного персоналу.

Холдинг «ОРГХІМ інжиніринг» спеціалізується на інвестиційних проектах в різних галузях будівництва. Якість їхньої роботи відповідає сучасним міжнародним стандартам. Їм довіряють свій бізнес найбільші вітчизняні підприємства.

Вони обслуговують замовників/забудовників в області інжинірингових послуг більше 10 років. За роки роботи накопичили

достатню базу знань і практичного досвіду, що активно використовують для досягнення максимальної ефективності.

Їх ділове кредо: якісна робота точно в строк. Та їх клієнти готові підтвердити: своїм принципам вони не змінюють. Вони не зривають плани реалізації проектів і завжди добиваються потрібного результату.

Кожен проект унікальний і вимагає індивідуального підходу. Ви отримаєте такий підхід в «ОРГХИМ інжиніринг».

Інжинірингові послуги від Холдингу «ОРГХИМ інжиніринг» – це організація будівництва, технагляд, підготовчі та пусконаладжувальні роботи, розробка експлуатаційної технічної документації, паспортизація, навчання персоналу:

- Нафтопереробка – установка первинної переробки нафти, катодичного риформінгу, крекінгу, гідроочищення, цеоформінга, ізомеризації, вісбрегінга, виробництва водню, дорожніх і будівельних бітумів, гідродепарафінізації, олигомеризації.
- Газопереробки – установки комплексної підготовки газу, виробництва сірки, установки отримання пропан-бутану абсорбованим і криогенним методами.
- Облаштування родовища – установки стабілізації, деетаналізації і демеркаптанізації нафти і газового конденсату.
- Хімічна промисловість – виробництво аміаку, карбаміду, метанолу, азотної кислоти, аміачної селітри, аргону, себацінової кислоти, оцтової кислоти ацетилену, етилену, бензолу і т.д.
- Транспортування і зберігання нафти, газу та хімічних речовин – нафтові, газові та хімічні термінали, ізометричні сховища рідкого аміаку і знижених вуглеці

Діяльність ПрАТ «Севєродонецький ОРГХИМ» регулюється Господарським кодексом України, статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи.



Товариство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати угоди та інші акти з самостійними суб'єктами підприємницької діяльності, нести відповідальність стосовно до власних обов'язків.

ПрАТ «Северодонецький ОРГХІМ» діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самооплатності, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до діючого законодавства.

Товариство створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на задоволення попиту на ринку інжинірингових послуг для реалізації на базі одержання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу підприємства.

Організаційна структура управління ПрАТ «ОРГХІМ» є лінійно-функціональною. Відповідно до неї управління ПрАТ «ОРГХІМ» ведеться за допомогою таких органів:

- Загальні збори акціонерів ПрАТ «ОРГХІМ».
- Наглядацька (Спостережна) Рада ПрАТ «ОРГХІМ».
- Правління ПрАТ «ОРГХІМ».
- Ревізійна комісія ПрАТ «ОРГХІМ».

Організаційна структура ПрАТ«ОРГХІМ» представлена на рис.2.2.

