

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Кулінкової Валерії Олексіївни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

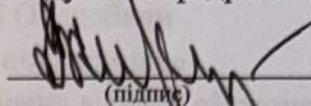
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.	93	Вірніш	С.А. Харін
Рецензент	Романюк Н.М.	93	Вірніш	Н.М. Романюк
Нормоконтролер	Харін С.А.	95	Вірніш	С.А. Харін

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.
(підпис)

« 28 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Кулінковій В.О. академічної групи 073-213-1

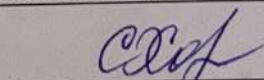
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» в сучасному умовах господарювання	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

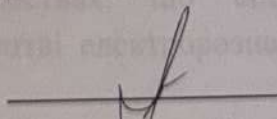

(підпис керівника)

Харін С.А.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Кулінкова В.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21з-1

Кулінкової Валерії Олексіївни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування ефективності рішень у сфері підвищення
конкурентоспроможності підприємства

УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ,
ІНСТРУМЕНТИ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 63 сторінок комп'ютерного тексту; 8 рисунків;
26 таблиць; 35 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері
підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних
рекомендацій у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у
такому: розглянуто класифікацію підходів до визначення
конкурентоспроможності підприємства; досліджено фактори підвищення
конкурентоспроможності підприємства; оцінено методичний підхід до
оцінювання конкурентоспроможності підприємства; здійснено аналіз загальної
характеристики підприємства – організації виробництва, дотримання принципів
сталого розвитку, система менеджменту; проаналізовано фактори конкурентного
оточення ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»;
проаналізовано фінансово-економічні показники ТОВ Дніпропетровський
дослідний завод «Енергоавтоматика»; обґрунтовано заходи позиціонування
підприємства; впроваджено заходи підвищення конкурентоспроможності у ТОВ
Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» та оцінено їх
ефективність.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод,
коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення
даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для
використання на підприємствах, що спеціалізуються на виробництві
спеціалізуються на виробництві електророзподільчої, контрольної апаратури,
батареї і акумуляторів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері підвищення
конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що ефект
дорівнює 9131,03 тис. грн., а ефективність – 208%, тобто кожна грн. вкладена у
дані заходи принесе 2,08 грн. додаткового доходу.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-213-1
Dnipro University of Technology
Kulinkova Valeriia Oleksiivna

Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of increasing the
competitiveness of an enterprise

**MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, POSITIONING, TOOLS, EFFECT,
EFFICIENCY.**

Structure: 63 printed pages; 8 figures; 26 tables; 35 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of increasing the competitiveness of the enterprise.

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of practical recommendations in the field of increasing the competitiveness of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the classification of approaches to determining the competitiveness of the enterprise is considered; the factors of increasing the competitiveness of the enterprise are studied; the methodological approach to assessing the competitiveness of the enterprise is evaluated; the general characteristics of the enterprise are analyzed - the organization of production, adherence to the principles of sustainable development, the management system; the factors of the competitive environment of LLC Dnipropetrovsk Research Plant "Energoavtomatika" are analyzed; financial and economic indicators of LLC Dnipropetrovsk Research Plant "Energoavtomatika" were analyzed; measures for positioning the enterprise were substantiated; measures to increase competitiveness were implemented in LLC Dnipropetrovsk Research Plant "Energoavtomatika" and their effectiveness was assessed.

Research methods are analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the production of electrical distribution, control equipment, batteries and accumulators.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of increasing the competitiveness of the enterprise.

The practical significance of the results obtained is that the effect is 9131.03 thousand UAH, and the efficiency is 208%, i.e. each UAH invested in these measures will bring 2.08 UAH. additional income.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства	7
1.1 Класифікація підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства	9
1.3 Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	14
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» в сучасному умовах господарювання	23
2.1 Загальна характеристика підприємства	23
2.1.1 Організація виробництва: принципи та цехи	24
2.1.2 Дотримання принципів сталого розвитку	27
2.1.3 Система менеджменту	29
2.2 Аналіз факторів конкурентного оточення ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»	33
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»	38
3 Підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»	50
3.1 Обґрунтування заходів позиціонування підприємства	50
3.2 Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності у ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» та оцінка їх ефективності	52
Висновки	56
Перелік джерел посилань	60

ВСТУП

На сьогодні українська економіка переживає один із найважчих періодів у своїй сучасній історії. Економічна криза, викликана військовою агресією, тією чи іншою мірою вплинула на діяльність більшості підприємств. Така криза виступає процесом, що провокує зміни, порушує сформовану на підприємстві систему взаємовідносин і зв'язків, трансформуючи або порушуючи організаційну структуру. У зв'язку з цим виникає необхідність у комплексному підході до збереження й довготривалої підтримки конкурентоспроможності підприємств. Більшість підприємств, незалежно від організаційно-правового статусу, мають подібні стратегічні орієнтири під час функціонування на ринку – це забезпечення виживання, розширення масштабів діяльності та отримання прибутку. У залежності від стадії розвитку підприємства ці цілі можуть змінювати свою пріоритетність, однак у контексті забезпечення конкурентоспроможності основною метою виступає саме її підвищення поряд із максимізацією прибутку.

В сучасних умовах господарювання українські підприємства, що здійснюють виробництво або надають послуги, постійно стикаються з численними викликами як зовнішнього середовища, так і внутрішньої конкуренції на ринку. Розширення міжнародної торгівлі та розвиток взаємин з країнами ЄС відкривають споживачам доступ до нових товарів і послуг, водночас формуючи нові уявлення про якість і вимоги до національної продукції. Попри активне теоретичне обговорення цієї теми, ступінь практичної розробленості проблеми залишається низьким. Для забезпечення стабільності та успішного розвитку підприємства необхідно глибше усвідомлювати чинники, що впливають на зростання його конкурентоспроможності. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз факторів, які сприяють підвищенню конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільності.

Сьогодні загострення конкуренції є характерною рисою сучасного економічного середовища як в Україні, так і у світі загалом. В умовах

постійної зміни зовнішніх чинників та зростання рівня ділового ризику, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках набуває особливої актуальності. У зв'язку з цими тенденціями провідні країни впроваджують сучасні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорацій, виокремлюючи цю сферу як одне з ключових завдань державної економічної політики.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто класифікацію підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінено методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснено аналіз загальної характеристики підприємства – організації виробництва, дотримання принципів сталого розвитку, система менеджменту;
- проаналізовано фактори конкурентного оточення ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»;
- проаналізовано фінансово-економічні показники ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»;
- обґрунтовано заходи позиціонування підприємства;
- впроваджено заходи підвищення конкурентоспроможності у ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» та оцінено їх ефективність.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-

економічні підходи у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», запропоновано впровадження заходів, які забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,3%. Витрати вкладені у впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності складуть 8454,65 тис. грн., принесуть 17585,68 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 9131,03 тис. грн., а ефективність – 208%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,08 грн. додаткового доходу ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Класифікація підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Існує кілька підходів до класифікації поняття конкурентоспроможності. Залежно від об'єкта розрізняють конкурентоспроможність економіки країни, окремих галузей, підприємств або товарів [14]. На рівні компанії конкурентоспроможність визначається як її здатність ефективно діяти на ринку та протистояти конкурентам у певному часовому періоді. Це поняття не є сталою характеристикою, адже залежить як від внутрішніх умов функціонування підприємства, так і від зовнішніх ринкових факторів.

Фактори, що формують конкурентоспроможність, поділяються на три групи: 1) макрорівень – стан конкурентоспроможності країни або регіону; 2) галузевий рівень – конкурентоспроможність окремої сфери діяльності; 3) рівень підприємства – сукупність характеристик, що визначають його ринкові позиції, включаючи унікальність продукції та рівень її якості [1].

За [25], конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як рушійну мотиваційну силу, яка стимулює виробників і постачальників до підвищення якості продукції, зменшення витрат і зростання продуктивності праці. Автори підкреслюють, що в умовах високої концентрації учасників ринку підтримка належного рівня конкурентоспроможності є критично важливою. О.І. Гончар [11] зазначає, що здатність компанії залишатися конкурентоспроможною пов'язана з ефективним використанням її сильних сторін, ринкового потенціалу, зміцненням позицій на ринку та активним пошуком додаткових ресурсів із урахуванням обмеженості наявних можливостей.

Питання конкурентоспроможності привертає увагу багатьох

вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значна кількість українських науковців приділяє увагу аналізу сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства
О.П. Красняк, В.О. Мицик [21]	Конкурентоспроможність підприємства – фактична та потенційна здатність виробляти товари та послуги, які мають перевагу на ринку порівняно з конкурентами, за умови ефективної фінансово-економічної діяльності.
В.В. Кривіцька, В.В. Зянько [22]	Здатність компанії створювати та реалізовувати продукцію з найкращим співвідношенням ціни й якості порівняно з аналогами у своєму секторі.
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [8]	Сукупність виробничих, інноваційних, кадрових та ресурсних можливостей, які взаємодіють і характеризують підприємницьку діяльність.
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [10]	Здатність підприємства зайняти певну ринкову нішу у визначений період часу.
П.В. Брінь, Є.О. Звонко [5]	Відносний інтегральний показник, що відображає конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими галузевими суб'єктами. Конкурентоспроможність продукції – ключовий фактор загальної конкурентоспроможності підприємства.
В.О. Герасимова, Е.О. Резанов [9]	Відносна характеристика, що демонструє здатність компанії розвиватися відповідно до стратегії й успішно конкурувати на ринку.
М. О. Шульга [34]	Здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні об'єкти, та витримувати конкуренцію.
Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко [16]	Відносна ознака, що показує рівень розвитку підприємства в порівнянні з конкурентами за ступенем задоволення споживачів та здатності до адаптації в умовах конкуренції.

Виокремимо компонентний склад поняття «конкурентоспроможність підприємства» (рисунок 1.1).

У результаті проведеного аналізу було визначено ключові складові поняття «конкурентоспроможність підприємства». До них належать [1]:

- інтегральна характеристика, що відображає переваги підприємства над іншими учасниками галузі;
- здатність до розвитку згідно з обраною стратегією;
- ефективне використання наявних конкурентних переваг і ринкового потенціалу;

- можливість утримувати, закріплювати або розширювати позиції на конкретному ринку;
- функціональна спроможність підприємства працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- здатність раціонально використовувати наявні резерви ринкових можливостей;
- прагнення до підвищення якості продукції та оптимізації витрат;
- рівень відмінності темпів і напрямів розвитку підприємства порівняно з конкурентами;
- ефективне ведення фінансово-господарської діяльності.

