

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Підлубного Данііла Вячеславовича

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції (за матеріалами ТОВ «ПанаФарб»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Підлубному Д.В. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції (за матеріалами ТОВ «ПанаФарб»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління якістю продукції підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Впровадження рішень щодо підвищення якості продукції у ТОВ «ПанаФарб»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Іванова М.І.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Підлубний Д.В.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління якістю продукції підприємства	6
1.1 Визначення поняття «управління якістю продукції» підприємства	6
1.2 Управління якістю продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства	10
1.3 Особливості впровадження системи управління якістю на підприємстві	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб» в умовах конкурентного середовища	20
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	20
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «ПанаФарб»	25
2.3 Економічний аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб»	40
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ПанаФарб»	51
3 Впровадження рішень щодо підвищення якості продукції у ТОВ «ПанаФарб»	62
3.1 Формування збалансованої системи показників для забезпечення якості продукції ТОВ «ПанаФарб»	62
3.2 Фінансування заходів забезпечення якості продукції підприємства та оцінка їх ефективності	64
Висновки	67
Перелік джерел посилання	72

ВСТУП

Оснoву сучасної ринкової економіки України та її конкурентоспроможність визначає сектор торгівлі, ефективність якого залежить від управління якістю діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та забезпечує умови виживання при несприятливому впливі оточуючих факторів. Управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Цілі в сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, в яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятним вимогам.

На сучасному етапі ефективне функціонування підприємств, насамперед, пов'язують із поняттям конкурентоспроможності продукції. Саме від випуску конкурентоздатної продукції залежить як ефективний, так і стабільний розвиток економіки, оскільки даний показник характеризує не лише самі підприємства, але й економіку країни загалом, де проблема якості є найважливішим чинником підвищення соціально-економічної та екологічної безпеки. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого та стабільного прибутку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- визначити поняття «управління якістю продукції» підприємства;
- дослідити управління якістю продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості впровадження системи управління якістю на підприємстві;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ПанаФарб»;
- провести аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб» в умовах конкурентного середовища»;
- проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «ПанаФарб»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності ТОВ «ПанаФарб»
- сформувати збалансовану систему показників для забезпечення якості продукції ТОВ «ПанаФарб»;
- забезпечити фінансування заходів забезпечення якості продукції підприємства та оцінити їх ефективність;

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції ТОВ «ПанаФарб».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що Забезпечення якості продукції потребує 1021 тис. грн., які нагромаджені підприємством у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, монтаж системи автоматичного дозування потребує 413 тис. грн., що дозволить зекономити 560,7 тис. грн., які окупляться протягом 8,8 місяців; по-друге, запровадження системи пакування в гофрований картон потребує 608 тис. грн., що дозволить зекономити 422,2 тис. грн., які окупляться протягом 17,3 місяців. Загальна сума витрат дорівнює 1021 тис. грн., які окупляться 13,2 місяця.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття «управління якістю продукції» підприємства

Протягом історії філософії були спроби знайти загальне визначення поняття «якість», проте всі вони зводилися до розуміння якості як визначеності, спільності та цілісності всіх істотних ознак предмета, які надають йому відносної стабільності та відрізняють від інших предметів. У результаті склалося і поширилося визначення, відповідно до якого під якістю продукту розуміють його властивість (здатність) задовольняти потреби та очікування конкретного споживача [19].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості», якість продукції та послуг організації визначається їх здатністю задовольнити споживачів і їх очікуванням і неочікуваним впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг включає в себе не лише наявність в них очікуваних функцій і показників функціонування, але також те, як сприймає їх споживач з точки зору їх цінності для нього та придбаної вигоди. Крім того, організації, які ставлять на якість, підтримують культуру, яка формує поведінку, позиції та дії співробітників, а також процеси, які створюють цінність через задоволення потреб і очікувань споживачів та інших відповідних зацікавлених сторін [20].

Отже, зусилля виробників або постачальників послуг (робіт) мають бути спрямованими на задоволення саме попиту споживачів, які, у свою чергу, в процесі вибору керуються їх якісними характеристиками. Таким чином, висока якість продукції стає тією конкурентною перевагою, яка забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності. Хоча загальноприйнятою думкою є те, що якість товару має важливе значення, не всі мають однакове уявлення про те, що становить високу якість. Наприклад,

деякі споживачі вважають продукт якісним, якщо він гарно виготовлений або має тривалий термін використання, тоді як інші можуть цінувати лише ефективність або простоту використання [14]. Тому для визначення сутності поняття «якість продукції» слід дати відповіді на такі питання (таблиці 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «якість продукції» для підприємства

Питання	Імовірна відповідь
Що передбачає собою «якість продукції (товару)»?	Якість продукції (товару) відображає його здатність відповідати запитам споживачів
Чи вирішує будь-яку проблему продукція або товар, що використовується?	Так. Немає такої продукції або товару, які б при використанні не вирішували поточної проблеми
Простота чи складність у використанні?	Якісний продукт не повинен бути складним у використанні, а споживачі не повинні витратити занадто багато часу на його застосування
Чи ідеальний ззовні?	Всі елементи дизайну повинні узгоджуватися між собою, жодним чином продукт не може здаватися дешевим на зовнішній вигляд
Наскільки продукція або товар ефективні?	Продукт повинен використовуватися відповідно до його призначення, а також працювати ефективного, з мінімальними зусиллями з боку споживача
Персонально розроблений для власних клієнтів?	Продукт необхідно повною мірою адаптувати до вимог споживачів, демонструючи цим розуміння їх потреб, урахування будь-яких рекомендацій тощо

Сутність названих підходів розкрито на рисунку 1.1 [7].

Існування значної кількості тлумачень та підходів до визначення управління якістю діяльності підприємства свідчить про велике коло суб'єктів та відносин, що підпадають під його дію. Таким чином, при формулюванні поняття «управління якістю» мають бути врахованими: участь усіх рівнів управління; динамічне впровадження і вдосконалення; всі сфери діяльності підприємства; необхідність планування та контролю; розроблення політики і цілей. Відповідно до вище визначеного, поняття «управління якістю діяльності підприємства» можна визначити наступним чином: система управління, спрямована на планування, впровадження, удосконалення і контроль якості діяльності підприємства відповідно до встановленої політики та цілей підприємства, за участю усіх його підрозділів [7].