# Организационная структура

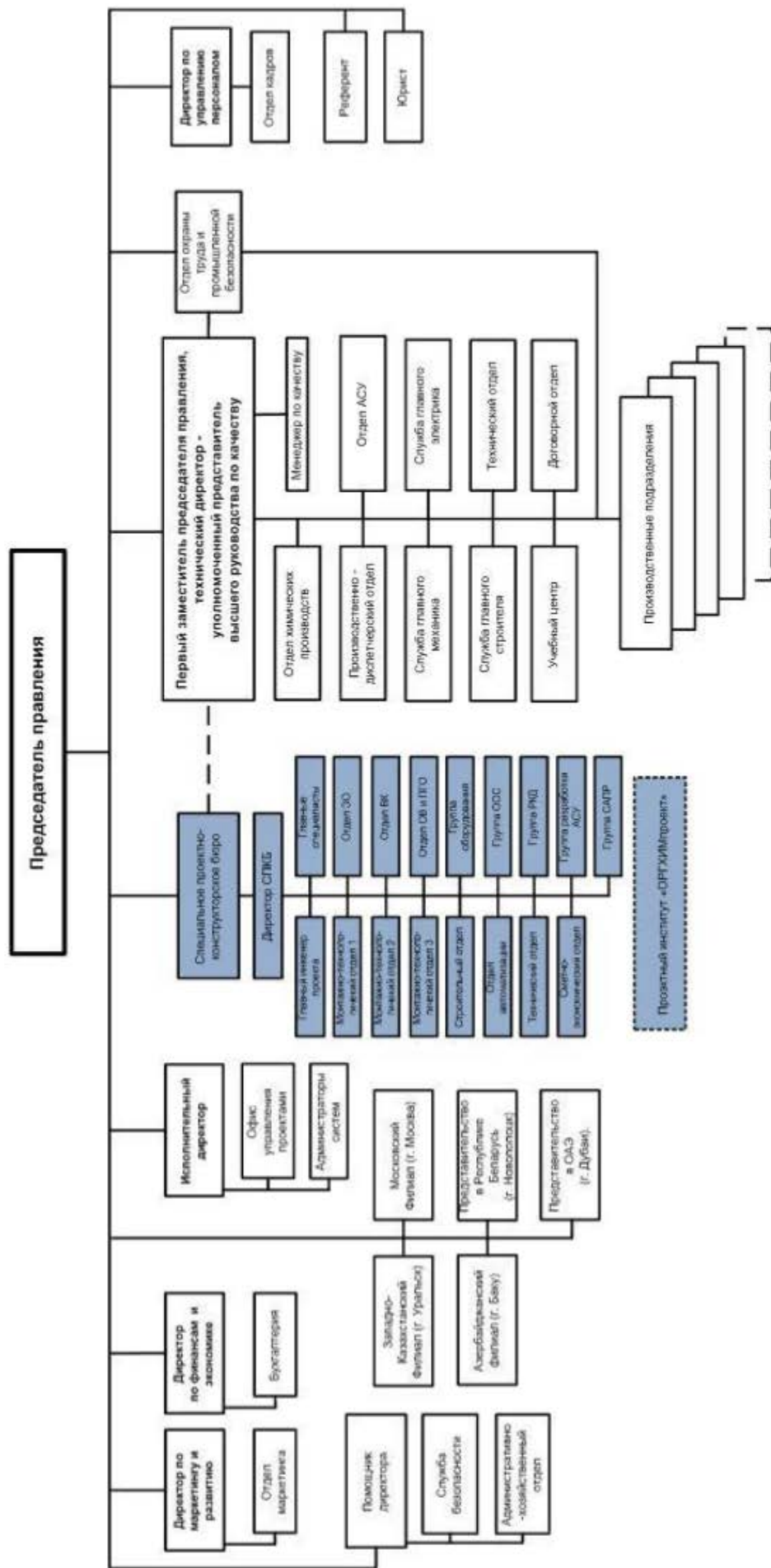


Рис. 2.2 Організаційна структура ПрАТ «Свердловський ОРГХІМ»

## 2.2. Аналіз техніко-економічних показників та фінансової діяльності підприємства

Техніко-економічний аналіз – це внутрішньогосподарський аналіз, у процесі якого досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є: Баланс підприємства – форма №1 та Звіт про фінансовий результат та їх використання – форма №2.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Севєродонецький ОРГХІМ» представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Севєродонецький ОРГХІМ»

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2015-2014		Відхилення 2016-2015		Відхилення 2016-2014	
				+, -	%	+, -	%	+, -	%
Виручка від реалізації робіт, послуг, тис. грн.	337791	345042	362670	7251	2,15	17628	5,1	24879	6,9
Собівартість робіт, послуг, тис. грн.	268731	289744	233649	21313	7,9	-56095	-19,4	-35082	-15
Валовий прибуток, тис. грн.	69060	55298	129021	-13762	-19,9	73723	133	59961	46,4
Чистий прибуток, тис. грн.	40226	17470	51652	-22756	-56,6	34182	195	11426	22,1
Витрати на 1 грн. наданих послуг, грн.	0,8	0,84	0,64	0,04	5	-0,2	-23,8	0	0
Рентабельність витрат, %	25,7	19,1	55,2	-6,6	-	36,1	-	29,5	-
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	27340,5	34585,5	37325	7245	26,5	2739,5	7,9	9984,5	26,8
Фондовіддача, грн./грн.	12,4	10	9,7	-2,4	-19,4	-0,3	-3	-2,7	-27,8
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	973	961	962	-12	-1,2	1	0,1	-11	-1,1
Середня продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./особу	347,5	359	377	11,5	3,3	18	5	1,2	0,32
Фонд оплати праці, тис. грн.	75092	91502	99802	16410	21,9	8300	9,1	24710	24,8
Середньомісячна ЗП 1-го працівника, тис. грн./особу	6431	7934	8645	1503	2,3	711	9	2214	25,6

Данні приведеної таблиці дозволяють відстежити динаміку результатів господарської діяльності компанії за три попередніх роки. На підставі табличних даних, можна зробити висновок, що ПрАТ «ОРГХІМ» перебуває в стадії підйому. Дохід від реалізації зріз з 2014 по 2016 роки на 24879 тис. грн. Спостерігається значне зменшення собівартості реалізованої продукції на 35082 тис. грн. у 2016 році, це може бути пов'язано з підвищенням продуктивності праці на 5%, що є позитивною тенденцією для підприємства. У загальному виді помітний ріст валового прибутку на 59961 тис. грн. і чистого прибутку на 11426 тис. грн. Що ж стосується ресурсного забезпечення підприємства, то тут ситуація неоднозначна: збільшення середньорічної вартості основних фондів на 26,8% призвели до зниження фондоддачі з 12,4 грн./грн. до 9,7 грн./грн., отже кожна 1 грн. вкладена в основні засоби буде приносити на 2,7 грн. наданих послуг менше, що не є добре для підприємства ПрАТ «ОРГХІМ».

Через збільшення середньої заробітної плати в країні фонд оплати праці в кінці звітного року порівнянні із кінцем 2014 року виріс на 24,8%.

У процесі своєї господарської діяльності підприємство здійснює безліч фінансово-господарських операцій і постійно несе витрати, пов'язані з їх проведенням. Операційні витрати є основною складовою витрат підприємства. На основі фінансової звітності проаналізовано склад, структуру та динаміку операційних витрат ПрАТ «Северодонецький ОРГХІМ» за три роки (табл. 2.2).

Спостерігається скорочення витрат в цілому. Здійснивши структурно-динамічний аналіз операційних витрат за економічними елементами ПрАТ «Северодонецький ОРГХІМ», можна зробити наступні висновки: що у 2014 – 2016 роках найбільша питома вага (46,02%) – інші операційні витрати. Витрати на оплату праці посідають друге місце і помітне їх збільшення протягом досліджуваного періоду на 24710 тис. грн., це може бути пов'язано зі збільшенням середньої заробітної плати в країні.