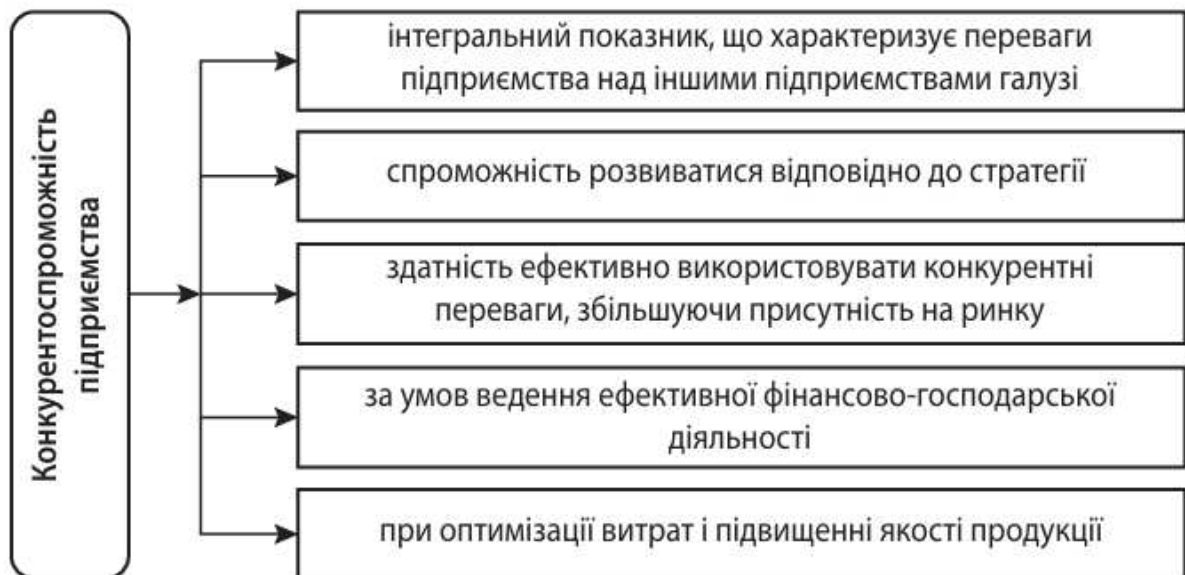


Рисунок 1.1 – Компонентний склад поняття «конкурентоспроможність підприємства» [1]

1.2 Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сучасні дослідники трактують поняття «конкурентоспроможність підприємства» як багатогранну характеристику, що визначає потенціал організації до зростання й адаптації. Н.О. Євтушенко визначає її як здатність підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для

виробництва і збуту конкурентної продукції або послуг з метою досягнення запланованих результатів [14]. На думку Л.С. Шевченко, конкурентоспроможність підприємства полягає у його спроможності успішно вести господарську діяльність – від розробки й виготовлення до ефективного продажу продукції, що користується попитом на ринку [9]. П.В. Брінь вважає її однією з ключових ринкових категорій, життєвий цикл якої є динамічним і постійно змінюється [5]. Конкурентоспроможність можна розглядати як його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, використовувати власні переваги та ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Це передбачає оптимальне використання ресурсів, гнучку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури та орієнтацію на потреби кінцевого споживача [35].

Отже, конкурентоспроможність підприємства зазвичай асоціюється з його здатністю виготовляти продукцію та надавати послуги, що відповідають вимогам ринку, створювати умови для ефективної діяльності та перевершувати конкурентів у задоволенні потреб споживачів. З огляду на сучасні виклики, автори пропонують розглядати конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно функціонувати та змагатися з іншими компаніями у своїй галузі за різними критеріями – від якості продукції до гнучкої реакції на зміну ринкових умов [1].

Оцінювання та аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства є важливими на кожному етапі його розвитку – як для новостворених структур, що лише виходять на ринок, так і для підприємств, які вже досягли зрілості. Важливим є створення ефективних заходів і механізмів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг, з метою зміцнення позицій на ринку. Підприємствам необхідно постійно оновлювати продукцію, удосконалювати пакування, технології тощо. Менеджери мають усвідомлювати потребу у формуванні такої системи управління, яка дозволить забезпечити стійкий рівень конкурентоспроможності навіть в умовах нестабільності, що своєю чергою сприятиме зростанню рентабельності та закріпленню позицій на ринку [21].

Ключовим кроком до підвищення конкурентоспроможності є визначення, обґрунтування й класифікація чинників і резервів, які її формують. Ці фактори поділяються на зовнішні та внутрішні (рисунок 1.2). Основна відмінність між ними полягає в тому, що зовнішні фактори є поза сферою впливу підприємства, тоді як внутрішні – перебувають під його контролем і можуть бути регульовані [7].



Рисунок 1.2 – Фактори впливу на конкурентоспроможність [7]

До зовнішніх чинників належать: інвестиційний клімат у галузі, регіоні чи країні; рівень науково-технічного прогресу; інтенсивність конкуренції; забезпеченість ресурсами тощо. Серед внутрішніх – застосування нової техніки та сучасних технологій; запровадження ефективних економічних стимулів; підвищення професійної кваліфікації персоналу; створення внутрішньої системи змагальності між працівниками тощо. Ці фактори можуть піддаватися управлінню як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів або робочих місць [4]. Таким чином, сукупність

чинників, що впливають на конкурентоспроможність, є досить різноманітною. Їх значення та сила впливу змінюються залежно від здатності підприємства ефективно ними управляти та оперативно адаптуватися до змін в умовах нестабільного середовища [7].

Розглянемо внутрішні фактори, які є невід'ємною складовою та зустрічаються на всіх етапах діяльності підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7]

Внутрішній фактор	Зміст та характеристика
1	2
Гнучкість та управлінські методи	Відображає здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, швидко реагувати на виклики, ефективно приймати управлінські рішення. Включає наявність чітко вибудованої організаційної структури, функціональність систем управління, комунікаційні стратегії та постійний контроль за результатами діяльності.
Стратегічне планування	Охоплює розробку та впровадження стратегічних планів і рішень, які охоплюють усі етапи діяльності підприємства. Метою є забезпечення довгострокового розвитку, вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції, а також адаптація до динамічних умов конкуренції.
Інноваційно-технологічний рівень	Включає постійне оновлення виробничих технологій, впровадження інновацій у процеси, модернізацію обладнання. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва, покращенню якості продукції, зниженню витрат та зростанню конкурентних переваг.
Фінансова стабільність	Характеризує спроможність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами, підтримувати платоспроможність, формувати інвестиційний потенціал. Надійний фінансовий стан дозволяє гнучко реагувати на ринкові зміни та інвестувати в розвиток.
Якість продукції	Визначається рівнем відповідності продукції встановленим стандартам якості, нормативним документам (наприклад, ISO 22000, ДСТУ 4161-2003), а також очікуванням і потребами споживачів. Якість забезпечується впровадженням систем контролю та випробувальних лабораторій.
Управління персоналом	Включає створення комфортних умов праці, забезпечення конкурентного рівня оплати, системи стимулювання, можливості для кар'єрного росту та навчання. Ефективна кадрова політика сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.
Маркетингова діяльність	Охоплює систему заходів з просування товарів та послуг підприємства: реклама, інформування споживачів, проведення акцій, формування цінової політики, залучення клієнтів через

Кінець таблиці 1.2

1	2
	соціальні мережі, створення програм лояльності. Все це сприяє підвищенню продажів та збереженню ринкових позицій.
Задоволеність споживача	Важливий фактор, який включає регулярне збирання зворотного зв'язку від клієнтів, аналіз їхньої задоволеності ціною, якістю, сервісом. Сприяє формуванню лояльної аудиторії та вдосконаленню продукції й послуг на основі реальних очікувань.
Кадрова забезпеченість	Означає наявність у підприємства достатньої кількості кваліфікованих фахівців, ефективну систему підбору кадрів, навчання персоналу та управління людськими ресурсами. Низький рівень плинності кадрів та контроль кадрової структури є важливими для стабільної роботи підприємства.
Соціальна відповідальність	Включає дотримання підприємством етичних норм, екологічних стандартів, участь у соціальних та волонтерських проєктах. Це підвищує довіру суспільства, формує позитивний імідж і сприяє лояльності споживачів та партнерів.
Ефективність управління ланцюгами постачання	Передбачає оптимізацію закупівель, логістики, складського зберігання та доставки продукції. Раціональне управління ланцюгами постачання дозволяє скоротити витрати, забезпечити своєчасне постачання ресурсів та продукції, підвищуючи загальну ефективність роботи підприємства.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє отримувати вигоду від оптимізації процесів, зменшення затрат та підвищення якості товару або послуг [7].

Проаналізуємо зовнішні фактори та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.3).

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства впливає широкий спектр чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Кожен із них відіграє важливу роль у досягненні успіху, отриманні прибутку, зниженні невизначеності, мінімізації ризиків, покращенні стратегічного планування та завоюванні стійких позицій на ринку. Особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі та своєчасно впроваджувати інновації. Водночас ефективне управління ресурсами, персоналом та логістикою створює основу для довгострокової конкурентної переваги [7].

1.3 Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 1.3 – Зовнішні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7]

Зовнішній фактор	Зміст та характеристика
Війна рф проти України	Збройна агресія рф спричинила значні втрати для українських підприємств: частина з них зазнала руйнувань або припинила діяльність. Водночас чимало підприємств змогли адаптуватися до нових умов і навіть посилили свої ринкові позиції.
Політична стабільність	Сприяє формуванню передбачуваного середовища для ведення бізнесу, що знижує ризики і стимулює розвиток підприємств.
Податкова політика	Має прямий вплив на витрати підприємства: зменшення податкового навантаження дозволяє вивільнити ресурси для інвестування в розвиток і підвищення конкурентоспроможності.
Експортно-імпортна політика	Сприятливі умови для експорту та імпорту відкривають підприємствам доступ до нових ринків і ресурсів, стимулюючи їх зростання та міжнародну конкуренцію.
Рівень конкуренції в галузі	Надмірна кількість конкурентів та легкий доступ до ринку створюють тиск на підприємства, змушуючи їх знижувати ціни й прибутки. Помірна конкуренція дає більше можливостей для зростання.
Антимонопольна політика	Забезпечує рівні умови конкуренції, запобігаючи монополізації ринку та стимулюючи інновації й розвиток підприємств.
Доступність кредитних ресурсів	Наявність фінансування дозволяє підприємствам впроваджувати інновації, оновлювати обладнання та підвищувати ефективність, що на пряму впливає на рівень конкурентоспроможності.
Купівельна спроможність населення	Зростання доходів населення сприяє збільшенню попиту на продукцію, що створює умови для розширення ринку збуту та зміцнення позицій підприємства.
Демографічна ситуація	Збільшення чисельності населення або зміна його структури може позитивно впливати на попит на продукцію та послуги, що стимулює зростання підприємств.
Законодавча база	Прозоре, стабільне та зрозуміле законодавство створює передбачувані умови для ведення бізнесу і формує довіру підприємств до держави, сприяючи їхньому розвитку.
Можливості отримання грантів	Грантова підтримка, особливо в умовах війни, дозволяє підприємствам фінансувати розвиток, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність без залучення кредитних ресурсів.
Державна підтримка підприємництва	Урядові ініціативи у вигляді грантів, дотацій, пільгового кредитування та стимулювання інвестицій створюють додаткові можливості для розвитку бізнесу та посилення його ринкових позицій.
Технологічний розвиток	Високий рівень науково-технічного прогресу у світі та країні відкриває підприємствам можливості впроваджувати новітні технології, підвищувати ефективність і якість продукції, що зміцнює їхню конкурентоспроможність.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовується низка методів, вибір яких залежить від доступної вихідної інформації. Методологічний підхід визначається залежно від мети та об'єкта аналізу [1]:

1) оцінка конкурентоспроможності продукції зосереджується на вивченні можливостей її реалізації та формуванні структури продажів;

2) аналіз конкурентоспроможності підприємства на певному ринку використовується для розробки заходів щодо збереження або підвищення його ринкових позицій;

3) комплексний підхід дозволяє здійснити глибоку оцінку ринкової ситуації й визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку підприємства.

У таблиці 1.4 представлено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що виділяються у наукових дослідженнях.

Аналіз існуючих підходів дозволяє встановити, що, незважаючи на різноманіття методичних підходів, більшість авторів виокремлюють від чотирьох до восьми основних методів. Серед них найбільш вживаними є п'ять основних груп методів: методи, орієнтовані на аналіз конкурентоспроможності продукції; матричний метод; методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції; інтегральні методи; а також методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства [1].

Розглянемо детальніше кожну з груп [1].

Методи, орієнтовані на аналіз конкурентоспроможності продукції, акцентують увагу на якості товарів і рівні обслуговування споживачів. Водночас ці методи не враховують ефективність виробничих та збутових процесів, а тому доцільні насамперед для підприємств з вузькою товарною спеціалізацією.

Матричний метод забезпечує динамічну оцінку конкурентних позицій підприємства, однак має певні обмеження, зокрема фокусування на одній

стратегії та використання обмеженого переліку параметрів для оцінювання.