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності управління якістю

Після проведення аналізу можна зробити висновок, що якщо якість продукції відповідає або навіть перевищує очікування споживачів, то підприємство гарантує собі належний рівень конкурентоспроможності та збереження клієнтів, уникаючи їх відтоку. Крім того, доцільним буде вказати основні переваги підвищення якості продукції як фактора конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому [14]:

– згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості», якість продукції та послуг визначається їх здатністю задовольнити споживачів і мати очікуваний і неочікуваний вплив на відповідні зацікавлені сторони. Висока якість продукції стає ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки вона сприяє збереженню довіри споживачів, що є передумовою для успіху підприємства;

– з метою збільшення довіри споживачів до продукції рекомендується створювати власні Інтернет-сторінки в соціальних мережах, де публікувати інформацію про процес виробництва та працівників. Це сприятиме побудові

довірчих відносин та формуванню позитивного іміджу компанії;

– «сарафанний маркетинг» є ще одним ефективним методом підвищення впізнаваності продукції та залучення споживачів. Цей метод дозволяє споживачам випробувати продукт та зробити свідомий вибір, що збільшує ймовірність здійснення покупки;

– також важливими є естетичні властивості продукції, які сприймаються споживачами як показник якості. Красивий та досконалий продукт завжди викликає позитивні емоції та бажання знову купувати;

– підвищення якості продукції допомагає знизити витрати на виробництво та обслуговування, що забезпечує більшу рентабельність інвестицій. Підприємство, яке відверто виправляє недоліки та вдосконалює свою продукцію на вимогу споживачів, забезпечує собі конкурентні переваги та довіру клієнтів. Необхідно також враховувати, що низький рівень якості на початку виробництва може слугувати стимулом для подальшого вдосконалення та розвитку продукції, що сприяє підвищенню довіри споживачів та підвищенню прибутковості підприємства.

Кращий спосіб досягнення цієї мети полягає у впровадженні ефективної системи управління якістю продукції на підприємствах. Така система широко застосовується в розвинених країнах, де вона працює ефективно, надаючи значний результат для підприємства та збираючи його зусилля для подальшого розвитку. У сучасних умовах створення системи управління якістю, спрямованої на задоволення потреб споживачів, є важливим кроком для підприємств, що мають намір вийти на світові ринки та встановити довгострокові відносини з закордонними партнерами. Для багатьох українських підприємств створення системи управління якістю асоціюється з її сертифікацією за міжнародними стандартами [13; 16].

Наступним кроком слід провести професійне дослідження ринку щодо кожного конкурента (прямого, непрямого і потенційного), щоб зрозуміти ситуацію у відповідній галузі. Також важливо детально вивчити інформацію про продукцію чи товар конкурента, проаналізувати веб-сторінки, річні звіти,

рекламну продукцію тощо з метою виявлення спільних або відмінних рис. Крім того, необхідно розробити конкурентну товарну стратегію, яка детально відобразатиме інформацію про продукцію або товар, а також стратегічні цілі підприємства стосовно них. Важливо чітко сформулювати стратегічні та операційні цілі підприємства, розробити чітку програму дій відповідно до життєвих стадій продукту та, в кінцевому рахунку, відрізнити власний бізнес від інших, забезпечивши собі перевагу перед споживачами [14].

Необхідною умовою для підвищення якості продукції є постійне її вдосконалення. Для цього підприємству важливо знаходитися в комунікації зі споживачами, приймати як позитивні, так і негативні відгуки та рекомендації, що подальше допоможе в задоволенні вимог ринку та споживачів. Крім того, на етапі впровадження продукту дуже важливо провести його тестування для вивчення споживчих характеристик або реакції споживачів [14].

1.2 Управління якістю продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах ринку, висока конкурентоспроможність підприємств є важливим фактором для отримання стабільного та значного прибутку. Ефективність функціонування підприємств, зокрема їхня здатність відповідати високим стандартам ринку, задовольняти потреби споживачів та мати достатній ресурсний потенціал, становлять ключові чинники, що визначають їхню конкурентоспроможність. У таких умовах актуальним стає дослідження основних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств [8].

Незважаючи на те, що термін «конкурентоспроможність» вже добре відомий та широко вживаний, не існує єдиного підходу до його тлумачення, оскільки різні науковці та практики вносять власне уявлення. У сучасній економічній літературі існують різні погляди на конкурентоспроможність.

Деякі дослідники, такі як М. Гжебик і З. Кринські, визначають конкурентоспроможність як здатність організації конкурувати та досягати успіху [33]. Інші автори вважають конкурентоспроможність синонімом ціни або якості товару, продуктивності ресурсів, виробничих витрат або конкурентної переваги [36]. Крім того, конкурентоспроможність розглядається як мікроекономічна категорія, що відображає динамізм, підприємницький дух і здатність до використання новітніх технологій, адміністративної ефективності, якості виробництва та охорони навколишнього середовища [40]. Найчастіше конкурентоспроможність розглядається як здатність конкурувати з іншими гравцями на ринку і включає такі аспекти, як здатність пропонувати кращі ціни, якість, післяпродажний сервіс та інші характеристики, які є важливими під час укладення договорів [40].

Також конкурентоспроможність охоплює потенціал підприємства для сталого розвитку, здатність зберігати та збільшувати свою частку на ринку, відносну здатність досягти власних цілей та зміцнення внутрішньої операційної ефективності через поліпшення ринкової позиції; можливість використання новаторських технологій у виробництві, які впливають на якість та вартість продукції, сприяє формуванню переваг товару, які перевершують аналогічні характеристики товарів, запропонованих конкурентами. Така можливість сприяє здобуттю або збереженню конкурентної переваги [14].

Загалом, поняття «конкурентоспроможність» охоплює широкий спектр взаємопов'язаних факторів (рисунок 1.2). Проведений аналіз визначень цієї категорії показує, що конкурентоспроможність може бути класифікована за такими критеріями, як географічна область (міжнародна, національна, регіональна), рівень конкуруючих суб'єктів (галузі, галузеві комплекси, підприємства, товари) та часові рамки (минуле, поточне, прогнозне) [11].