Аналіз структури та динаміки операційних витрат ПрАТ  
«Сєверодонецький ОРГХІМ»

Показники	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2015- 2014	2016- 2015	2016- 2014
Матеріальні затрати	5449	1,6	5706	1,5	5929	1,9	257	223	480
Витрати на оплату праці	75092	23,1	91502	24,4	99802	31,9	16410	8300	24710
Відрахування на соціальні заходи	26091	7,9	30803	8,3	33597	10,72	4712	2794	7506
Амортизація	6077	1,8	4581	1,2	4797	1,5	-1496	216	-1280
Інші операційні витрати	215790	65,6	235864	64,6	144125	46,02	20074	-91739	-70665
Разом	328499	100	368456	100	313170	100	39957	-55286	-15329

Додатково діяльність ПрАТ «ОРГХІМ» можна оцінити на підставі аналізу його фінансового стану. В роботі проведений горизонтальній і вертикальний аналіз Балансу (табл. 2.4) та Звіту про фінансові результати (табл. 2.5) ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ».

Аналізуючи баланс підприємства можна відзначити в цілому поліпшення фінансового стану ПрАТ «ОРГХІМ» на кінець 2016 року. Фінансовий результат звичайної діяльності підприємства – прибуток у розмірі 51652 тис. грн., який більш даного показника за 2014 рік, при цьому основним джерелом фінансування є власний капітал.

Найбільшу питому вага у вартості активів підприємства мають основні засоби (16,26% у 2014 року та 21,72 у 2016 року).

У складі оборотних активів основну частину займають – дебіторська заборгованість, рахунки в банка, а також гроші та їх еквіваленти. Висока питома вага дебіторської заборгованості покупців набагато перевищує питому вагу кредиторської заборгованості, на кінець 2016 року 40,14% проти 0,2%. Це свідчить про ефективну кредитну політику підприємства.

У 2016 році підприємство отримало прибуток від операційної діяльності в розмірі 51668 тис. грн., у той час як в 2014 році прибуток от даного виду діяльності складав 42061 тис. грн.

Таблиця 2.3

## Аналіз балансу ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ»

Актив	Код рядка	На початок 2015 року	На кінець 2015 року	На кінець 2016 року	Вертикальний аналіз			Горизонтальний аналіз			
					%			Кінець 2015- початок 2015		Кінець 2016- початок 2015	
					Початок 2015	Кінець 2015	Кінець 2016	Абсолютні, тис. грн	Відносні, %	Абсолютні, тис. грн	Відносні, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>I. Необоротні активи</b>											
Нематеріальні активи:	1000	1300	595	471	0,67	0,23	0,16	-705	54,23	-829	-63,77
первісна вартість	1001	6601	6964	7069	3,38	2,69	2,42	363	5,49	468	7,09
накопичена амортизація	1002	5301	6369	6598	2,76	2,46	2,26	1068	20,15	1297	24,74
Незавершені капітальні інвестиції	1005	42	210	-	0,02	0,08	-	5	11,90	-	-
Основні засоби:	1010	18934	35747	40953	9,7	13,79	14,01	16813	88,8	22019	116,29
первісна вартість	1011	31743	52699	63480	16,26	20,34	21,72	20956	66,02	31737	99,98
знос	1012	12809	16952	22527	6,56	6,54	7,01	4143	32,34	9718	75,87
<b>Усього за розділом I</b>	1095	20276	36552	41424	10,39	14,11	14,17	16276	80,27	21148	104,3
<b>II. Оборотні активи</b>											
Запаси	1100	351	300	210	0,18	0,12	0,07	-51	-14,53	-141	-40,17
Виробничі запаси	1101	151	100	115	0,08	0,04	0,04	-51	-33,77	-36	-23,84
Товари	1104	200	200	95	0,1	0,08	0,03	0	0	-105	53
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35688	63311	117314	18,29	24,43	40,14	27623	77,4	81626	228,72
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1603	1390	3885	0,82	0,54	1,33	-213	-13,29	2282	142,36

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
з бюджетом	1135	350	1298	682	0,18	0,5	0,23	948	270,86	332	94,86
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10774	21546	19875	5,52	8,31	6,8	10772	99,98	9101	84,47
Гроші та їх еквіваленти	1165	125855	134699	108348	64,49	51,98	37,07	8844	7,03	-17507	-13,91
Готівка	1166	233	903	7300	0,12	0,35	2,5	670	287,55	7067	3033,05
Рахунки в банках	1167	125632	133796	101048	64,37	51,63	34,58	8164	6,5	-24584	-19,57
Витрати майбутніх періодів	1170	266	31	499	0,14	0,01	0,17	-235	-88,35	233	87,59
Інші оборотні активи	1190	23	11	10	0,01	0,004	0,003	-12	-52,17	-13	-56,52
<b>Усього за розділом II</b>	1195	174910	222586	250823	89,62	85,89	85,83	47676	27,26	75913	43,40
<b>Баланс</b>	1300	195186	259138	292247	100	100	100	63952	32,76	97061	49,72
<b>Пасив</b>											
<b>I. Власний капітал</b>											
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	108	108	108	0,06	0,42	0,04	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	293	293	293	0,15	0,11	0,1	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	353	353	353	0,18	0,14	0,12	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	27	27	27	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144001	201312	281333	73,78	77,69	96,27	57311	39,8	137332	95,37
<b>Усього за розділом I</b>	1495	144782	202093	282114	74,18	77,99	96,53	57311	39,58	137332	94,85
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>											
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	1615	2014	514	143	1,03	0,2	0,05	-1500	-74,48	-1871	-92,9
за розрахунками з бюджетом	1620	2047	571	5645	1,05	0,22	1,93	-1476	-72,11	3598	175,77
за розрахунки зі страхування	1625	1637	1157	748	0,83	0,45	0,26	-480	-29,32	-889	-54,31
за розрахунками з оплати праці	1630	3754	2719	2498	1,92	1,05	0,85	-1035	-27,57	-1256	-33,46
за одержаними авансами	1635	23399	33961	841	11,99	13,11	0,29	10562	45,14	-22558	-96,41
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	36	0	0	0,12	0	0	36	0
Інші поточні зобов'язання	1690	17553	18323	222	8,99	7,07	0,76	770	4,39	-17331	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	50404	57045	10133	25,83	22,01	3,47	6641	13,18	-40271	-79,9
<b>Баланс</b>	1900	195186	259138	292247	100	100	100	63952	32,76	97061	49,73