Таблиця 1.4 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства	О. І. Дроган [13]	О. Є. Сомова [31]	І. В. Сахно [30]	Д. О. Рибницький, Т. А. Городня [29]	Л. А. Костюк [19]	Ю. Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко [16]	Загальна кількість згадувань
Метод оцінки за ринковою часткою	+						1
Матричний метод	+	+	+	+			4
Методи, що лежать в основі теорії ефективною конкуренції	+	+	+	+			4
Методи, засновані на конкурентоспроможності товару	+	+	+	+	+	+	6
Інтегральні методи	+	+	+	+			4
Методи, що ґрунтуються на теорії конкурентних переваг				+	+		2
Методи, що базуються на теорії мультиплікатора					+		1
Методи, засновані на порівнянні з еталоном			+			+	2
Методи, засновані на позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства				+			1
Експертні методи	+				+		2
Методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства			+	+		+	3
Разом	5	4	4	4	5	8	

Методи, засновані на теорії ефективною конкуренції, дають змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами, визначити масштаби відставання та обґрунтувати управлінські заходи для його подолання. Однак складність збору первинних даних і необхідність трудомістких розрахунків знижують їхню практичну зручність [1].

Інтегральні методи дозволяють узагальнено оцінити конкурентоспроможність підприємства шляхом розрахунку зведених показників на основі низки критеріїв [1].

Методи комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності

забезпечують глибоку оцінку ефективності функціонування підприємства, його потенціалу та стійкості в умовах конкуренції [1].

Переваги й недоліки зазначених методів наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності [1]

Ознака / Метод	Методи, засновані на аналізі конкурентоспроможності товару	Матричний метод	Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Інтегральні методи	Методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства
Переваги					
Точність					+
Цілісність результатів				+	
Можливість оцінки окремих результатів	+	+	+		
Достовірність		+			+
Простота оцінки	+				
Наочність				+	
Комплексність		+		+	+
Недоліки					
Оцінка проводиться лише за обмеженим колом показників	+		+	+	+
Суб'єктивність оцінки				+	
Складність і трудомісткість підготовчих розрахунків		+	+		+

Кожен із них має свої обмеження, тому для отримання об'єктивної та повної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати комбінований підхід, адаптований до специфіки конкретного суб'єкта господарювання [1].

Ефективні інструменти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання систематизовані у таблиці 1.6.

Кількісні методи ґрунтуються на обчисленні відносних величин (коефіцієнтів, показників), які відображають рівень окремих параметрів

конкурентоспроможності, після чого ці показники об'єднуються у групові та інтегральні. Такі методи дають змогу визначити реальний потенціал підприємства у сфері стратегічного управління та підтримати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас вони не позбавлені суб'єктивності через використання вагових коефіцієнтів, які формуються на основі експертної думки [32].

Таблиця 1.6 – Класифікація інструментів та поєднання їх з методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства [32]

Ознака класифікації	Інструменти	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Якісні методи, попри низький рівень математичної формалізації,

дозволяють здійснити оцінку фактичного стану підприємства, хоча й не завжди придатні для застосування в аналітичних розрахунках. Матричні методи базуються на аналізі двовимірних матриць, які формуються за принципом координатної системи, що дає змогу оцінити маркетингову позицію підприємства. Недоліком таких підходів є обмежена кількість факторів, що враховуються при оцінюванні [32].

Індексні методи, як розрахункові кількісні підходи, передбачають визначення індивідуальних індексів за основними напрямками діяльності підприємства з подальшою агрегацією до інтегрального показника. Їх перевагою є можливість поєднання складних обчислень із простими математичними діями, що забезпечує зручність у практичному застосуванні.

Графічні методи оцінки вирізняються простотою та наочністю, однак мають низку обмежень: вони не враховують вагомість окремих факторів конкурентоспроможності, не дозволяють визначити рівень узагальненого критерію конкуренції, а також передбачають використання ряду функцій, що іноді ускладнює інтерпретацію результатів. Ці методи, як правило, використовуються для оцінки різних аспектів діяльності організації, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо [32].

Комплексні методи базуються на системному підході й передбачають аналіз широкого спектру ключових параметрів функціонування підприємства. Вони дозволяють отримати максимально точну оцінку конкурентоспроможності компанії з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх (зокрема екологічних) факторів [32].

Стратегічні методи застосовуються для визначення конкурентних позицій компанії на ринку, тоді як тактичні – орієнтовані на оцінку окремих аспектів діяльності підприємства та прийняття оперативних управлінських рішень, які здебільшого мають короткостроковий характер [32].

Залежно від ознак класифікації, певний метод може одночасно належати до кількох груп. Наприклад, матриця БКГ є водночас матричним методом візуалізації результатів і стратегічним методом аналізу ринкової

позиції компанії. Це свідчить про тісний взаємозв'язок між різними підходами, що використовуються на практиці [32].

Різноманіття методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії обумовлює потребу у їх класифікації за окремими ознаками. До основних методів, що використовуються на практиці, належать підходи, засновані на аналізі життєвого циклу товару, ринкової частки, ефективної конкуренції, конкурентних переваг, а також конкурентоспроможності товару. Основні переваги та недоліки дев'яти найпоширеніших груп методів наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [32]

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції, майже не відображає взаємодію з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Відображають лише зовнішні умови, майже не характеризують здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості продукції, увага до споживачів	Не враховують ефективність виробничо-збутової діяльності, обмежені виробниками одного виду продукції, ототожнення продукції та підприємства
Методи на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий внутрішній аналіз, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складність узагальнення, великий обсяг розрахунків, неможливість оцінити динаміку факторів
Матричні методи	Дослідження конкуренції в динаміці	Орієнтація на одну стратегію, обмежена кількість характеристик
Інтегральний метод	Однозначні оцінки конкурентних позицій, простота і наочність	Не дає глибокого аналізу, не враховує галузеві особливості, обмежене використання при великій номенклатурі товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Оцінка великої кількості показників	Громіздкість, об'єктивність результатів лише на короткий період
Методи визначення позиції	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення, трудомісткий

Кінець таблиці 1.7

1	2	3
з погляду стратегічного потенціалу підприємства		алгоритм, не враховується вплив зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочність і комплексність	Не враховуються показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства потребує подальшого глибокого вивчення. Розглянуті методи не в повній мірі задовольняють потреби українських підприємств, оскільки відсутній єдиний універсальний показник, а також остаточно не визначено перелік ключових факторів, що формують рівень конкурентоспроможності. Вибір конкретного методу або комбінації методів має індивідуальний характер і залежить від завдань, які необхідно вирішити, рівня управлінських рішень та особливостей конкурентного середовища [32].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища значущість проаналізованих чинників посилюється, що може призвести до втрати конкурентних переваг. Саме тому підприємствам необхідно постійно моніторити зміни, що відбуваються, та своєчасно реагувати на них шляхом впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності.

У межах проведеного дослідження можна окреслити загальні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах невизначеності: забезпечення постійного моніторингу змін зовнішнього середовища та оперативне реагування на них, що особливо важливо в нестабільних умовах; визначення максимально можливого кола прямих і опосередкованих конкурентів, які можуть запропонувати споживачам альтернативні товари або послуги; розгляд можливостей диверсифікації виробництва, що дозволить зменшити залежність від окремих ринків або продуктів та посилити стійкість підприємства до непередбачуваних змін; постійне вивчення цінової ситуації на ринку та формування гнучкої й обґрунтованої

цінової політики для збереження конкурентних переваг; розвиток та підтримка власного бренду, формування позитивного іміджу та репутації серед споживачів. Застосування зазначених заходів дозволить підприємству сформувати ефективну стратегію управління ризиками, підвищити адаптивність до змін та зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає його переваги на ринку та здатність розвиватися відповідно до стратегії, ефективно використовуючи власні конкурентні ресурси. Важливими аспектами при цьому є розширення ринкової присутності, забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності, оптимізація витрат і підвищення якості продукції. Для її оцінювання застосовуються різноманітні методи, зокрема п'ять основних груп, розглянутих у роботі. Ураховуючи наявні переваги й недоліки кожного методу, рекомендовано використовувати систему методів для комплексної оцінки, яка враховуватиме особливості діяльності підприємства, вплив конкурентного середовища та поставлені завдання оцінювання.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД «ЕНЕРГОАВТОМАТИКА» В СУЧАСНОМУ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» було зареєстроване 30 грудня 1998 р. згідно з рішенням установчих зборів та зареєстроване у м. Дніпро. Підприємство входить до групи підприємств «ІСТА» – одного з найбільших у Східній Європі виробників стартерних акумуляторних батарей (АКБ), які перші в Україні почали забезпечувати повний цикл виробництва акумуляторів. Завод був запущений у виробництво в 2001 р. У 2007 р. почалося здійснення поставок на підприємства міжнародних виробників автомобілів – альянсу RENAULT-NISSAN, а до 2010 р. завод почав поставляти акумуляторні батареї для муніципалітетів Італії та Франції [26] (рисунок 2.1).

На рисунку 2.2 наведені зв'язки підприємства з контрагентами.



Рисунок 2.1 – Організація виробництва у
ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» [26]

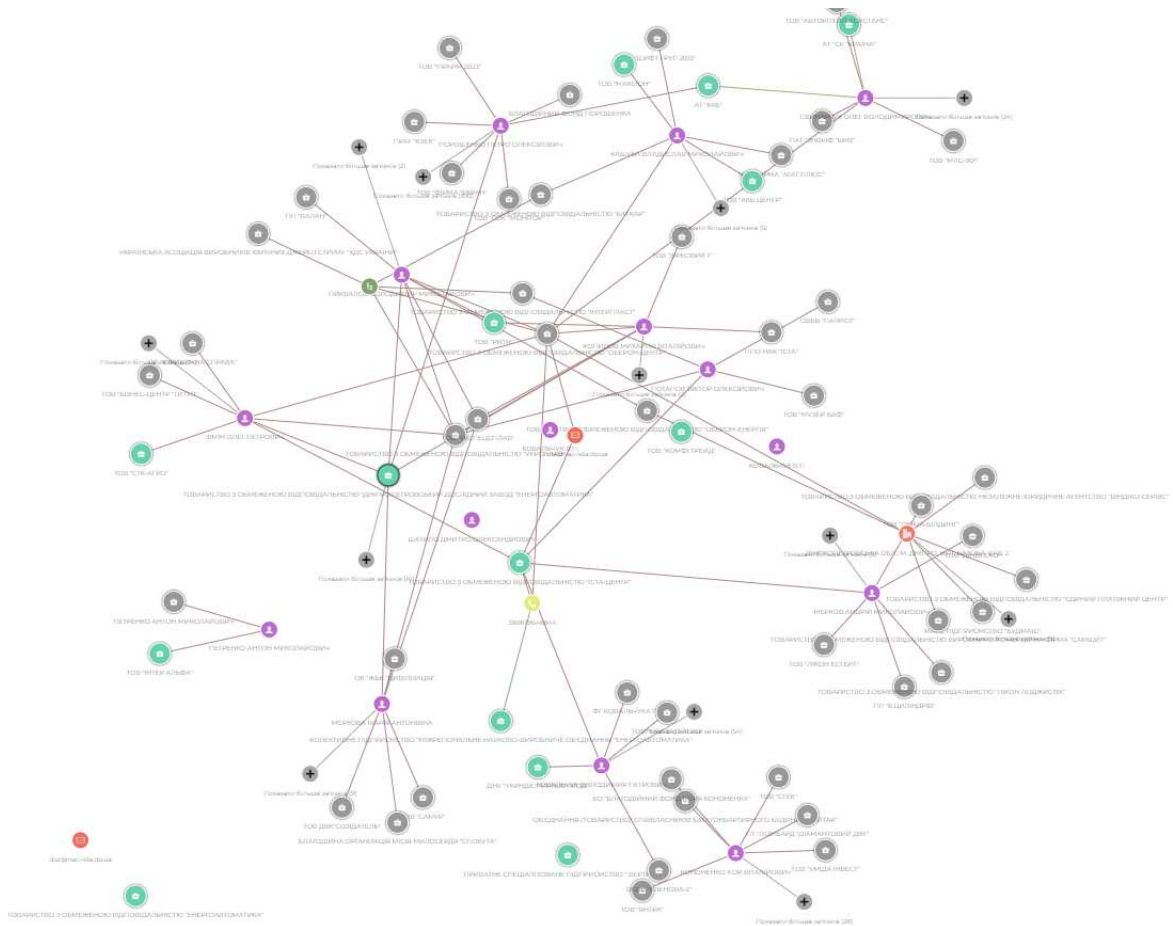


Рисунок 2.2 – Зв'язки підприємства з контрагентами [33]

2.1.1 Організація виробництва: принципи та цехи

Виробництво АКБ базується на таких принципах [26]:

- використання сучасного обладнання, що поставляється провідними фірмами Європи і Америки;
- застосування високотехнологічних матеріалів для виготовлення активних компонентів, низьким вмістом сурми і сплавів на основі селену;
- відповідність виробництва вимогам системи управління якістю продукції (ISO-9001).