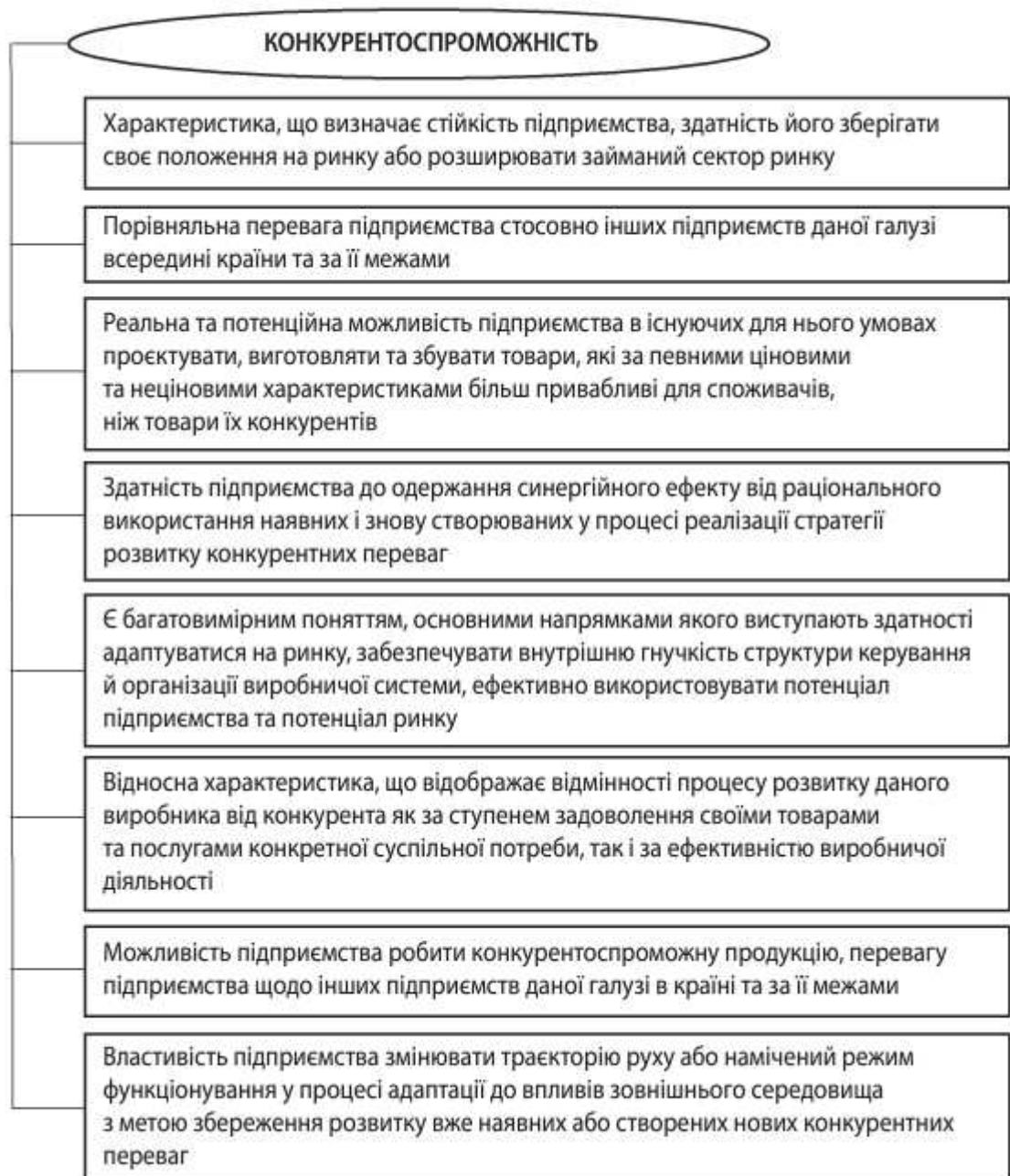


Рисунок 1.2 – Визначення конкурентоспроможності

Оскільки якість визнається ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність його продукції або товарів має розглядатися як здатність повніше відповідати потребам ринку та споживачів порівняно з аналогічною продукцією або товарами, що пропонуються на ринку. Серед таких характеристик можуть бути якість продукції, її ціна, гарантійне та післягарантійне обслуговування, репутація виробника, реклама тощо [14].

Варто відзначити, що конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства взаємопов'язані як частина та ціле. Зазвичай успішність фірми на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її товарів або послуг, а також від комплексу економічних стратегій управління господарською діяльністю [14].

1.3 Особливості впровадження системи управління якістю на підприємстві

Одним з основних завдань будь-якої країни є прискорення соціально-економічного розвитку. З розвитком інтеграції та глобалізації економіки виникає потреба в створенні на внутрішніх підприємствах інтегрованих систем управління якістю продукції. Ці системи використовують взаємопов'язану сукупність стандартів і мають конкурентні переваги з метою забезпечення якості продукції [4].

Управління якістю охоплює аспекти управління, які визначають політику якості, цілі та відповідальність, а також реалізують їх за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та покращення якості в рамках системи якості. На сьогодні в Україні існує безліч сучасних систем управління якістю [24]:

- система управління якістю (далі – СУЯ) відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001;

- система управління безпечністю харчових продуктів (далі – СУБХП) або НАССР (в перекладі з англійської – управління ризиками та контрольні критичні точки);

- система екологічного керування відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001;

- система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS) відповідно до вимог ДСТУ OHSAS 18001 та інші.

Таблиця 1.3 містить порівняльний опис підходів до управління якістю

продукції на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика підходів до управління якістю продукції на підприємстві

Західний підхід	Східний підхід
Якість базується на прагненні до постійного зниження рівня витрат	Якість базується на низькому рівні дефектів
Головна мета – прибуток	Головна мета – якість
Якість – умова його отримання	Прибуток – наслідок високої якості
Отримання згоди постачальника на виконання вимог до якості з боку споживача	Отримання згоди на вимоги споживачів до якості
Загальні ідеї у сфері якості	Суворі політика якості до всіх процесів

Білецький Е. та співавтори зауважують, що для досягнення високої якості необхідний не лише належний матеріальний ресурс і кваліфікований персонал, але і системний підхід до управління якістю. Підприємство повинно створити ефективну систему управління, яка акцентує увагу на якості всіх поточних процесів, щоб забезпечити досягнення якісних результатів у формі продукту чи послуги [3]. Управління якістю охоплює не лише сферу управління якістю всередині організації; воно включає в себе всю систему управління підприємством, що базується на системному підході до керівництва у всіх сферах діяльності.

Експертні дослідження свідчать, що близько 90% підприємств вважають впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 одними з ключових факторів свого успіху. Ці стандарти призначені для того, щоб допомогти підприємствам (незалежно від їх типу та форми власності) у підвищенні якості продукції та послуг. Україна також впроваджує стандарти ISO серії 9000, які встановлені як національні (ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги») [9].