Таблиця 2.4

## Аналіз Звіту про фінансові результати

Статі	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Вертикальний аналіз %			Горизонтальний аналіз			
					2014 рік	2015 рік	2016 рік	2014 рік - 2015 рік		2016 рік - 2014 рік	
								Абсолютні, тис. грн.	Відно- сні,%	Абсо- лютні, тис. грн.	Відно- сні,%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	337791	345042	362670	100	100	100	-7251	-2,15	-78106	-21,54
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(268731)	(289744)	(233649)	-0,8	-0,84	0,84	21013	-7,2	-233648,2	99,99
Валовий прибуток:											
-прибуток	2090	69060	55298	129021	0,20	0,16	0,16	13762	19,93	-38354	-29,73
Інші операційні доходи	2120	259478	328426	71259	0,77	0,95	0,95	-68948	-26,57	-38354	-53,82
Адміністративні витрати	2130	(59315)	(77423)	(77714)	-0,18	-0,22	-0,22	18108	-30,53	29068	-37,40
Витрати на збут	2150	(238)	(174)	(167)	-0,001	-0,001	-0,001	-64	26,86	-179	128,62
Інші операційні витрати	2180	(226867)	(287203)	(72959)	-0,67	-0,83	-0,83	60336	26,6	-114951	157,56
Фінансові результат від операційної діяльності:											
-прибуток	2190	42073	18924	49440	0,12	0,55	0,05	23149	55,02	-11551	-23,36
Інші фінансові доходи	2220	6895	2381	2228	0,02	0,01	0,007	4514	65,47	3087	138,55
Фінансові результати до оподаткування:											
-прибуток	2290	48968	21305	51668	0,14	0,06	0,06	27663	56,49	-9607	18,59
Податок на прибуток від звичайної діяльності	2300	-8742	-3855	-16	-0,03	-0,01	-0,01	-4887	55,9	-7653	87,54
Чистий фінансовий результат:											
-прибуток	2355	40226	17470	51652	0,12	0,05	0,05	22756	56,57	-17260	-33,42



### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності інжинірингового підприємства

Розвиток країни сучасного світу залежить від того, яке місце вона займає на світовому ринку технологій і інновацій.

Інжинірингове (англ. engineering - технічний) підприємство – це підприємства, яке надає технічні консультаційні послуги, пов'язані з розробкою і підготовкою виробничого процесу і забезпеченням нормального ходу процесу виробництва і реалізації продукції. До його послуг належать[14]:

- ✓ Передпроектні – проведення досліджень ринку, підготовка техніко-економічного обґрунтування створення виробництва, інженерні вишукування (топографічна зйомка, дослідження ґрунтів, розробка планів розвитку регіонів, транспортної системи та іншої інфраструктури), а також консультації і нагляд за проведенням даних робіт.
- ✓ Проектні – підготовка генплану, розробка архітектурного плану, оцінка вартості проекту, розрахунок витрат по створенню і експлуатації об'єкта, розробка робочих креслень, технічних специфікацій та іншої документації, нагляд та консультації по проведенню зазначених робіт.
- ✓ Післяпроектні – підготовка контрактної документації для виробництва різних робіт, організація торгів при необхідності, авторський нагляд за проведенням будівельних робіт, управління будівництвом, проведення приймально-здавальних робіт і виробничі випробування, складання заключної будівельної та технічної документації, підготовка інженерно-технічного персоналу та інші роботи по здачі і пуску виробничого об'єкта;
- ✓ Спеціальні послуги, зумовлені конкретними умовами створення даного об'єкта (аналіз проблем утилізації відходів, юридичні процедури та ін.).

Сьогодні в ринковій економіці запорукою виживання і благополуччя, в першу чергу, є саме висока якість, виробники, які не приділяють належної

уваги питанням якості, будуть просто розорені. Споживач стає все більш педантичний в своєму виборі, маючи широкий асортимент пропонованої на ринку продукції та послуг

Для аналізу конкурентоспроможності інжинірингового підприємства розглянемо SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ», а також можливості та загрози, що склалися на ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ»

Сильний бік	Слабкий бік
<ul style="list-style-type: none"> <li>• повна компетенція в ключових питаннях;</li> <li>• адекватні фінансові ресурси;</li> <li>• гарне враження в покупців;</li> <li>• один із лідерів на ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабе просування послуг підприємства на ринок Європи.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові ринки й сегменти ринку;</li> <li>• розробка ноу-хау;</li> <li>• надання допоміжних послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість появи нових конкурентів;</li> <li>• несприятлива політика уряду;</li> <li>• зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>• близькість до зони АТО.</li> </ul>

На основі наведеної таблиці можна не тільки проаналізувати конкурентне становище підприємства завдяки вивчення сильних та слабких сторін, але й завдяки можливостям стає реальним ліквідувати слабкі сторони, та завдяки сильних сторін зменшити погрози.