Пастоприготування та пастомазка. Цех пастоприготування і пастомазки є найбільш насиченим різноманітним технологічним обладнанням. Отримання свинцевого порошку здійснюється на млині фірми «Sovema». Процес отримання порошку повністю автоматизований, і задані

параметри роботи установки контролюються складною мікропроцесорною технікою. Характеристики одержуваного порошку періодично контролюються оператором млина. Подальший процес виготовлення акумуляторної пасти і намазки електродних пластин управляється і контролюється персональним комп'ютером [26].

Тут тільки комп'ютер може встежити за чітким дозуванням компонентів пасти, циклом змішування та іншими параметрами, які дозволяють виготовляти акумуляторну пасту строго заданого хімічного і структурного складу. Подальша намазка електродних пластин виконується на пастонамазувальній машині з періодичним контролем ваги вмазувальної пасти і товщини електродних пластин. Після виходу з пастонамазувальної машини, електродні пластини проходять тунельне сушило, після чого складуються на піддони і поміщаються в кліматичні камери, де автоматично підтримується задані програмою температура і вологість, необхідні для дозрівання пластин [26].

Складальний цех. Після дозрівання електродні пластини поступають в складальний цех. Тут один з електродів поміщується в конверт-сепаратор, після чого позитивні і негативні електродні пластини збираються в блоки. Застосування конверт-сепараторів надійно захищає електродні пластини від короткого замикання і опливання активної маси в процесі експлуатації батарей. Спакетовані електродні пластини поступають на установку для пайки електродних блоків і після виконання цієї операції встановлюються в попередньо проперфоровані моноблоки. Далі акумуляторна батарея надходить на установку зварювання електродних блоків через внутрішню перегородку моноблока і після перевірки якості зварювання здійснюється приварка кришки шляхом щільного стиснення попередньо підплавлених стикуємих поверхонь кришки і моноблока. Після цього виконується зварювання полюсних вивідів газовими пальниками в спеціальному пристосуванні і батарея надходить на установку контролю герметичності. При виявленні негерметичної батареї лунає звуковий сигнал і така батарея

видаляється з конвеєра автоматично. Далі батарея герметизується пробками, заглушками і надходить у цех формування батарей (рисунок 2.3 а) [26].

Цех формування в батареях. Акумуляторні батареї, зібрані з неформованих електродних пластин заряджаються в цьому цеху. Спочатку в акумуляторну батарею заливається суворо визначена порція електроліту, встановлюються технологічні пробки, і батареї автоматично надходять на формувальні конвеєри. Тут вони з'єднуються в певні групи і підключаються до перетворювачів струму. За спеціальною програмою, що задається і контролюється персональним комп'ютером, акумуляторні батареї проходять цикл формування, який полягає у сполученні акумуляторних батарей певної кількості електрики. Після закінчення процесу формування, в акумуляторних батареях коригується рівень електроліту, закручуються герметизуючі пробки, змиваються залишки електроліту і по конвеєру батареї надходять на установку перевірки її здатності віддавати в навантаження великі струми. На цій установці, за заданими параметрами, перевіряється якість формування і працездатність батарей. Після виконання маркування батареї поступають на упаковку (рисунок 2.3 б) [26].

Нейтралізація і водопідготовка. Для виготовлення різних розчинів, які використовуються у виробництві батарей, необхідна добре очищена вода. Функцію підготовки води виконує цех водопідготовки, який оснащений спеціальною іонообмінною установкою, що працює в автоматичному режимі по суворо заданим параметрам. Очищення промислових стоків виконує станція нейтралізації. Технологічний процес побудований таким чином, що вода, очищена на станції нейтралізації, багаторазово використовується у виробничому циклі. Робота очисних установок дозволяє повністю видалити з промислових стоків відходи виробництва і направити їх на повторну переробку [26].



а) складальний цех



б) цех формування в батареях

Рисунок 2.3 – Допоміжні цехи ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» [26]

2.1.2 Дотримання принципів сталого розвитку

ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» спеціалізується на виробництві свинцево-кислотних акумуляторних батарей нового покоління, для потреб внутрішнього і зовнішнього ринків. Продукція за своїм технічним рівнем відповідає вимогам міжнародних стандартів на стартерні і спеціальні акумулятори [26].

Враховуючи специфіку виробництва вся територія підприємства (проїжджа частина, під'їзні шляхи, майданчик тимчасового зберігання відходів) покрита асфальтовими плитами, стики між якими закладені спеціальним водовідштовхувальним сумішшю. Згідно проведеної інвентаризації відходів на підприємстві налічується п'ятдесят сім видів відходів: I клас небезпеки – 2 виду; II клас небезпеки – 5 видів; III клас небезпеки – 23 вида; IV клас небезпеки – 27 видів [26].

Відходи, які утворюються на підприємстві, збираються окремо за видами відходів та класами небезпеки, відповідно до вимог природоохоронного законодавства України, на складі тимчасового зберігання відходів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Відходи підприємства за класами безпеки [26]

Клас	Умови зберігання
Відходи I класу безпеки	тимчасово зберігаються на території складу з бетонованою підлогою, в металевій шафі і заводській упаковці
Відходи II класу безпеки	тимчасово зберігаються на складі в закритій тарі (закриті металеві ящики, пластикові пакети, мішки)
Відходи III класу безпеки	тимчасово зберігаються в паперових, поліетиленових мішках, а також в металевих контейнерах із щільно закритими кришками
Усі інші відходи	тимчасово складуються в металевий контейнер, який встановлений на критому бетонованому майданчику

Підприємство не має на території місць постійного зберігання відходів. Накопичувачів (сховищ) та інших місць складування відходів за межами заводу немає. Небезпечні відходи передаються на утилізацію організаціям, які здійснюють діяльність з утилізації небезпечних відходів на підставі ліцензії Мінприроди України на роботу з небезпечними відходами [26].

В даний час ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» є вторинним водокористувачем. Джерелом водопостачання для задоволення виробничих і господарсько-питних потреб є комунальний водопровід ж/м Придніпровська, від мереж КП «Дніпроводоканал». Територія підприємства обладнана мережами зливової каналізації з системою очисних споруд. Господарсько-побутові стоки відводяться до мереж КП «Дніпроводоканал», промислові та дощові зливі стоки, після очисних споруд, скидаються в р. Сусанка і далі в р. Самара [26].

Підприємство не має своєї котельні, забезпечення підприємства теплом централізоване від мереж КП «Коменергосервіс». Експлуатація обладнання здійснюється згідно технічних умов для даного устаткування, технологічний процес і технологічні схеми відповідають сучасному науково-технічному рівню, використовується стандартне технологічне обладнання. Технологічні процеси і устаткування забезпечують відсутність аварійних викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря. При раптових відключеннях: енергопостачання, води та інших ресурсів, відбудеться лише зупинка технологічного процесу без наслідків екологічних аварій [26].

Для очищення відходящих газів, які утворюються при виробничих

процесах, використовується пило-газоочисне обладнання. Перевищення викидів забруднюючих речовин на межі санітарно-захисної зони відсутні [26]. Виробничі, побутові та душові приміщення оснащені загальнообмінною витяжною вентиляцією. Працівники підприємства забезпечені шафами для зберігання особистого та спецодягу. Прийом гарячого душу в кінці робочого дня, миття рук протягом робочого дня здійснюється в санітарно-побутових приміщеннях підприємства. Згідно особистих карток обліку видачі спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту, працівники підприємства забезпечені спецодягом, спецвзуттям та засобами індивідуального захисту в повному обсязі, відповідно до затверджених норм безплатної видачі спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту [26].

Освітлення у виробничих та адміністративно-побутових приміщеннях природне і штучне, поставки та розподілення електричної енергії здійснюється від мереж АТ «ДТЕК «Дніпровські електромережі» [26].

Діяльність ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» відповідає вимогам природоохоронного та санітарно-епідеміологічного законодавства України.

2.1.3 Система менеджменту

Політика ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» щодо забезпечення стабільного функціонування та постійного вдосконалення інтегрованої системи менеджменту якості і системи екологічного менеджменту будується на задоволенні поточних і прогнозованих потреб споживачів стартерних акумуляторних батарей [26].

Системи менеджменту якості (СМЯ) приводяться в рух вимогами споживачів продукції. Споживачам необхідна продукція, характеристики якої задовольняли б їх потреби та очікування. Для підтримки постійної задоволеності споживача підприємство постійно вдосконалює свою

продукцію та процеси. СМЯ організації, як один з інструментів менеджменту, дає впевненість вищому керівництву організації та її споживачам, що вони здатні поставляти продукцію, яка постійно відповідає вимогам (необхідної якості, в необхідній кількості за встановлений період часу, витративши на це встановлені ресурси) (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Принципи організації системи якості у ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» [26]

Принцип	Опис
01 Орієнтація на споживача	ми робимо те, що хоче споживач зараз і захоче в майбутньому, навіть якщо він цього не усвідомлює
02 Лідерство керівника	так як наша організація діє завжди в рамках обмеженості ресурсів і вхідних даних у конкурентному середовищі, то тільки лідер, що володіє баченням, силою духу здатний забезпечити досягнення її цілей (місії)
03 Залучення персоналу	оскільки персонал нашого підприємства є її основним ресурсом і одночасно найбільш чутливою зацікавленою стороною – опора лідерів на нього – запорука успіху
04 Процесний підхід	СМЯ нашого підприємства не статичне сполучення і її елементами є процеси, через які досягаються цілі, тобто через процеси забезпечуються будь-які зміни
05 Системний підхід до менеджменту	передбачає врахування всіх факторів, що впливають на зовнішню і внутрішню середу нашої організації
06 Постійне поліпшення	основа сучасного менеджменту, яка передбачає постійну адаптацію до здійснених та очікуваних змін в середовищі, а іноді і формує їх
07 Прийняття рішень, заснованих на фактах	нагадування про те, що стабільність функціонування організації можлива не тільки на основі інтуїції, але і з використанням даних вимірювань
08 Взаємовигідні відносини з постачальниками	разом з принципом орієнтація на споживача ми створюємо стійкі ланцюги постачань на основі взаємовигідного співробітництва

На підприємстві доволі вдало використовується Цикл PDCA для досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживача, співробітників, власників і суспільства (таблиця 2.3).