Концепція повного управління якістю TQM представляє собою збірність принципів, методів, засобів і форм керівництва якістю, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності

підприємства [10] (рисунок 1.3). На наш погляд, концепція TQM на підприємстві є комплексною системою, яка передбачає цілеспрямоване та добре узгоджене застосування методів та систем управління якістю у всіх сферах діяльності, від наукових досліджень і розробок до обслуговування післяпродажної підтримки, з активною участю керівництва і персоналу на всіх рівнях, при раціональному використанні технічних можливостей [24].



Рисунок 1.3 – Загальна схема повного управління якістю

Система управління якістю на підприємстві сприяє наступним аспектам [3; 28]:

1) підвищенню продуктивності та ефективності виробництва, що призводить до зниження собівартості продукції і, відповідно, до підвищення конкурентоспроможності підприємства;

2) підвищенню якості продукції (товарів, робіт чи послуг), що надаються, і, відповідно, до підвищення задоволеності клієнтів;

3) покращенню сприйняття клієнтом іміджу та бренду підприємства;

4) покращенню взаємин у колективі.

Здобуттю конкурентних переваг та можливості збільшення обсягів продажів. Досвід успішного управління підприємством свідчить, що система управління якістю є ключовим фактором, який не лише сприяє формуванню конкурентоспроможності продукції, але й забезпечує конкурентні переваги підприємства, створюючи умови для його сталого розвитку [24]. Якість

продукції та послуг є важливим фактором досягнення конкурентоспроможності будь-якого підприємства (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Система і зміст показників якості продукції, товарів, робіт та послуг

Стандарти грають значну роль у покращенні якості продукції і виступають нормативною базою для систем якості. Сьогодні міжнародні стандарти ISO серії 9000 широко визнані, оскільки вони узагальнюють досвід управління якістю, нарошений у різних країнах, і деякі з них прийняті як національні, включаючи Україну [24].

Насправді, є кілька ключових напрямків, які можуть сприяти підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції [24]:

- використання передових наукових та технічних досягнень у процесі розробки продукції;
- впровадження новітніх технологій у виробництво та дотримання технологічної дисципліни;
- забезпечення виробників необхідним виробничим обладнанням;
- покращення стандартів і технічних умов, сертифікація продукції;
- впровадження сучасних методів організації та управління

виробництвом;

- удосконалення методів контролю на всіх етапах виробництва;
- розвиток прямих економічних зв'язків між виробниками і споживачами;
- використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду у покращенні якості та конкурентоспроможності;
- встановлення виробниками прийнятних цін для споживачів;
- застосування належної мотивації працівників;
- реалізація кадрової політики, адаптованої до ринкових умов.
- постійне вдосконалення нормативної документації, зокрема через методи оптимізації, раціоналізації та уніфікації, засновані на державному регулюванні гармонізації національних стандартів якості товарів у відповідності міжнародних і європейських норм.

Проблема забезпечення якості продукції у всесвіті вирішується через оцінку її відповідності або сертифікацію. Цей процес гарантує одне з фундаментальних прав людини – право на безпеку продукції [6]. Один із ключових аспектів якості продукції - це безпека для здоров'я людей, їх майна та навколишнього середовища.

Найефективнішим засобом удосконалення управління підприємством є впровадження інтегрованих систем менеджменту, які розроблені відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 9000, ISO 14001, ONSAS 18000 та інші [6]. Основані на світовому досвіді управління, ці стандарти надають рекомендації щодо покращення управління підприємствами. У цьому контексті важливо розглянути схему управління якістю «п'ять М», яка запропонована на рисунку 1.5. Ця схема передбачає, що якість послуг досягається через ефективне керування усіма елементами процесу обслуговування: персоналом, обладнанням, матеріалами для оснащення підприємства та організацією праці у його структурних підрозділах.

Серед інших чинників можна виділити ціну продукції, витрати на виробництво за нормативний термін служби та якість обслуговування

споживачів товарів, робіт та послуг [3]. Якість є основною складовою конкурентоспроможності продукції, товарів, робіт та послуг. За словами зарубіжного експерта з менеджменту Ашаолу Б., до 70-80% конкурентоспроможності продукції залежить від якості [28].



Рисунок 1.5 – Схема управління якістю «п'ять М»

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що якість продукції (товару) піддається впливу різноманітних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх (технологічні особливості виробництва, стратегія ціноутворення, ефективність системи управління якістю продукції, рівень конкуренції на ринку, вимоги споживачів тощо). У той же час, елементами конкурентоспроможності є сама продукція або товар, ціна, кадровий потенціал, канали розповсюдження та маркетингові стратегії. Оскільки споживчі властивості та потреби покупців становлять основу конкурентоспроможності продукції (товару), то, звісно, якість є визначальним фактором, який дозволяє підприємству зберігати відповідний імідж серед покупців, виходити на нові ринки, здійснювати максимальні продажі та забезпечувати стабільний фінансовий стан. Загалом, можна зазначити, що конкурентоспроможність продукції та підприємства

взаємопов'язані як частина та ціле.

Основними заходами для підвищення якості продукції (товару) є: виклик довіри у споживачів та налагодження комунікації; застосування стратегії «сарафанний маркетинг»; врахування естетичних аспектів під час розробки продукції або товару; розробка конкурентної стратегії з врахуванням комплексу маркетингових досліджень конкурентів, споживачів та ринку в цілому.

На підприємствах України впровадження концепції повного управління якістю (TQM) базується на впровадженні міжнародних стандартів ISO серії 9000, які сьогодні увібрали найкращий міжнародний досвід створення конкурентоспроможного бізнес-середовища. Повне управління якістю (TQM) розглядається як революція в управлінні якістю, а не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції підприємства. Це сучасний підхід до створення нової моделі управління в цілому. Інтеграція в Європейське співтовариство веде до формування ефективної політики щодо забезпечення якості продукції при впровадженні сучасних методів управління якістю та ділової досконалості, розробці та впровадженні систем управління якістю, екологічного менеджменту, інших систем менеджменту, принципів комплексної якості, що є визнаними у країнах ЄС та у світі.