Безпосередньо з SWOT-аналізу слідує інший метод конструктивного аналізу - SPACE-аналіз. Він ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства і конкурентоспроможність продукції є головними чинниками, що визначають стратегічну позицію підприємства, тоді як привабливість галузі і стабільність галузі є характеристиками, які мають велике значення для галузі в цілому. Для визначення стратегії конкурентоспроможності підприємства SPACE-аналіз включає в себе такі позиції[17]:

- ✓ Агресивна позиція. Типова для активної і стабільної галузі, в якій підприємство має певні переваги. Критичним є поява нових конкурентів. Позиція дозволяє активно реагувати на зміну ринкової ситуації, збільшувати свою частку на ринку, підвищувати конкурентоспроможність продукції.
- ✓ Конкурентна позиція. Типова для активних, але нестабільних галузей і ринків, на яких продукція підприємства має конкурентну перевагу. Критичним є фінансовий потенціал підприємства.
- ✓ Консервативна позиція. Найчастіше характерна для стабільної галузі. Такі підприємства мають певний фінансовий потенціал, однак, конкурентна характеристика продукції критична. Головними завданнями таких підприємств повинні бути пошук нових ринків, збереження переваг продукції, освоєння нових видів продукції, зниження непродуктивних витрат і активізація грошового обігу.
- ✓ Захисна позиція. Позиція типова для економічно непривабливих видів діяльності, в яких конкурентні переваги не створюють економічних, або відсутність конкуренції обумовлено відтоком капіталу в економічно вигідніші галузі. Практично всі фактори є критичними, за винятком конкурентної позиції продукції. Підприємство може продовжувати тактику на «переживання» несприятливого періоду, що, як правило, не приносить успіху або переорієнтуватися на інші види діяльності, зменшити виробничі потужності, реструктуризувати виробництво і фінансові ресурси, обмежити інвестиції.

А також проведемо SPEASE – аналіз для оцінки найбільш вигідного стратегічного положення підприємства, привабливості сфери його бізнесу, здатність конкурувати на ринках. Наведені дані представлені у табл.2.6.

## SPASE – аналіз ПрАТ «Сєвєродонєцький ОРГХІМ»

Показник	К важливості	Ранг	Зважена оцінка
1	2	3	4
1.Фінансова сила підприємства:	1	-	6,8
- виробничі витрати	0,2	7	1,4
- валовий дохід підприємства	0,15	8	1,2
- рівень транспортних витрат	0,1	5	0,5
- енергоємність виробництва	0,1	4	0,4
- рентабельність продажів	0,15	7	1,05
-середньооблікова чисельність працівників	0,15	7	1,05
- стабільність одержання прибутку	0,15	8	1,2
Конкурентоспроможність підприємства	1	-	7,8
- ступінь відповідності ціни і якості продукції вимогам цільової групи споживачів	0,2	8	1,6
- можливість активного впливу на рівень цін і витрат	0,2	4	0,8
- фінансова стабільність	0,2	6	1,2
- ступінь інноваційності продукції	0,1	6	0,6
- ступінь реінвестування	0,2	6	1,2
- структура асортименту продукції	0,1	6	0,6
- частка ринку підприємства	0,1	6	0,6
- динаміка частки ринку підприємства	0,1	6	0,6
3.Привабливість галузі:	1	-	7,8
-зростання доходів основних споживачів	0,2	7	1,4
- стадія життєвого циклу галузі	0,3	9	2,7
- стабільність прибутку в галузі	0,2	9	1,8
- тривалість життя галузі	0,2	7	1,4
-можливість застосування продукції галузі в інших	0,1	5	0,5
4.Стабільність галузі:	1	-	5,3
- зміна розміру доходів споживачів	0,2	7	1,4
- стадії життєвого циклу галузі	0,3	9	2,7
- еластичність попиту на продукцію	0,2	3	0,6
- галузевий рівень конкуренції	0,2	6	0,6

Згідно проведених розрахунків фінансова сила ПрАТ «ОРГХІМ» оцінюється як середня (ФС = 6,8 балів з 10-бальною шкалою), що не дуже співпадає з загальногалузевим рівнем стабільності (СГ = 5,3балів). Привабливість галузі трохи вища за середню (ПГ = 7,8 балів), незважаючи на це конкурентоздатність підприємства досить висока (КП = 7,8 балів). Тобто ПрАТ «ОРГХІМ» використовує ті можливості, які йому надає зовнішнє

мезосередовище: зростання доходів споживачів продукції, стабільність отримання прибутку, зрілість і довготривалість існування галузі.

Координати кінця вектору рекомендованої стратегії дорівнюють:

$$x = 7,8 - 7,8 = 0$$

$$y = 6,8 - 5,3 = 1,5$$

У системі координат SPASE – аналізу даний вектор буде спрямований вгору праворуч(рис. 2.1)