Основні складові систем менеджменту якості [26]:

- 1) встановлення потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін організації у сфері якості виробленої продукції або послуги;
- 2) наявність політики та цілей організації (або виділеної частини

організації), відповідним задоволенню зумовлених потреб споживачів (зовнішніх і внутрішніх);

Таблиця 2.3 – Використання Циклу PDCA у ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» [26]

Елемент	Характеристика
Мета СМЯ	відповідність результатів процесів компанії потребам споживача, організації та суспільства. (Відповідність як явним вимогам, так і мається на увазі потребам)
Завдання	Постійне поліпшення якості продукції та зниження витрат на забезпечення якості за допомогою використання циклу PDCA (цикл Демінга), що складається з: планування, дії, аналізу, коригування (усунення причин невідповідності, а не просто корекція отриманих результатів); створення у споживачів впевненості у відсутності браку за рахунок сертифікації системи менеджменту якості
Тактика	попередження причин дефектів. залучення всіх співробітників у діяльність по поліпшенню якості. активне стратегічне управління. безперервне вдосконалення якості продукції та процесів за рахунок коригувальних та запобіжних заходів. використання наукових підходів у вирішенні завдань. регулярна самооцінка. методичні засоби засоби для збору даних. засоби надання даних. методи статистичної обробки даних, наприклад індекси відтворюваності, контрольні карти шухарта. теорія загального менеджменту. теорія мотивацій і міжособистісних відносин. економічні розрахунки. системний аналіз виробництва, наприклад управління за допомогою планування

3) організація Наукової школи і напрямки менеджменту «Процесний підхід в управлінні», визначення процесів і відповідальних за них, необхідних для досягнення цілей організації (або виділеної частини організації). Реалізація процесного підходу при досягненні цих цілей;

4) визначення необхідних ресурсів і забезпечення ними відповідальних за процеси для досягнення цілей організації (або виділеної частини організації);

5) розробка та застосування методів для вимірювання результативності

та ефективності кожного процесу на основі ключових показників якості;

б) визначення механізмів, необхідних для попередження невідповідностей та усунення їх причин. І реалізація даних механізмів у процесах СМЯ.

7) розробка та застосування процесу постійного поліпшення всієї СМЯ.

Як видно з визначення, первинним елементом СМЯ є потреби та очікування споживачів (внутрішніх і зовнішніх) продукції або послуги, власників підприємств, персоналу та суспільства. Політика і цілі організації є відповіддю на потреби та очікування зацікавлених сторін. І наступний процесний підхід завершує опис шляху досягнення цілей та реалізації довгострокової політики. Кожен з вищеописаних пунктів є ключовим для будь-якої СМЯ, які перебувають у постійному циклічному взаємодії на шляху до гранично високій якості [26].

Особливість застосування ISO / TS 16949. ISO / TS 16949 (ISO / ТУ 16949) – це міжнародний галузевий стандарт, а також технічна специфікація, розроблена Міжнародною організацією зі стандартизації ISO. Стандарт описує вимоги до систем менеджменту якості підприємств, що займаються проектуванням, розробкою, виробництвом, встановленням та обслуговуванням продукції автомобільної промисловості [26].

Цілями створення ISO / TS 16949 є установка вимог до системи управління якістю, яка спрямована на постійне поліпшення; запобігання дефектів; зниження варіацій і втрат в ланцюзі постачань. Особливістю застосування ISO / TS 16949 є вимога до організацій щодо обов'язкового використання ряду інструментів (рисунок 2.4) [26]:

– APQP (Advanced product quality planning) – перспективне планування якості продукції та план управління;

– PPAP (Production part approval process) – процес схвалення виробництва компонента;

– FMEA (Failure mode and effects analysis) – аналіз видів і наслідків потенційних відмов;

- SPC (Statistical process control) – статистичне управління процесами;
- MSA (Measurement System Analyses) – аналіз вимірювальних систем.



Рисунок 2.4 – Сертифікація ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» [26]

2.2 Аналіз факторів конкурентного оточення ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

До факторів зовнішнього середовища віднесемо економічні, політико-правові, техніко-екологічні. Результати аналізу впливу цих факторів на конкурентоспроможність ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» представлені у таблиці 2.4.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища дає можливість своєчасно виявляти загрози, що виникають на ринку енергетичних джерел, оперативно реагувати на них і розробляти відповідні заходи, які дозволяють не лише враховувати ці ризики, а й перетворювати їх на потенційні переваги.

Таблиця 2.4 – Аналіз факторів PEST-аналізу, що впливають на діяльність ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

Фактори	Стан фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу
Економічні			
Інфляція	Рівень інфляції в Україні залишається високим, у 2023 році склав близько 12,9 %	Зростання	Негативно впливає на собівартість продукції та зменшує купівельну спроможність споживачів
Конкуренція	Сегмент виробництва акумуляторів має високий рівень внутрішньої та зовнішньої конкуренції	Зростання	Складнощі у завоюванні ринку, потреба у впровадженні інновацій і зниженні витрат
Ринок праці	Дефіцит технічних спеціалістів, зокрема у сфері виробництва та електротехніки	Зберігається	Необхідність у навчанні персоналу, залученні зовнішніх фахівців
Споживачі	Основними споживачами є промислові компанії, військові структури, транспорт і побутові споживачі	Зростання	Підвищений попит сприяє збільшенню обсягів продажів та прибутків
Постачальники	Імпортна сировина (нікель, літій, свинець) має складну логістику в умовах війни	Нестабільна ситуація	Зростання витрат, ризик затримок у виробництві
Контактні аудиторії	Громадськість, власники, журналісти проявляють зацікавленість у прозорості діяльності	Зростання	Формування репутації, посилення уваги до екологічної відповідальності
Інвестиційна привабливість	Високий попит на альтернативну енергетику підвищує інтерес інвесторів	Зростання	Притік інвестицій сприяє модернізації виробництва та розширенню ринку
Політико-правові			
Законодавча база	Часті зміни у податковому та митному законодавстві, що впливають на виробничу діяльність	Нестабільна	Вимагає постійного моніторингу та адаптації до нових вимог
Політична ситуація	Триває воєнний стан, політична ситуація нестабільна	Невизначеність	Ризики для інвестицій, нестабільність постачань і логістики
Техніко-екологічні			
Науково-технічний прогрес	Зростає попит на енергоефективні рішення, активне впровадження технологій зберігання енергії	Зростання	Впровадження інноваційних розробок сприяє підвищенню конкурентоспроможності
Екологічні вимоги	Посилення вимог до утилізації батарей та впливу на довкілля	Посилення контролю	Необхідність запровадження екологічних стандартів, зростання витрат на очищення та переробку

На основі аналізу таблиці 2.4 можна стверджувати, що найбільший негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства з виробництва батарей та акумуляторів мають: зростання інфляційних процесів, високий рівень конкуренції на ринку енергозберігаючої продукції, а також дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів.

Внутрішнє середовище підприємства включає ресурси, процеси та управлінські механізми, які підлягають безпосередньому контролю з боку керівництва [35]. Аналіз цих факторів (таблиця 2.5) дозволяє оцінити потенціал підприємства, своєчасно реагувати на дії конкурентів, оптимізувати виробничі потужності, впроваджувати інновації та забезпечувати якість продукції. Згідно з результатами дослідження, більшість внутрішніх факторів чинять позитивний вплив на конкурентоспроможність виробника акумуляторної продукції.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства у поєднанні з можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню стратегічної моделі розвитку підприємства через виявлення ключових переваг, ризиків та резервів, які можна використати для посилення позицій на ринку. Метою SWOT-аналізу є визначення основних напрямків розвитку підприємства шляхом систематизації наявної інформації та її використання для створення конкурентної, адаптивної та довгострокової стратегії. Широке використання та активний розвиток SWOT-аналізу у сфері стратегічного управління пояснюються необхідністю обробки значного обсягу інформації, що стосується внутрішнього стану підприємства і його взаємодії з зовнішнім середовищем. Для підприємства, яке спеціалізується на виробництві батарей і акумуляторів, актуальним є застосування інструментів, які дозволяють систематизувати дані, формувати обґрунтовані управлінські рішення та посилювати конкурентні позиції [35].

З огляду на актуальність питання, було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства, яке виробляє батареї та акумулятори, із

врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Фактори SWOT-аналізу підприємства ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

Фактори	Стан фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу
Працівники підприємства	Більшість працівників мають відповідну технічну освіту та досвід у сфері виробництва елементів живлення	Підвищення кваліфікації	Високий професіоналізм персоналу підвищує якість продукції та імідж підприємства
Цілі підприємства	Основними цілями є модернізація виробництва, вихід на нові ринки та збільшення частки внутрішнього ринку	Розвиваються	Чітке формування стратегічних цілей сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності
Технології виробництва	Використовуються сучасні технології виробництва літій-іонних та свинцево-кислотних акумуляторів	Активний розвиток	Впровадження новітніх технологій дозволяє підвищити ефективність та зменшити витрати на виробництво
Організаційна структура	Структура є лінійно-функціональною, чітко окреслені зони відповідальності	Стабільна	Оптимальна структура забезпечує ефективне управління процесами та швидке прийняття рішень
Ресурсна база	Нестача оборотного капіталу через зростання вартості сировини та енергоносіїв	Потребує посилення	Обмежені фінансові ресурси стримують розширення виробництва та впровадження інновацій
Внутрішній клімат у колективі	Відносини в колективі характеризуються взаємоповагою та підтримкою	Позитивна динаміка	Доброзичлива атмосфера в колективі підвищує мотивацію та продуктивність працівників

У таблиці 2.6 узагальнено результати аналізу, що дозволяє оцінити взаємозв'язки між сильними сторонами та можливостями, сильними сторонами та загрозами, слабкими сторонами та можливостями, слабкими сторонами та загрозами.

Можна стверджувати, що підприємство має суттєвий виробничо-

економічний потенціал і реальні перспективи зростання.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на міжнародні ринки збуту 2. Розширення лінійки акумуляторної продукції 3. Залучення нових сегментів клієнтів (електротранспорт, ІТ-сектор) 4. Реалізація інноваційних проєктів (зберігання енергії, зелена енергетика) 5. Побудова власної дистрибуційної мережі. Активізація рекламно-комунікаційної політики 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія розвитку ринку 2. Стратегія адаптації до галузевих стандартів 3. Диверсифікація каналів збуту 4. Стратегія технологічної інтеграції та модернізації
SO – Сила + Можливість	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія інноваційного зростання 2. Виведення нових продуктів на ринок 3. Розвиток експорту 4. Стратегія цінового позиціонування 	<p>OW – Слабкість + Можливість</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація виробництва через інвестиції 2. Вихід на нові ринки як стимул трансформації 3. Стратегія партнерств для посилення конкурентоздатності
Погрози (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкуренції з боку китайських та європейських виробників 2. Політична нестабільність і зміни у законодавстві 3. Коливання валютного курсу 4. Коливання цін на сировину (нікель, літій) 5. Зменшення купівельної спроможності населення 6. Затримки в логістиці та постачанні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність цифрових каналів продажу 2. Проблеми з внутрішнім управлінням фінансами 3. Висока залежність від імпортової сировини
ST – Сила + Погроза	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія гнучкості виробництва 2. Стратегія оптимізації витрат 3. Використання кредитної історії для підтримки стабільності 4. Посилення впізнаваності бренду через якість 	<p>TW – Слабкість + Погроза</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія збереження мінімального ринку 2. Антикризова реструктуризація 3. Потенційне скорочення персоналу або злиття з іншим підприємством

Фактори впливу на конкурентоспроможність такого підприємства умовно поділяються на зовнішні, які мало піддаються впливу менеджменту, та внутрішні, які напряду залежать від управлінських рішень. Згідно з результатами проведеного аналізу, серед сильних сторін підприємства слід відзначити наявність стабільного асортименту продукції, тривалу

присутність на ринку, позитивний мікроклімат у колективі та задовільні умови праці.