Інтегрована система управління якістю продукції є інструментом забезпечення високої якості праці на основі максимальної реалізації трудового потенціалу та досягнення цілей у сфері якості. Її особливістю є методологічний підхід до інтеграції процесів управління трудовим потенціалом, що дозволить активізувати розвиток інтелектуального капіталу підприємства з метою підвищення якості продукції. Сучасне управління якістю продукції має бути безпосередньо зорієнтоване на характер потреб, їхню структуру та динаміку; потужність і кон'юнктуру ринку; стимули внаслідок економічної та технічної конкуренції, характерні для ринкових відносин.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАНАФАРБ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПанаФарб» було засноване у 1999 р. в м. Кам'янське, Дніпропетровської обл. за адресою – вул. Залізнична, 60. Основним видом діяльності підприємства є випуск широкого асортименту лакофарбової продукції. На сьогодні ТОВ «ПанаФарб» зарекомендувало себе як надійний партнер, який в точно обумовлені терміни забезпечує споживача високоякісною продукцією. Зручне розташування підприємства, забезпеченість під'їзними шляхами сприяє здійсненню безперебійних відвантажень продукції швидко і вчасно в усі регіони України.

Для випуску високоякісної продукції підприємство має добре оснащену сучасну лабораторію. Фахівці проводять аналіз якості вхідної сировини, постійний контроль якості готової продукції як на етапах її виробництва, так і в кінці технологічного циклу за всіма показниками (рН-фарби, в'язкість, перетир, сухий залишок, покриваність тощо).

У 2017 р. введений в дію новий склад готовою продукції, який дозволяє здійснювати оперативні відвантаження на першу вимогу покупців.

Велика увага приділяється науково-дослідній роботі по створенню і впровадженню у виробництво нових продуктів на основі власних оригінальних розробок, що відповідають сучасним вимогам, пропонованим до лакофарбових матеріалів. ТОВ «ПанаФарб» має власну торгову марку, яка зображена на рисунку 2.1.

ТОВ «ПанаФарб» має всі необхідні сертифікати якості та висновки Державної санітарно-епідеміологічної експертизи на продукцію своєї ТМ.

Сильною стороною ТМ «ПанаФарб» є поєднання ціни, якості та доступності у придбанні. Вся продукція має високі властивості, серед яких

зручність роботи, надійність, екологічність і морозостійкість. Досвідчені технологи та консультанти завжди готові уважно вислухати побажання замовників, а також дати рекомендації по найбільш оптимальному підбору лакофарбових матеріалів та їх застосування. Високий професіоналізм, великий виробничий і успішний комерційний досвід співробітників підприємства є запорукою стабільної, якісної і коректної роботи ТОВ «ПанаФарб».



Рисунок 2.1 – Торгова марка ТОВ «ПанаФарб»

Основні асортиментні групи ТОВ «ПанаФарб» та ціни на продукцію зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні асортиментні групи ТОВ «ПанаФарб»

№ п/п	Найменування	Колір	Тара	Ціна за 1 кг
1	2	3	4	5
	Емаль пентафталева			
1	Емаль ПФ-115П	Білий «Арктика»	Банка	142,87
2	Емаль ПФ-115П	Бежевий	Банка	135,8
3	Емаль ПФ-115П	Зелений	Банка	135,8
4	Емаль ПФ-115П	Темно-Зелений	Банка	135,8
5	Емаль ПФ-115П	Світло-Зелений	Банка	135,8
6	Емаль ПФ-115П	Смарагдовий	Банка	135,8
7	Емаль ПФ-115П	Бірюзовий	Банка	135,8
8	Емаль ПФ-115П	Морської Хвилі	Банка	135,8
9	Емаль ПФ-115П	Вишневий	Банка	142,1
10	Емаль ПФ-115П	Бузковий	Банка	135,1
11	Емаль ПФ-115П	Фіолетовий	Банка	139,09
12	Емаль ПФ-115П	Синій	Банка	135,8
13	Емаль ПФ-115П	Яскраво-Блакитний	Банка	134,4
14	Емаль ПФ-115П	Світло-Блакитний	Банка	134,4
15	Емаль ПФ-115П	Блідо-Блакитний	Банка	134,4
16	Емаль ПФ-115П	Світло-Сірий	Банка	133,42
17	Емаль ПФ-115П	Сірий	Банка	133,42

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5
18	Емаль ПФ-115П	Червоний	Банка	146,51
19	Емаль ПФ-115П	Оранжевий	Банка	153,51
20	Емаль ПФ-115П	Яскраво-Жовтий	Банка	149,80
21	Емаль ПФ-115П	Коричневий	Банка	130,20
22	Емаль ПФ-115П	Червоно-Коричневий	Банка	130,20
23	Емаль ПФ-115П	Жовто-Коричневий	Банка	130,20
24	Емаль ПФ-115П	Чорний	Банка	127,82
Емаль для підлоги				
1	Емаль ПФ-266	Жовто-Коричневий	Банка	134,40
2	Емаль ПФ-266	Червоно-Коричневий	Банка	134,40
Грунтовка				
1	Грунт ГФ-021	Червоно-Коричневий	Банка	130,20
2	Грунт ГФ-021	Сірий	Банка	130,20
Масляна фарба				
1	Фарба МА-15	Білий	Банка	101,15
2	Фарба МА-15	Зелений	Банка	96,25
3	Фарба МА-15	Світло-Зелений	Банка	96,25
4	Фарба МА-15	Бірюзовий	Банка	96,25
5	Фарба МА-15	Яскраво-Блакитний	Банка	96,25
6	Фарба МА-15	Світло-Блакитний	Банка	96,25
7	Фарба МА-15	Сірий	Банка	96,25
8	Фарба МА-15	Яскраво-Жовтий	Банка	103,32
9	Фарба МА-15	Вишневий	Банка	96,25
10	Фарба МА-15	Червоно-Коричневий	Банка	91,21
11	Фарба МА-15	Жовто-Коричневий	Банка	91,21
12	Фарба МА-15	Сурик	Банка	85,19

На рисунку 2.2 зображений розподіл асортименту ТОВ «ПанаФарб» у відсотковому відношенні у 2023 р.

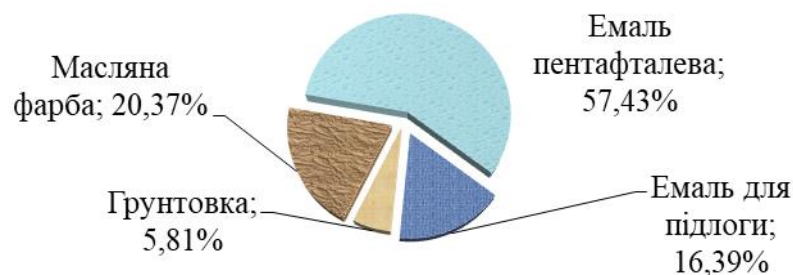


Рисунок 2.2 – Розподіл асортименту ТОВ «ПанаФарб»

У ТОВ «ПанаФарб» існує лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі.