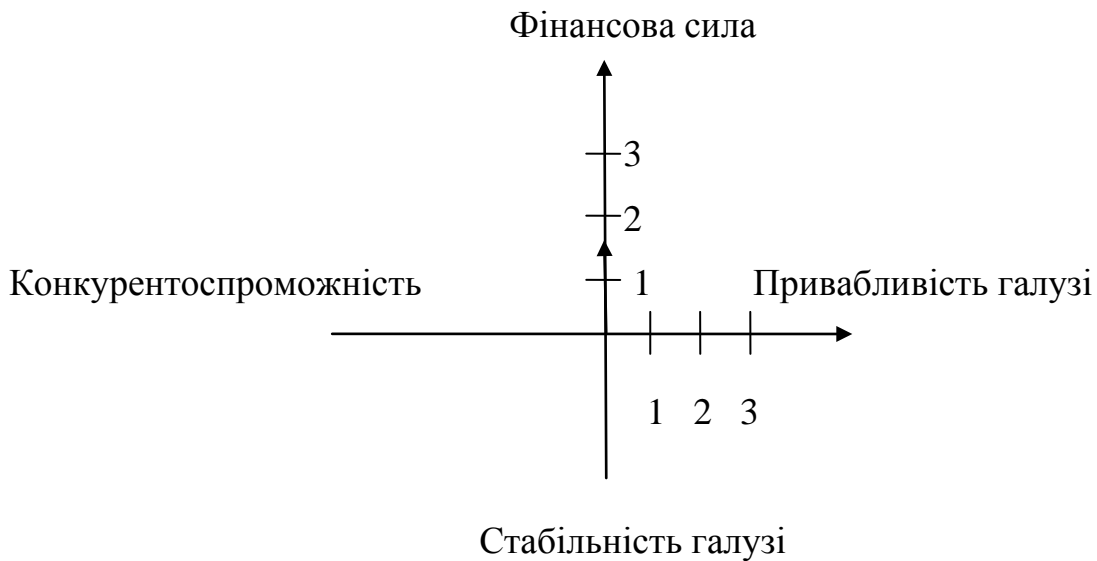


Рис. 2.3 Вектор стратегії підприємства у системі координат SPEASE – аналізу

На основі проведеного SPASE-аналізу можна зробити деякі висновки. ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ» має розвинені фактори стабільності та агресивних дій. Для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Сєвєродонецького ОРГХІМ» використано два метода – SWOT-аналіза SPASE-аналіз, після чого було виявлено переваги і недоліки та слабкі і сильні сторони підприємства.

Згідно з усіх розрахунків можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Сєвєродонецький ОРГХІМ» є дуже затребуваною компанією, знаходиться у лідерах, та є конкурентоспроможним. Воно працює по

міжнародним стандартам, виконують свою роботу якісно і точно в строк, тому з ними співпрацюють вітчизняні підприємства.

Діяльність підприємства знаходиться на стадії підйому. Його дохід зростає, а собівартість навпаки зменшується. Операційні витрати підприємства в цілому знизилися, це пов'язано зі зниженням інших операційних витрат, хоча вони займають більшу частину розходів.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» НА РИНКУ

#### 3.1. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

В умовах постійних змін зовнішнього середовища, та зростання швидкості перебігу глобалізації, вітчизняні підприємства зустрічаються з проблемою низької конкурентоспроможності, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Яковлева С. Є. та Жигалкевич Ж. М. представили класифікацію чинників інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.1)[5].

Таблиця 3.1

#### Підходи до класифікації чинників інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства

Назва чинника	Обґрунтування важливості
Інноваційне мислення керівництва	Здатність керівництва інноваційно мислити, приймати управлінські рішення, які спрямовані на інноваційний розвиток підприємства, дає можливість рухатись організації в напрямку глобальних тенденцій економіки, а отже, випереджати конкурентів позбавлених цієї переваги.
Людський потенціал	Реалізація прихованих можливостей персоналу організації, достатня його мотивація, використання знань як рушійної сили прогресу, на етапі становлення та розвитку економіки знань, надає підприємству додаткові конкурентні переваги.
Інформаційні ресурси	Достатнє володіння інформацією, її доцільне використання, новітнє програмне забезпечення, дає можливість підприємству бути ознайомленим із поведінкою конкурентів на ринку, а отже, використовувати відповідні конкурентні стратегії.
Гнучка організаційна структура управління	Підприємство, як займається інноваційною діяльністю або використовує інноваційні механізми повинне функціонувати на базі гнучких організаційних структур (матрична, проектна тощо).

Техніко-технологічне забезпечення	Високий рівень використання новітніх технологій в організації, дає можливість покращувати визначені процеси на підприємстві, таким чином, випереджати конкурентів.
Нові управлінські технології	Залучення нових моделей управління, оптимізація ведення бізнесу, нові підходи в менеджменті підвищують ефективність ведення конкурентної боротьби.
Налагоджена система маркетингу	Залучення інноваційного маркетингу надає можливість швидше та ефективніше за конкурентів, просувати товар/послугу на ринок.

Для фінансово-економічного ринку вкрай важливо постійно розробляти нові напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності. На сьогоднішній день експертами розроблено кілька шляхів збільшення рейтингу підприємства і виведення його на лідируючі торгові позиції:

- ✓ збільшити обсяг продажів;
- ✓ поліпшити якість пропонованих потенційному покупцю продукції або послуг;
- ✓ зменшити виробничі витрати;
- ✓ забезпечити якісний бенчмаркінг.

Підприємства, яке бажає вибитися в топові позиції на міжнародному ринку, повинно приділяти особливу увагу збільшенню обсягів виробництва і реалізації своєї продукції. Але приділяти увагу тільки збільшенню обсягів виробництва і реалізації неефективно, так як багато важливих показників (прибуток, мотивація співробітників і т.п.) залишаються за кадром, слід розробити правильну програму підвищення показників конкурентоспроможності і залучити до роботи досвідчених маркетологів.

Другий важливий напрям, який необхідно опрацьовувати для підвищення показників конкурентоспроможності – це поліпшення якісних характеристик продукції, що реалізовується. Якісний і корисний товар користується великою популярністю серед населення, тому такий підхід відмінно сприяє збільшенню експорту і освоєння нових ринків, що, в свою



чергу, є необхідною умовою збільшення рейтингу будь-якого виробника.

Ряд фахівців, що займаються розробкою програм підвищення конкурентоспроможності підприємств, вважають за краще використовувати для цього старий перевірений метод зменшення фінансових витрат. Серед усіх підприємств, що йдуть цим шляхом просування, найбільших висот досягають ті підприємства, які змогли налагодити якісний виробничий процес з мінімальними фінансовими витратами.