Серед слабких сторін виявлено недостатню активність у розробці чіткої стратегії розвитку, обмеженість у маркетинговій діяльності та дефіцит фінансових ресурсів.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує впровадження системного підходу, спрямованого на оптимізацію виробництва, розширення ринку збуту та зміцнення фінансової стабільності. Зростання лояльності споживачів, збільшення доходів цільових груп і правильно побудована стратегія розвитку сприятимуть підвищенню обсягів реалізації акумуляторної продукції та зміцненню позицій підприємства на національному і міжнародному ринку.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за період 2023-2024 рр. у таблиці 2.7 [33]. Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.7, бачимо, що більшість показників мали негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на -74752 тис. грн або на -34,33%, при цьому відбулося скорочення і собівартості продукції, зміни склали -71217 тис. грн або -33,63%. Однак це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 3505 тис. грн або на 57,29%. Однак, не дивлячись на військові дії, підприємство зберегло позитивне значення прибутку, що позитивно характеризує його діяльність. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 0,91), рентабельність продукції (збільшення на 3,96%), рентабельність продажів (збільшення на 3,92%).

При збереженні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -34,47%, фондвіддача, в свою чергу, зменшилась на -37,24%.

Це пояснюється збільшенням вартості необоротних активів на 11183 тис. грн або на 4,63% та збільшенням вартості оборотних активів на 230 тис. грн або на 0,21%.

Таблиця 2.7 – Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2023–2024 рр.

№	Назва показника	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2023 р.	Темп приросту 2024 від 2023 р., %
1	2	4	5	6	7
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг)	217725	142973	-74752	-34,33
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	211791	140574	-71217	-33,63
	Валовий прибуток, тис. грн	5934	2399	-3535	-59,57
4	Чисельність працюючих, чол.	148	144	-4	-2,70
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	128	127	-1	-0,78
6	Витрати на оплату праці, тис. грн	23813	20852	-2961	-12,43
7	Вартість активів, тис. грн	351064	362477	11413	3,25
8	Вартість необоротних активів (основних засобів), тис. грн	241673	252856	11183	4,63
9	Вартість власного капіталу, тис. грн	272365	243515	-28850	-10,59
10	Оборотні кошти (оборотні активи), тис. грн	109391	109621	230	0,21
11	Продуктивність, тис. грн/чол.	1471,11	992,87	-478,25	-32,51
12	Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн/чол.	1700,98	1125,77	-575,20	-33,82
13	Чистий прибуток, тис. грн	6118	9623	3505	57,29
14	Рентабельність підприємства, %	1,74	2,65	0,91	-
15	Рентабельність продукції, %	2,89	6,85	3,96	-
16	Рентабельність продажів, %	2,81	6,73	3,92	-
17	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,99	1,30	-0,69	-34,47
18	Фондовіддача, грн/грн	0,90	0,57	-0,34	-37,24

Проаналізуємо агрегований баланс у таблиці 2.8.

Аналізуючи таблицю 2.8, бачимо, що баланс підприємства збільшився на 3,25%, при зростанні необоротних активів на 4,63% (при зменшенні вартості основних засобів на -0,41%) та збільшенні оборотних активів на

0,21% (при зменшенні запасів на -8,25%).

Таблиця 2.8 – Агрегований баланс-нетто ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за 2023–2024 рр.

№ п/п	АКТИВ	Позначення	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2023 р.	Темп приросту 2024 від 2023 р., %
1	Необоротні активи	НА	241673	252856	11183	4,63
1.1	Основні засоби	ОЗ	157555	156904	-651	-0,41
2	Оборотні активи	ОА	109391	109621	230	0,21
2.1	Запаси	ЗЗ	36877	33833	-3044	-8,25
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	71446	66823	-4623	-6,47
2.3	Грошові кошти	ГК	301	987	686	227,91
2.4	Інші оборотні активи	ІА	767	7978	7211	940,16
	Баланс-нетто:	БН	351064	362477	11413	3,25
2.5	Власний капітал	ВК	272365	243515	-28850	-10,59
	Залучений капітал	ЗК	78699	79118	419	0,53
2.6	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	4568	4987	419	9,17
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	74131	113975	39844	53,75
3.1	в т.ч. короткострокові кредити банків	КЗ	30449	65043	34594	113,61
	Баланс-нетто:	БН	351064	362477	11413	3,25

В складі оборотних коштів збільшилася вартість грошових коштів на 686 тис. грн., а дебіторської заборгованості зменшилася на -6,47%. Що стосується пасивів, власний капітал зменшився на -10,59% при зменшенні вартості нерозподіленого прибутку. У 2024 р. підприємство залучило 4987 тис. грн. довгострокових кредитів. Кредиторська заборгованість збільшилася на 113,61%, при цьому підприємство не залучає короткострокові кредити банку.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2023–2024 рр. у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024/2023	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5–0,8	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,78	0,67	-0,10	-13,41
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2–0,5	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,22	0,33	0,10	46,40
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0–4,0	Власний капітал/ Залучений капітал	3,46	2,05	-1,41	-40,85
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25–1	Залучений капітал/ Власний капітал	0,29	0,49	0,20	69,07
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25–2,0	Баланс-нетто/ Власний капітал	1,29	1,49	0,20	15,48
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05–0,1	Власний оборотний капітал/ Власний капітал	1,26	1,27	0,01	0,96
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/ Необоротні активи	1,13	0,96	-0,16	-14,55
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6–0,8	(Власний капітал- Необоротні активи)/ Запаси	0,83	###	-1,11	-133,17
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	-	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	3,67	2,14	-1,54	-41,85

Фінансовий аналіз довів, що підприємство має відносно фінансову стабільність. Коефіцієнт фінансової незалежності показує, що 67% в балансі підприємства займає саме власний капітал, при цьому залучений капітал має 33%, що підтверджує коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який у 2024 р. збільшився на 0,10 порівнюючи с 2023 р. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує, що підприємство працює в умовах

стабільності і ризик неплатоспроможності майже відсутній. Власний оборотний капітал у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, при цьому має місце незначне збільшення на 0,01 у 2024р. в порівнянні з 2023 р.

Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство, при скороченні чистого прибутку, незначне зменшило швидкість, але має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Мало місце значне зменшення коефіцієнта покриття запасів і затрат на -1,11, це є критичним для підприємства, оскільки цей коефіцієнт залишається на багато нижчим, ніж рекомендований (0,6–0,8).

Коефіцієнт фінансової стійкості має також дуже задовільне значення та скорочується при погіршенні деяких економічно-фінансових показників. Так, фінансовий стан підприємства можна вважати стабільним.

Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.10.

Аналізуючи розрахунки таблиці 2.10, які стосуються ліквідності та платоспроможності, ми бачимо, що підприємство працює дійсно в умовах достатнього власного капіталу для погашення поточних потреб підприємства. Кількість грошових коштів незначно збільшилася на 686 тис. грн., тому коефіцієнт маневреності збільшився 0,002, або у 2,63 разу. Коефіцієнт оборотності показує, що при збільшенні оборотних коштів також має позитивну динаміку і збільшився на -9,89%. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів недостатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань приходится 0,96 грн. оборотних активів у 2024 р., що на -0,514 менше, ніж у 2023 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн поточних зобов'язань приходится 0,66 грн дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Таблиця 2.10 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Назва показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	>0	Власний капітал+ Дебіторська заборгованість. Незворотні активи	343811	310338	-33473	-9,74
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	-	Грошові кошти/ Власний оборотний капітал	0,001	0,003	0,002	263,27
3	Коефіцієнт оборотності	-	Чистий дохід/ Власний оборотний капітал	0,154	0,169	0,015	9,89
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	2,0–2,5	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1,476	0,962	-0,514	-34,82
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8–1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/ Поточні зобов'язання	0,978	0,665	-0,313	-32,02
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,3	Грошові кошти/ Поточні зобов'язання	0,004	0,009	0,005	113,28
7	Частка оборотних активів в активах п/ва	0,56	Оборотні активи/ Баланс-нетто	0,312	0,302	-0,009	-2,94
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	0,01	Власний оборотний капітал/ Оборотні активи	3,143	2,831	-0,312	-9,93
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,02	Запаси і затрати/ Оборотні активи	0,337	0,309	-0,028	-8,45

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Частка у власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	0,47	Власний оборотний капітал/ Запаси і затрати	9,323	9,173	-0,151	-1,61

Коефіцієнт швидкої ліквідності є недостатнім і не відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не досягає нормативного значення і характеризує, що підприємство не накопичує достатню кількість грошових коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Частка оборотних активів складає 30,2%, але вона скоротилась у порівнянні з 2023 р. на -2,94%. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства скоротилася їх частка в оборотних активах на -0,028 або на -8,45%.

Динаміку показників ліквідності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» показує рисунок 2.5.

У таблиці 2.11 наведені коефіцієнти ділової активності, які показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал [24].

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз ділової активності підприємства.

При зменшенні виручки від реалізації (-34,33%) та збільшенні величини чистого прибутку (57,29%) відбулися такі зміни з деякими показниками ділової активності.

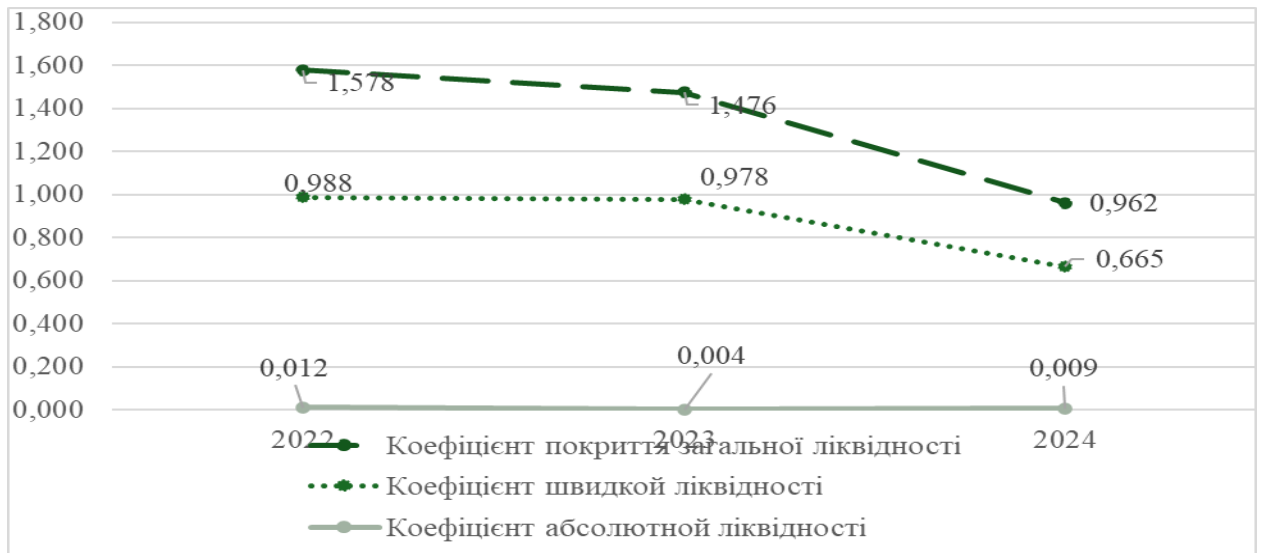


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	217725	142973	-74752	-34,33
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	6118	9623	3505	57,29
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід/ Середньооблікова чисельність робітників	1471,11	992,87	-478,25	-32,51
4	Фондовіддача	Чистий дохід/ Середня вартість основних засобів	0,90	0,57	-0,34	-37,24
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід/ Середня вартість балансу-нетто	0,62	0,39	-0,23	-36,40
6	Оборотність активів	Чистий дохід/ Середня вартість власного капіталу	0,80	0,59	-0,21	-26,55
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції/ Середня вартість запасів і затрат	1,16	1,29	0,13	11,18
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	309,93	278,76	-31,17	-10,06