Ця структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління (рисунок 2.3).

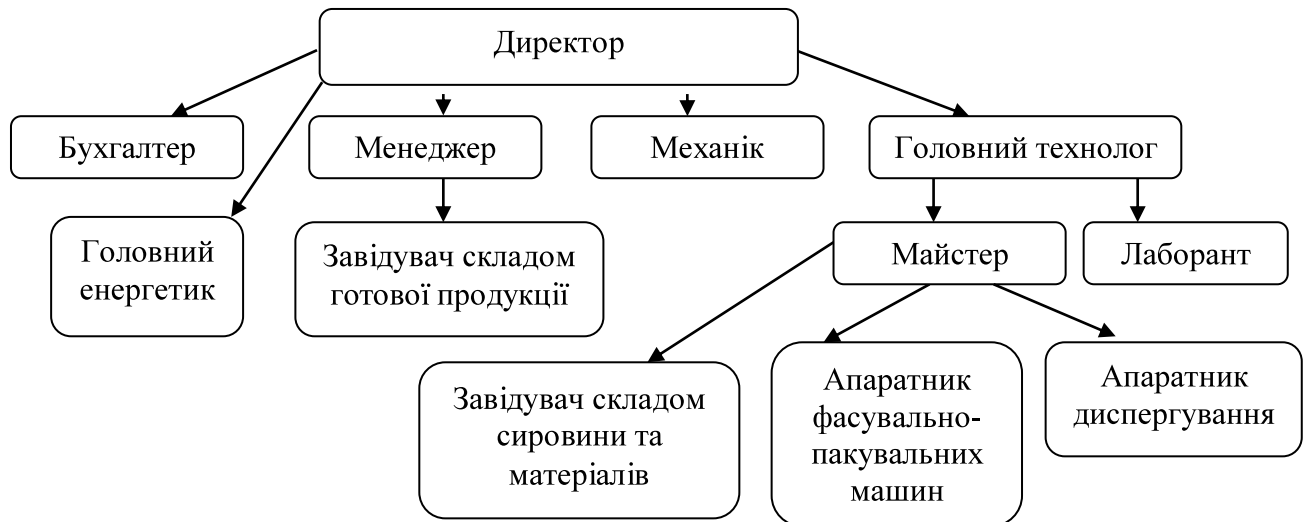


Рисунок 2.3 – Лінійно-функціональна організаційна структура управління ТОВ «ПанаФарб»

Переваги лінійно-функціональної структури управління:

- дозволяє організовувати управління за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець);
- функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників.

Недоліки:

- синтез лінійного та функціонального управління може затягувати строки підготовки управлінських рішень;
- інформаційне перенавантаження керівників вищих рівнів управління;
- перевантаження функціональних ланок вказівками і розпорядженнями, збільшення їх кількості, що призводить до переобтяження

виконавців. Особливої уваги потребує технологія виробництва лакофарбових матеріалів (далі – ЛФМ). Властивості пігментованих ЛФМ і одержуваних на їх основі покриттів багато в чому визначаються індивідуальними властивостями пігментів і наповнювачів, плівкоутворюючих речовин, розчинників і інших компонентів, що вводяться в складну барвисту систему. Проте технологія виробництва і використовуване при цьому технологічне обладнання також впливають на ступінь використання оптичних (барвна і розбілювальна здатність) і захисних властивостей пігментів і, в кінцевому результаті, на якість кінцевих продуктів – ґрунтовок, фарб, емалей і покриттів на їх основі.

Пігменти – найважливіші компоненти непрозорих лакофарбових матеріалів. Це сухі нерозчинні речовини (неорганічні або органічні, натуральні або штучні) дисперговані в плівкоутворюючих речовинах для надання фарбам кольору та непрозорості. Пігмент надає лакофарбовому покриттю визначені механічні властивості, стійкість до дії води, світла, атмосферних впливів. Види пігментів представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Види пігментів, які використовуються у ТОВ «ПанаФарб»

Пігмент	Речовина
Білий	Діоксид титану (рутил, анатаз), цинкові білила (ліпотон), свинцеві білила
Червоний, коричневий	Крон свинцевий помаранчевий, сурик свинцевий, пігмент залізо окисний червоний, сурик залізний, пігмент червоний 5С, пігмент червоний концентрований
Синій	Блакить залізна суха, ультрамарин, пігменти фталоціанінові
Жовтий	Крон свинцевий жовтий, крон свинцевий лимонний, крон цинковий, пігмент залізо окисний жовтий, охра (алюсілікат заліза)
Чорний	Водень технічний
Зелений	Оксид хрому, смарагдова зелень, пігменти фталоціанінові

Технологічний процес виробництва пігментованих ЛФМ складається з наступних основних стадій: 1) виготовлення пігментних паст; 2) виготовлення ЛФМ і перевірка її якості; 3) фільтрація та фасування продукції.

Схема технологічного процесу ТОВ «ПанаФарб» та перевірка його якості наведена на рисунок 2.4.