Останнім часом багато підприємств, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на світовому ринку, вважають за краще використовувати для підвищення конкурентоспроможності такої високоефективний інструмент як бенчмаркінг. Бенчмаркінг (benchmarking) – це процес вивчення і оцінки товарів, послуг, менеджменту і досвіду тих компаній, які є визнаними лідерами в сегменті, області[8]. При правильному аналізі отриманої інформації можна навчитися підвищувати показники конкурентоспроможності незалежно від того, яка ситуація складається на фінансово-економічному ринку.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства деякі автори виокремлюють[2]:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризацію та автоматизацію процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;
- кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;
- участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

У навчальному посібнику Лупак Р. Л. та Васильців Т. Г. виділяють такі способи підвищення конкурентоспроможності підприємства [2]:

- поглиблене вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;

- зміна асортиментної політики;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу.

### 3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ»

ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» – найбільша компанія в пострадянському просторі з надання комплексу інжинірингових послуг за технологічним, теплоенергетичним, електричним обладнанням, системам КВП і АСУ ТП, а також промислової вентиляції та аспірації, водопідготовки і водоочищення. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності якої буде розглянуто. Виходячи із проведених аналізів конкурентоспроможності підприємства, а саме SPASE – аналізу, було виявлено стратегічну позицію, завдяки якій можна ефективніше підібрати методи підвищення конкурентоспроможності. На підприємстві ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ» такою позицією виявилась агресивна.

Виходячи з цього були виділені найбільш доцільні напрямки для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ»:

- ✓ Стратегія знижок або дешевих послуг.

ПрАТ «ОРГХІМ» є лідером ринку, отже може встановити низькі ціни, в порівнянні з цінами на аналогічну продукцію лідера. Також може запропонувати своїм клієнтам замовлення в кредит, пропонувати використання матеріалів різної цінової категорії.

- ✓ Стратегія престижних послуг.

ПрАТ «ОРГХІМ» пропонує послуги більш високої якості за оптимальною ціною, ніж претендент на лідерство або інший лідер

ринку. Рекомендується співпраця зі світовими лідерами задля консультаційної думки при розробці проектів.

- ✓ Стратегія розширення асортименту продукції.

ПрАТ «ОРГХІМ» може атакувати аналогічних лідерів, надаючи покупцям широкий вибір продуктів.

- ✓ Стратегія інновацій або підвищення рівня обслуговування.

ПрАТ «ОРГХІМ» повинен постійно турбувати конкурентів, пропонуючи ринку нові види продукції або якісніші послуги. Підприємству необхідно більш уважніше підходити до вибору співробітників які безпосередньо контактують з клієнтами. Вони повинні бути повністю обізнаними у всіх питаннях, що стосується роботи підприємства, привітні та мати особливий підхід до кожного клієнту.

- ✓ Стратегія інновацій в розподілі.

ПрАТ «ОРГХІМ» повинен постійно шукати нові канали розподілу продукції.

- ✓ Стратегія зниження витрат виробництва.

ПрАТ «ОРГХІМ» повинен прагнути до зниження витрат виробництва, збільшуючи ефективність закупівель, знижуючи витрати на робочу силу або використовуючи сучасне виробниче обладнання. Також підприємству рекомендується автоматизувати або механізувати повністю або частково роботу підприємства.

- ✓ Інтенсивна реклама.

ПрАТ «ОРГХІМ» повинен провести більш атакуючу маркетингову діяльність, а саме необхідно передивитись фінансування маркетингової служби.

- ✓ Бенчмаркінг.

На основі цього методу ПрАТ «ОРГХІМ» зможе оцінити послуг, менеджменту і досвіду тих компаній, які є визнаними лідерами в цьому сегменті. Що в подальшому допоможе йому у вирішенні проблем з

обслуговуванням та стануть більш обізнаними у питаннях збуту та просування товару.

Таким чином буде отримаємо більш розвинене підприємство, яке зможе конкурувати зі світовими компаніями.

Отже конкурентоспроможність компанії є результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління нею.

Розглянуті слабкі та сильні сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу, а також визначення стратегічної позиції за допомогою SPASE-аналізу допомогли у подальшому з виявленням шляхів та напрямів розробкою рекомендацій підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Севєродонецький ОРГХІМ».

## ВИСНОВОК

Конкурентоспроможність підприємства вважається однією з найважливіших категорій ринкової економіки і визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами. Розвиток будь-якої країни сучасного світу безпосередньо залежить від того місця, яке вона займає на світовому ринку технологій і інновацій.

Інжиніринг як сектор ринкової економіки виник півтора століття тому у Великобританії, коли вперше почали продаватися послуги інженерів затребувані промисловцями при будівництві нових заводів і модернізації діючих. Активний розвиток інжиніринг отримав приблизно 60-65 років тому, фактично після Другої світової війни. У той час здійснювалися великі проекти відновлення та модернізації промисловості в Європі, а пізніше почалася масштабна індустріалізація країн третього світу.

Узагальнюючи отримані відомості, можна зробити основні заключні висновки: підприємство «ОРГХІМ» є прибутковим, за 2016 рік порівняно з 2015 роком зросли такі показники: виручка від реалізації, валовий прибуток, чистий прибуток, середньорічна вартість основних засобів. А ось операційні витрати зменшились.

Було проаналізовано Баланс підприємства і Фінансові результати, аналіз балансу показав в цілому поліпшення фінансового стану підприємства ПрАТ «ОРГХІМ» на кінець 2016 року, а фінансовий результат звичайної діяльності підприємства виявив прибуток у розмірі 51652 тис. грн., який більш даного показника за 2014 рік, при цьому основним джерелом фінансування є власний капітал.