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості/ Виручка від реалізації	0,33	0,47	0,14	42,43
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції/ Середня вартість дебіторської заборгованості	3,05	2,14	-0,91	-29,79
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360/Ряд 10	118,13	168,26	50,12	42,43
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	-	1,41	0,67	-0,73	-52,25
13	Тривалість операційного циклу, днів	-	428,07	447,02	18,95	4,43
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	426,66	446,35	19,69	4,61

Так, оборотність власного капіталу зменшилися на -36,40%, оборотність запасів збільшилася на 11,18%, що свідчить про те, що підприємство збільшує швидкість оборту запасів та зменшення оборотності власного капіталу. Ми бачимо, що це призвело до зменшення періоду обертання запасів на -31,17 дні, що дуже позитивно для підприємства. Однак при цьому негативним є збільшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 118,13 дні в 2023 р. має 168,26 дні у 2024 р. Саме тому коефіцієнт обертання зменшився на -29,79%. Оборотність кредиторської заборгованості також зменшився на -52,25%. Що негативно вплинуло на збільшення тривалості операційного циклу на 18,95 дні або 4,43%.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого прибутку. Показники рентабельності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» зображені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.
1	Рентабельність майна (активів)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середнє значення балансу-нетто}} * 100$	1,74	2,65	0,91
2	Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середнє значення власного капіталу}} * 100$	2,25	3,95	1,71
3	Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середнє значення основних засобів}} * 100$	3,88	6,13	2,25
4	Рентабельність продаж	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} * 100$	2,81	6,73	3,92
5	Рентабельність продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізації}} * 100$	2,89	6,85	3,96
6	Період окупності власного капіталу, міс.	$\frac{\text{Середнє значення власного капіталу}}{\text{Чистий прибуток}}$	44,52	25,31	-19,21

Через те, що відбулося збільшення величини чистого прибутку майже усі показники рентабельності мали позитивну тенденцію до збільшення. Динаміка показників рентабельності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» наведена на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» за період 2022–2024 рр.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» було зареєстроване 30 грудня 1998 р. згідно з рішенням установчих зборів та зареєстроване у м. Дніпро. Підприємство входить до групи підприємств «ІСТА» – одного з найбільших у Східній Європі виробників стартерних акумуляторних батарей (АКБ), які перші в Україні почали забезпечувати повний цикл виробництва акумуляторів. Завод був запущений у виробництво в 2001 р. У 2007 р. почалося здійснення поставок на підприємства міжнародних виробників автомобілів – альянсу RENAULT-NISSAN, а до 2010 р. завод почав поставляти акумуляторні батареї для муніципалітетів Італії та Франції. Виробництво АКБ базується на таких принципах: використання сучасного обладнання, що поставляється провідними фірмами Європи і Америки; застосування високотехнологічних матеріалів для виготовлення активних компонентів, низьким вмістом сурми і сплавів на основі селену; відповідність виробництва вимогам системи управління якістю продукції (ISO-9001).

PEST-аналіз довів, що найбільший негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства з виробництва батарей та акумуляторів мають: зростання інфляційних процесів, високий рівень конкуренції на ринку енергозберігаючої продукції, а також дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів. SWOT-аналіз показав, що підприємство має суттєвий виробничо-економічний потенціал і реальні перспективи зростання. Фактори впливу на конкурентоспроможність такого підприємства умовно поділяються на зовнішні, які мало піддаються впливу менеджменту, та внутрішні, які напряду залежать від управлінських рішень. Згідно з результатами проведеного аналізу, серед сильних сторін підприємства слід відзначити наявність стабільного асортименту продукції, тривалу присутність на ринку, позитивний мікроклімат у колективі та задовільні умови праці. Серед слабких сторін виявлено недостатню активність у розробці чіткої стратегії розвитку, обмеженість у маркетинговій

діяльності та дефіцит фінансових ресурсів.

Аналіз економічних показників ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» показав, що більшість показників мали негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на -74752 тис. грн або на -34,33%, при цьому відбулося скорочення і собівартості продукції, зміни склали -71217 тис. грн або -33,63%. Однак це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 3505 тис. грн або на 57,29%. Однак, не дивлячись на військові дії, підприємство зберегло позитивне значення прибутку, що позитивно характеризує його діяльність. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 0,91), рентабельність продукції (збільшення на 3,96%), рентабельність продажів (збільшення на 3,92%). При збереженні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -34,47%, фондівіддача, в свою чергу, зменшилась на -37,24%. Це пояснюється збільшенням вартості необоротних активів на 11183 тис. грн або на 4,63% та збільшенням вартості оборотних активів на 230 тис. грн або на 0,21%.

Фінансовий аналіз довів, що баланс підприємства збільшився на 3,25%, при зростанні необоротних активів на 4,63% (при зменшенні вартості основних засобів на -0,41%) та збільшенні оборотних активів на 0,21% (при зменшенні запасів на -8,25%). В складі оборотних коштів збільшилася вартість грошових коштів на 686 тис. грн., а дебіторської заборгованості зменшилася на -6,47%. Що стосується пасивів, власний капітал зменшився на -10,59% при зменшенні вартості нерозподіленого прибутку. У 2024 р. підприємство залучило 4987 тис. грн. довгострокових кредитів. Кредиторська заборгованість збільшилася на 113,61%, при цьому підприємство не залучає короткострокові кредити банку.

3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД «ЕНЕРГОАВТОМАТИКА»

3.1 Обґрунтування заходів позиціонування підприємства

Планування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності для виробників стартерних акумуляторних батарей (АКБ) є ключовим елементом ефективного управління збутом та ринковим позиціонуванням. Основу такого планування становить не лише аналіз наявної ринкової інформації, а й системне прогнозування змін у попиті, конкурентному середовищі та технологіях, що супроводжується певним рівнем невизначеності.

Ефективність діяльності напряду залежить від глибини розуміння ринкової ніші, в якій працює компанія. Для формування цілей рекламного менеджменту виробникам АКБ доцільно спочатку окреслити стратегічні бізнес-цілі підприємства, що формують контекст майбутнього маркетингового плану та визначають його рамкові обмеження.

Згідно з аналізом діяльності ТОВ «Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», стратегічний курс компанії на сьогодні орієнтований на:

- збільшення обсягів виробництва АКБ,
- розширення експортних поставок,
- удосконалення технічних характеристик продукції,
- зростання прибутковості,
- розширення контрактної бази та ефективне виконання наявних зобов'язань,
- підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

На базі цих орієнтирів розробляється план заходів, який забезпечує

узгодження цілей підприємства з інструментами просування продукції, а також визначає стратегії та тактики реалізації маркетингових задач.

В таблиці 3.1 наведена систематизація задач, які необхідно розв'язати керівництву для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями, які забезпечать досягнення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

Стратегічний напрям	Наповнення	Заходи
1	2	3
1. Товарна стратегія	Зосереджується на підтримці конкурентоспроможності акумуляторів шляхом оптимізації асортименту, впровадження інновацій у виробництві, поліпшення дизайну, технічного обслуговування та маркування. Основна мета – забезпечення сталого попиту як з боку автолюбителів, так і професійних споживачів (СТО, логістичні компанії, аграрний сектор)	Необхідно враховувати: рівень диференціації продукції, фазу життєвого циклу товару, вимоги до екологічності та енергоефективності, готовність до розширення продуктових лінійок (наприклад, акумулятори з підвищеним терміном служби чи гелеві моделі для спецтехніки)
2. Цінова стратегія	Цінова політика має відображати реальні витрати, рівень конкуренції, очікування різних сегментів споживачів та еластичність попиту. Компанія має уникати реактивного ціноутворення і формувати проактивну стратегію, що забезпечує баланс між прибутковістю та доступністю продукції.	Для підприємства доцільно застосовувати адаптивні підходи: цінова диференціація (окремі ціни для гуртових покупців, дилерів, роздрібною сегменту), створення пакетних пропозицій (АКБ + зарядні пристрої + сервіс), запровадження програм лояльності або довгострокових контрактів зі знижками, гнучке ціноутворення в залежності від регіональних позицій на ринку
3. Збутова стратегія	Передбачає розширення каналів збуту: розвиток дилерської мережі, співпраця з автомагазинами, сервісними центрами, інтернет-платформами та участь у B2B тендерах. Пріоритет – формування стійкої логістики, наявність складів у ключових регіонах, швидка доставка та гнучкі умови для дистриб'юторів	
4. Комунікаційна стратегія	Рекламно-комунікаційна політика має забезпечити чітке позиціонування продукції: PR – участь у спеціалізованих виставках автотоварів та енергетики, формування експертного іміджу компанії;	

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
	Sales Promotion – акції для партнерів, програми обміну старих АКБ на нові; Цифровий маркетинг – просування через соціальні мережі, SEO-просування сайтів, відеоогляди; Офлайн-реклама – банери біля автомагістралей, реклама в торгових точках, спонсорство авто/мотоподій.	
Стратегія позиціонування	Додаткові рекомендації для посилення позиціонування продукції: – розробити екологічний бренд-компонент (наприклад, «АКБ з технологією зменшеного викиду свинцю»), – створити сервісну програму підтримки споживачів: перевірка стану АКБ, онлайн-консультації, гарантійна заміна, – підтримувати гнучку інформаційну політику, адаптовану до сезонних змін (наприклад, передзимові акції на АКБ), – акцентувати унікальні конкурентні переваги, зокрема: термін служби, гарантія, технології холодного запуску	

3.2 Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності у ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» та оцінка їх ефективності

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», яке спеціалізується на виробництві електророзподільчої, контрольної апаратури, батарей і акумуляторів, доцільно запропонувати впровадження заходів, які наведені в таблиці 3.2. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та ефективності запропонованих заходів. Додамо, що за оцінкою фахівців дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,3%.

Тобто витрати вкладені у впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності складуть 8454,65 тис. грн., принесуть 17585,68 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 9131,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 208%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,08 грн. додаткового доходу ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на виробництві

електророзподільчої, контрольної апаратури, батарей і акумуляторів.

Таблиця 3.2 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів позиціонування у ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика»

Захід	Поглиблена характеристика	Витрати, тис. грн.
1	2	3
Детальне вивчення споживчих уподобань і ринкових тенденцій	Регулярний аналіз попиту на різні типи АКБ, дослідження мотивації вибору продукції, сегментація клієнтів, моніторинг динаміки продажів, урахування сезонності та технологічних змін на ринку.	28,75
Формування ефективної рекламно-комунікаційної політики	Розробка цільових рекламних кампаній, використання онлайн-маркетингу, SEO, SMM, участь у виставках, налагодження зворотного зв'язку зі споживачами, створення єдиного брендингу.	47,35
Розширення асортименту батарей і акумуляторів	Виведення на ринок нових продуктів для електромобілів, резервного живлення, автономних енергетичних систем; пристосування до різних стандартів і технічних вимог.	44,81
Покращення експлуатаційних характеристик продукції	Підвищення ємності, терміну служби, морозостійкості, зниження саморозряду, підвищення надійності й безпеки для кінцевих користувачів.	58,34
Оновлення виробничих ліній шляхом модернізації технологічного обладнання	Впровадження сучасних автоматизованих ліній, заміна зношеного обладнання, підвищення продуктивності, зниження браку.	102,30
Скорочення виробничих витрат через впровадження енергоефективних технологій	Оптимізація споживання електроенергії, води, сировини, впровадження відновлюваних джерел енергії, зниження втрат.	98,07
Удосконалення після-продажного обслуговування споживачів	Створення сервісних центрів, гарантійна підтримка, гаряча лінія, впровадження програм лояльності, консультації з експлуатації АКБ.	32,97
Оптимізація управлінських процесів на підприємстві	Впровадження ERP-систем, автоматизація обліку, планування виробництва, кадровий облік, цифровізація документообігу.	79,47
Активізація зв'язків із зовнішніми партнерами	Побудова довгострокових контрактів з надійними постачальниками, налагодження каналів збуту, участь у спільних розробках.	51,57
Підтримка інноваційної діяльності	Інвестування в R&D, залучення інженерів-розробників, співпраця з науковими установами, створення прототипів нових АКБ.	58,34