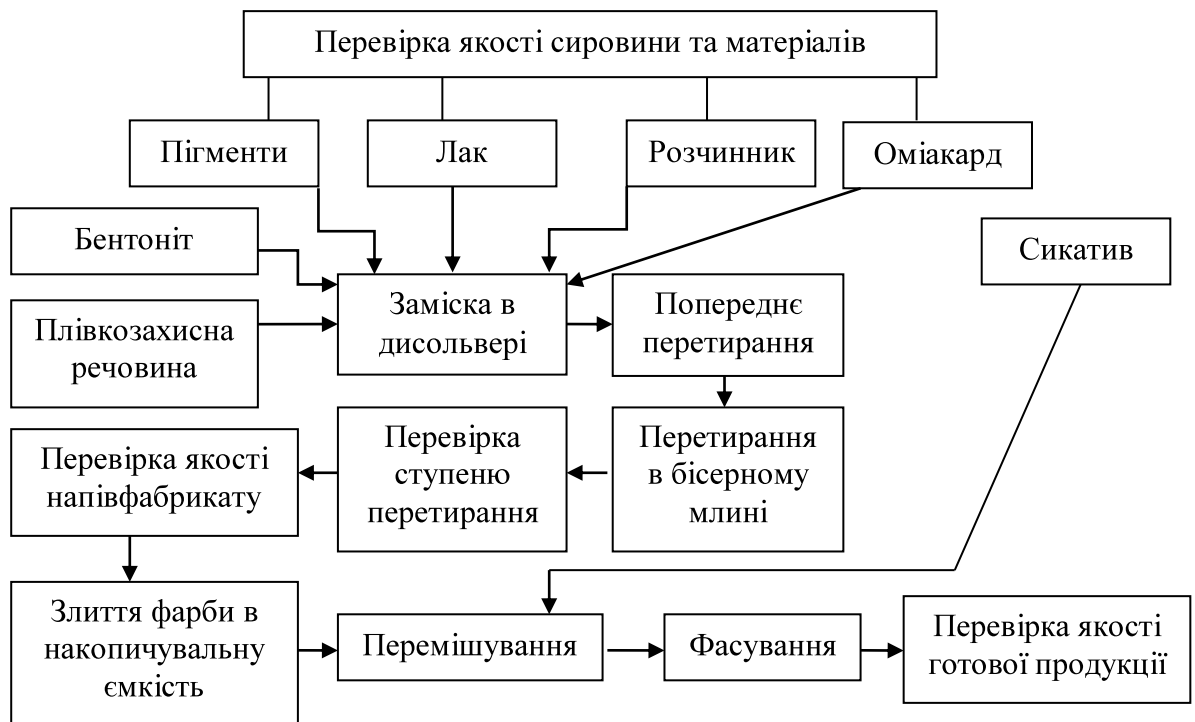


Рисунок 2.4 – Схема технологічного процесу ТОВ «ПанаФарб» та перевірка його якості

Ми бачимо, що у ТОВ «ПанаФарб» проводиться перевірка якості на всіх етапах виробництва ЛФМ: перевірка якості сировини та матеріалів, перевірка якості напівфабрикатів та перевірка якості готової продукції.

Розглянувши загальну характеристику діяльності ТОВ «ПанаФарб» перейдемо до стратегічного аналізу даного підприємства.

2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність ТОВ «ПанаФарб»

Першим блоком аналізу є зовнішній аналіз факторів конкурентоспроможності ТОВ «ПанаФарб», який почнемо з PEST-аналізу.

PEST-аналіз. PEST – акронім для політичних, економічних, соціальних

і технологічних чинників, які використовуються, щоб оцінити ринок організаційної або бізнес-одиниці. PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції підприємства, потенціалу і напряду бізнесу. PEST-аналіз допомагає керівникові або аналітикові побачити картину зовнішнього оточення підприємства, виділити найбільш важливі впливаючі чинники (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу факторів, які впливають на ТОВ «ПанаФарб»

Фактори макросередовища	Характер впливу	Відповідна реакція
1	2	3
Політичні фактори		
1. Посилення спроб з боку уряду регулювати ринок	Ріст напруженості на ринку	Адаптація до нових умов, необхідність більшої участі в різних асоціаціях
2. Підтримка державою підприємств конкурентів, розміщення державних замовлень у конкурентів	Ріст впливу конкурентів, підвищення цінової конкуренції	Пошук нових споживачів, маркетинговий аналіз ринку
3. Прийняття нового податкового кодексу, що ускладнює діяльність малого та середнього бізнесу	Збільшення корупційних дій з боку представників малого та середнього бізнесу, ускладнення їх діяльності	Пристосування роботи підприємства під нову законодавчу базу, підвищення цінової політики, зміна стратегії
Економічні фактори		
1. Зміна курсу валют	Ускладнення розрахунків за відвантажену продукцію	Зміна цінової політики
2. Спад лакофарбової промисловості	Зменшення рентабельності виробництва	Злиття або продаж більш сильній організації, диверсифікація
3. Ріст темпів інфляції	Зниження платоспроможності населення	Перегляд існуючої стратегії
Соціальні фактори		
1. Підвищення рівня безробіття	Зміщення попиту в сторону більш дешевих товарів, меншими партіями	Система знижок, акції
2. Скорочення чисельності населення	Зниження попиту	Пошук нових ринків збуту
3. Зниження реальних доходів населення	Невідповідність традиційного асортименту структури попиту, що змінилася	Введення більш довгодіючих продуктів
4. Відданість покупців вітчизняній продукції	Збільшення попиту	Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів
Технологічні фактори		

Кінець таблиці 2.5

1	2	3
1. Розробка та впровадження нових технологій	Цінова конкуренція з боку інших підприємств	Перегляд цінової політики
2. Удосконалення існуючих та виробництво нових товарів	Зміна вподобань споживачів	Перегляд існуючої стратегії, підтримка конкурентних переваг
3. Прискорення темпів науково-технічного прогресу	Старіння устаткування	Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки

Враховуючи невизначену економічну ситуацію в країні за останні роки будемо вважати, що всі фактори мають рівний ранг та час дії (рік).

Таким чином, політичні фактори в цілому мають досить сильний вплив на підприємство. Будь-які зміни економічних факторів погрожують стратегії розвитку, якщо підприємство не має достатньо фінансування. Зміни в соціальній сфері можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Технологічні фактори мають сильний вплив на підприємство і вносять свої корективи в його діяльність.

SWOT-аналіз. Для того, щоб одержати якісну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища): сильні сторони (Strengths) – переваги організації; слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки організації; можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації на ринку; загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку. Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці. У відповідні комірки матриці заносяться сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози (таблиця 2.4).

Наступним етапом SWOT-аналізу є зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються

подальшого розвитку бізнесу:

- як можливо скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства?
- які слабкі сторони підприємства можуть завадити?
- за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
- яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно найбільше остерігатися?