У ході проведеної роботи за допомогою SWOT-аналізу були виявлені слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози. Сильні сторони підприємства – повна компетенція в ключових питаннях; адекватні фінансові ресурси; гарне враження в покупців; один із лідерів на ринку. Можливостями підприємства є вихід на нові ринки й сегменти ринку;

додавання супутніх продуктів; поява нових технологій, а загрозами: можливість появи нових конкурентів; несприятлива політика уряду; зростаючий конкурентний тиск. Слабких сторін виявлено не було, крім того, що у підприємства слабе просування послуг на ринки Європи. За допомогою SPASE-аналізу була виявлена конкурентна стратегія, якою виявилася агресивна позиція, що в подальшому допомогло з виявленням шляхів та напрямів розробки рекомендацій підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Сєверодонецький ОРГХІМ»: підвищення рівня обслуговування, за рахунок більш компетентних спеціалістів, збільшення асортименту продукції, запровадження стратегії знижок та програми лояльності, зниження виробничих витрат за рахунок систематизації та автоматизації виробництва, і впровадження рекламної інформації про послуги які пред'являє підприємство.

Також були розглянуті основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства і виявлені лідируючі торгові позиції: збільшення обсягів продажів; поліпшення якості пропонованих потенційному покупцю продукції або послуг; зменшення виробничих витрат та забезпечити якісний бенчмаркінг.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України № 436-IV от 16.01.2003
2. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів, 2016. – 484 с. Режим доступу: [http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist\\_p-va\\_Lupak\\_Vasilciv.pdf](http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf)
3. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства / Сабадирьова А. Л., Салавелі Д. Є. : Навчальний посібник – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/450/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%9B.%20%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>
4. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла// Економіка і суспільство. – 2017 – Вип. 8. – С. 405 – 408. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17243/1/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D0%B4%2C%20%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%B0.pdf>
5. Яковлева С. Є. Чинники інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства / С. Є. Яковлева, Ж. М. Жигалкевич // - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/node/395>
6. Аналіз конкурентних позицій підприємства – сайт Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1871081553671/ekonomika/analiz\\_konkurentnih\\_pozitsiy\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1871081553671/ekonomika/analiz_konkurentnih_pozitsiy_pidpriyemstva)

7. Аналіз конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та результатності бізнес-процесів – сайт Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1068082353668/ekonomika/zmistoviy\\_modul\\_analiz\\_konkurentospromozhnosti\\_investitsiynoyi\\_privablivosti\\_rezultativnosti\\_biznes\\_p](http://pidruchniki.com/1068082353668/ekonomika/zmistoviy_modul_analiz_konkurentospromozhnosti_investitsiynoyi_privablivosti_rezultativnosti_biznes_p)

8. Записки маркетолога. / Маркетинговий словник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_b/benchmark/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b/benchmark/)

9. Зламанюк Т.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Зламанюк // VI Международная научно-практическая Интернет-конференция «АЛЬЯНС НАУК: УЧЕНЫЙ – УЧЕНОМУ» (25-26 февраля 2011 года) / [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110225/ek1\\_zlaman.php](http://www.confcontact.com/20110225/ek1_zlaman.php)

10. Значення, мета, задачі та інформаціне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства – сайт Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1665021453669/ekonomika/znachennya\\_meta\\_zadachi\\_informatsiynе\\_zabezpechennya\\_analizu\\_konkurentospromozhnosti\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1665021453669/ekonomika/znachennya_meta_zadachi_informatsiynе_zabezpechennya_analizu_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva)

11. Показники конкурентоспроможності. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://utmagazine.ru/posts/13398-pokazateli-konkurentosposobnosti>

12. Стратегічні підходи щодо до діагностування стану підприємства – сайт Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1771121653553/ekonomika/strategichni\\_pidhodi\\_schodo\\_diaagnostuvannya\\_stanu\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1771121653553/ekonomika/strategichni_pidhodi_schodo_diaagnostuvannya_stanu_pidpriyemstva)

13. Сутність конкуренції на ринки послуг – сайт Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/10100205/menedzhment/konkurenciya\\_rinku\\_poslug](http://pidruchniki.com/10100205/menedzhment/konkurenciya_rinku_poslug)

14. Вікіпедія. Вільна енциклопедія / Режим доступу:



<https://ru.wikipedia.org/wiki/Инжиниринг>

15. Студопедія / Методи аналізу GAP,LOTS,PIMS и система 111-555 – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://studopedia.su/11\\_76432\\_metodi-analiza-GAPLOTSPIMS-i-sistema--.html](https://studopedia.su/11_76432_metodi-analiza-GAPLOTSPIMS-i-sistema--.html)

16. Студопедія / Матриця Джі-І-Маккензі. (Дженерал електрик і Маккензі) – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://studopedia.su/3\\_37767\\_matritsa-dzhi-i-makkenzi-dzheneral-elektrik-i-makkenzi.html](https://studopedia.su/3_37767_matritsa-dzhi-i-makkenzi-dzheneral-elektrik-i-makkenzi.html)

17. Курсова робота / Стратегія підприємства – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://freepapers.ru/110/strategiyapredpriyatiya/269656.1768266.list1.html>

18. Методичні рекомендації (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)//Укладачі Н. В. Швець, к.е.н., доц., О.А. Овечкіна, к.е.н., доц. – Сєверодонецький СНУ ім.. В. Даля 2015 р.

19. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>

20. Офіційний сайт ПрАТ «Сєверодонецький ОРХІМ» – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://orghim.ua/ru>