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
Впровадження цифрових рішень для контролю якості	Використання систем машинного зору, IoT-контролерів, програмного забезпечення для моніторингу параметрів якості в режимі реального часу.	65,95
Розвиток фінансової аналітики та автоматизованого обліку	Інтеграція фінансових інструментів для аналізу витрат, прибутковості, прогнозування грошових потоків, бюджетування.	60,87
Аналіз ресурсоемності кожної одиниці продукції	Визначення матеріаломісткості, енергоємності та трудомісткості виробів, пошук шляхів зменшення витрат без втрати якості.	41,43
Підвищення рівня організаційно-технологічної підготовки виробництва	Актуалізація нормативної документації, розробка техпроцесів, навчання персоналу, впровадження Lean-технологій.	47,35
Вдосконалення логістичних процесів	Оптимізація маршрутів доставки, зниження витрат на транспортування, створення ефективної системи складування та дистрибуції.	27,90
Всього витрати, тис. грн.		8454,65
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		17585,68
Ефект, тис. грн.		9131,03
Ефективність, грн./грн.		2,08

Підбиваючи підсумки до третього проєктного розділу відмітимо, що планування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності для виробників стартерних акумуляторних батарей (АКБ) є ключовим елементом ефективного управління збутом та ринковим позиціонуванням. Основу такого планування становить не лише аналіз наявної ринкової інформації, а й системне прогнозування змін у попиті, конкурентному середовищі та технологіях, що супроводжується певним рівнем невизначеності. Згідно з аналізом діяльності ТОВ «Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», стратегічний курс компанії на сьогодні орієнтований на збільшення обсягів виробництва АКБ, розширення експортних поставок, удосконалення технічних характеристик продукції, зростання прибутковості, розширення контрактної бази та ефективне виконання наявних зобов'язань, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», яке спеціалізується

на виробництві електророзподільчої, контрольної апаратури, батарей і акумуляторів, доцільно запропонувати впровадження заходів, які забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,3%. Витрати вкладені у впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності складуть 8454,65 тис. грн., принесуть 17585,68 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 9131,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 208%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,08 грн. додаткового доходу ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика».

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища значущість проаналізованих чинників посилюється, що може призвести до втрати конкурентних переваг. Саме тому підприємствам необхідно постійно моніторити зміни, що відбуваються, та своєчасно реагувати на них шляхом впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності.

У межах проведеного дослідження можна окреслити загальні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах невизначеності: забезпечення постійного моніторингу змін зовнішнього середовища та оперативне реагування на них, що особливо важливо в нестабільних умовах; визначення максимально можливого кола прямих і опосередкованих конкурентів, які можуть запропонувати споживачам альтернативні товари або послуги; розгляд можливостей диверсифікації виробництва, що дозволить зменшити залежність від окремих ринків або продуктів та посилити стійкість підприємства до непередбачуваних змін; постійне вивчення цінової ситуації на ринку та формування гнучкої й обґрунтованої цінової політики для збереження конкурентних переваг; розвиток та підтримка власного бренду, формування позитивного іміджу та репутації серед споживачів. Застосування зазначених заходів дозволить підприємству сформувати ефективну стратегію управління ризиками, підвищити адаптивність до змін та зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною

характеристикою, що відображає його переваги на ринку та здатність розвиватися відповідно до стратегії, ефективно використовуючи власні конкурентні ресурси. Важливими аспектами при цьому є розширення ринкової присутності, забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності, оптимізація витрат і підвищення якості продукції. Для її оцінювання застосовуються різноманітні методи, зокрема п'ять основних груп, розглянутих у роботі. Ураховуючи наявні переваги й недоліки кожного методу, рекомендовано використовувати систему методів для комплексної оцінки, яка враховуватиме особливості діяльності підприємства, вплив конкурентного середовища та поставлені завдання оцінювання.

ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» було зареєстроване 30 рудня 1998 р. згідно з рішенням установчих зборів та зареєстроване у м. Дніпро. Підприємство входить до групи підприємств «ISTA» – одного з найбільших у Східній Європі виробників стартерних акумуляторних батарей (АКБ), які перші в Україні почали забезпечувати повний цикл виробництва акумуляторів. Завод був запущений у виробництво в 2001 р. У 2007 р. почалося здійснення поставок на підприємства міжнародних виробників автомобілів – альянсу RENAULT-NISSAN, а до 2010 р. завод почав поставляти акумуляторні батареї для муніципалітетів Італії та Франції. Виробництво АКБ базується на таких принципах: використання сучасного обладнання, що поставляється провідними фірмами Європи і Америки; застосування високотехнологічних матеріалів для виготовлення активних компонентів, низьким вмістом сурми і сплавів на основі селену; відповідність виробництва вимогам системи управління якістю продукції (ISO-9001).

PEST-аналіз довів, що найбільший негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства з виробництва батарей та акумуляторів мають: зростання інфляційних процесів, високий рівень конкуренції на ринку енергозберігаючої продукції, а також дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів. SWOT-аналіз показав, що

підприємство має суттєвий виробничо-економічний потенціал і реальні перспективи зростання. Фактори впливу на конкурентоспроможність такого підприємства умовно поділяються на зовнішні, які мало піддаються впливу менеджменту, та внутрішні, які напряду залежать від управлінських рішень. Згідно з результатами проведеного аналізу, серед сильних сторін підприємства слід відзначити наявність стабільного асортименту продукції, тривалу присутність на ринку, позитивний мікроклімат у колективі та задовільні умови праці. Серед слабких сторін виявлено недостатню активність у розробці чіткої стратегії розвитку, обмеженість у маркетинговій діяльності та дефіцит фінансових ресурсів.

Аналіз економічних показників ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика» показав, що більшість показників мали негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на -74752 тис. грн або на -34,33%, при цьому відбулося скорочення і собівартості продукції, зміни склали -71217 тис. грн або -33,63%. Однак це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 3505 тис. грн або на 57,29%. Однак, не дивлячись на військові дії, підприємство зберегло позитивне значення прибутку, що позитивно характеризує його діяльність. В свою чергу чистий прибуток вплинув на такі показники, як рентабельність підприємства (збільшення на 0,91), рентабельність продукції (збільшення на 3,96%), рентабельність продажів (збільшення на 3,92%). При збереженні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -34,47%, фондівіддача, в свою чергу, зменшилась на -37,24%. Це пояснюється збільшенням вартості необоротних активів на 11183 тис. грн або на 4,63% та збільшенням вартості оборотних активів на 230 тис. грн або на 0,21%.

Фінансовий аналіз довів, що баланс підприємства збільшився на 3,25%, при зростанні необоротних активів на 4,63% (при зменшенні вартості основних засобів на -0,41%) та збільшенні оборотних активів на 0,21% (при зменшенні запасів на -8,25%). В складі оборотних коштів збільшилася

вартість грошових коштів на 686 тис. грн., а дебіторської заборгованості зменшилася на -6,47%. Що стосується пасивів, власний капітал зменшився на -10,59% при зменшенні вартості нерозподіленого прибутку. У 2024 р. підприємство залучило 4987 тис. грн. довгострокових кредитів. Кредиторська заборгованість збільшилася на 113,61%, при цьому підприємство не залучає короткострокові кредити банку.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що планування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності для виробників стартерних акумуляторних батарей (АКБ) є ключовим елементом ефективного управління збутом та ринковим позиціонуванням. Основу такого планування становить не лише аналіз наявної ринкової інформації, а й системне прогнозування змін у попиті, конкурентному середовищі та технологіях, що супроводжується певним рівнем невизначеності. Згідно з аналізом діяльності підприємства, стратегічний курс компанії на сьогодні орієнтований на збільшення обсягів виробництва АКБ, розширення експортних поставок, удосконалення технічних характеристик продукції, зростання прибутковості, розширення контрактної бази та ефективне виконання наявних зобов'язань, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», яке спеціалізується на виробництві електророзподільчої, контрольної апаратури, батарей і акумуляторів, доцільно запропонувати впровадження заходів, які забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,3%. Витрати вкладені у впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності складуть 8454,65 тис. грн., принесуть 17585,68 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 9131,03 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 208%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,08 грн. додаткового доходу ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Антощенкова В.В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 84–95.
3. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможність підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455–458.
4. Бочко В.О., Селезньова Г.О. 2019. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. Харків. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/>
5. Брінь П.В., Звонко Є.О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 6. С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-15>
6. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4503>
7. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 327–333. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>
8. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка

конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка. 2000. 152 с.

9. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. 154. С. 93–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_19.

10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2007. 307 с.

11. Гончар О.І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом на засадах синергетики. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1. С. 77–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_14

12. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54.

13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

14. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

15. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

16. Іванов Ю.Б., Кизим М.О., Тищенко О.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

17. Кадирус Г.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.

18. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf

19. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. Вип. 2. С. 22–30.
20. Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 24–28.
21. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40>
22. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>
23. Кузьмін О.Є. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства* : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛВ. 2005. 304 с.
24. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
25. Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. № 3. С. 176–180.
26. Офіційний сайт ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика», м. Дніпро. URL: <http://energoavtomatika.dp.ua/ua/>
27. Перцовський Н.І. *Міжнародний маркетинг* : навчальний посібник. Київ : Вища школа. 2001. 239 с.
28. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. А. Олійник, Р. Скільський. К. : Основи, 1997. 390 с.
29. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227–230. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf
30. Сахно І.В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки». 2012. № 2. Ч. 2. С. 385–390.

31. Сомова О.Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 19 с.

32. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

33. Фінансова звітність ТОВ Дніпропетровський дослідний завод «Енергоавтоматика». URL: https://clarity-project.info/edr/04793055/yearly-finances?current_year=2024

34. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>

35. Юрескул Ю., Однолько В. Фактори конкурентоспроможності електромонтажного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 6-7. С. 190-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_6-7_14.

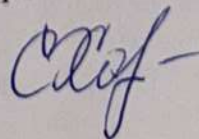
Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-213-1 спеціальності 073 Менеджмент

Кулінкової Валерії Олексіївни
на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства»

- 1) Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства має вирішальне значення для його стабільного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Такі рішення передбачають системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на позиції підприємства на ринку, а також обґрунтований вибір інструментів для реалізації стратегічних цілей. Врахування особливостей конкурентного середовища, потенціалу підприємства, потреб споживачів та інноваційного розвитку сприяє прийняттю раціональних рішень, що забезпечують стійке зростання, розширення ринкової частки та формування довгострокових переваг.
- 2) Кулінкова Валерія Олексіївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або опісок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Кулінкова Валерія Олексіївна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи
— д.т.н., професор кафедри
менеджменту



С.А. Харін

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-213-1 спеціальності 073 Менеджмент

Кулінкова Валерія Олексіївна
на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. Ефективність управлінських рішень у напрямі підвищення конкурентоспроможності залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні підходи в організаційній, виробничій та маркетинговій діяльності. Рациональне використання ресурсів, розвиток персоналу, застосування сучасних технологій і гнучке стратегічне планування формують підґрунтя для успішної конкуренції. Обґрунтовані рішення дозволяють уникнути помилок у виборі пріоритетів, забезпечити ефективну реалізацію конкурентних стратегій і досягнути високої продуктивності за умов зростання вимог до якості товарів і послуг.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Кулінкова Валерія Олексіївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Кулінкова Валерія Олексіївна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано надати календарний план впровадження заходів

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

сен. рачиня
кадр ПЕРПУ
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]
(підпис)

[Ініціали та прізвище]
(ініціали та прізвище)