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Нове, удосконалене обладнання	1. Велика кількість конкурентів
2. Наявність достатніх фінансових ресурсів	2. Слабка політика просування
3. Гарна репутація в очах споживачів	
4. Оперативний режим управління	
5. Наявність добре відпрацьованої технології	
6. Творчий, підприємницький менеджмент	
7. Кваліфіковані кадри	
8. Гнучка реакція на швидко змінний попит	
9. Високий рівень якості продукції	
10. Великий досвід роботи	
11. Швидка адаптація до зовнішніх дій та місцевих умов	
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки	1. Інфляція
2. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	2. Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами
3. Споріднена диверсифікація, товари з доповненням	3. Зміни в потребах і смаках споживачів
4. Міцна «ніша» на своєму ринку	4. Поява більш дешевих технологій
5. Обслуговування додаткових груп споживачів	5. Політичні зміни в країні, прийняття нового Податкового кодексу
6. Творча самореалізація	6. Зростання збуту товарів-замінників
7. Соціально-політична стабільність	7. Неприятлива політика державного регулювання

Для зіставлення можливостей ТОВ «ПанаФарб» умовам ринку застосовується видозмінена матриця SWOT-аналізу, представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ПанаФарб»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Нове, удосконалене обладнання та творчий, підприємницький менеджмент можуть допомогти у спорідненій диверсифікації, випуску товарів з доповненням	Наявність достатніх фінансових ресурсів може допомогти у разі виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами
	Наявність достатніх фінансових ресурсів та великий досвід роботи можуть допомогти при виході на нові ринки	Швидка адаптація до зовнішніх дій і місцевих умов та оперативний режим управління дозволить подолати несприятливу політику державного регулювання
	Гнучка реакція на швидко змінний попит, гарна репутація в очах споживачів та оперативний режим управління дозволить зайняти та зберегти міцну «нішу» на ринку	Високий рівень якості продукції і великий досвід роботи можуть допомогти при зростанні збуту товарів-замінників
	Високий рівень якості продукції може сприяти обслуговуванню додаткових груп споживачів	Творчий, підприємницький менеджмент та гнучка реакція на швидко змінний попит можуть допомогти при появі змін в потребах і смаках споживачів
Слабкі сторони	Слабка політика просування та наявність великої кількості конкурентів може завадити виходу на нові ринки	Велика ймовірність появи нових конкурентів
	Наявність великої кількості конкурентів може завадити обслуговуванню додаткових груп споживачів	Конкуренти можуть скористатися змінами в потребах і смаках споживачів, слабкою політикою просування
		Конкуренти можуть почати випуск товарів-замінників

Провівши SWOT-аналіз переходимо до аналізу п'яти сил Портера.

П'ять конкурентних сил Майкла Портера – досить відома модель визначення привабливості поточної галузі для підприємства. З її допомогою визначаються потенційні небезпеки і проблеми, з якими доведеться зіткнутися підприємству. Крім того, модель Портера (рисунок 2.5) допомагає знайти конкурентну перевагу, що дозволить підприємству зайняти вигіднішу позицію.

Аналіз п'яти сил Портера включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових конкурентів, рівень конкурентної боротьби, та дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів.

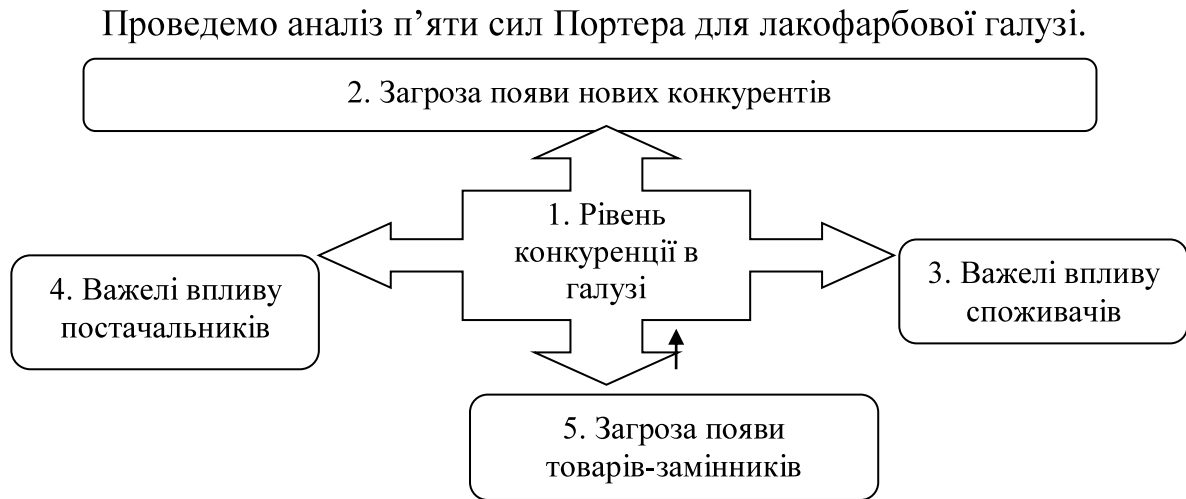


Рисунок 2.10 – Модель Майкла Портера

Перша сила – загроза появи нових конкурентів. Багато підприємств не приділяють належної уваги можливій загрозі з боку нових конкурентів і тому програють у конкурентній боротьбі саме їм. Про це дуже важливо пам'ятати і заздалегідь створювати бар'єри на шляху входження потенційних конкурентів. Такими бар'єрами можуть бути поглиблена спеціалізація у виробництві продукту, низькі витрати за рахунок економії від більшого обсягу виробництва, контроль над каналами розподілу, використання локальних особливостей, які дають перевагу в конкуренції, переваг і відданості покупців, необхідного капіталу, ефекту життєвого циклу продукції. Дуже важливо добре знати, які саме бар'єри можуть зупинити чи завадити потенційному конкурентові вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

Загроза ТОВ «ПанаФарб» з боку нових підприємств невелика через те, що великі вхідні бар'єри. Основним бар'єром є значна потреба в капіталі – велика вартість основних виробничих фондів і оборотних коштів. У ТОВ «ПанаФарб» є галузеві переваги діючого підприємства, що забезпечують йому більш низькі витрати виробництва і доступ до каналів розподілу.

Друга сила – загроза появи товарів-замінників. Підприємства вступають в конкуренцію не тільки один з одним, але і з підприємствами інших галузей, що виробляють товари, що є замінниками. При розробці

стратегії підприємства необхідно враховувати замітники, які виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику підприємства в області оновлення продукції.

Для ТОВ «ПанаФарб» конкурентами є підприємства, що виробляють товари-замінники лакофарбової продукції – шпалери, керамічну плитку, оздоблювальні пластмаси. Ціни і доступність замінників створюють межу цін для основних товарів. Коли ціни основних товарів вище цієї межі, споживач у певних ситуаціях віддасть перевагу замінникам.

Конкуренція з боку замінників залежить від того, легко чи важко споживачам переорієнтуватися на нього, яка вартість переорієнтації. У нашому випадку вартість переорієнтації з фарб на товари-замінники висока, і гострота конкуренції незначна. Вплив товарів-замінників практично можна не брати до уваги через їхню високу вартість у порівнянні з лакофарбовою продукцією.

Третя сила – важелі впливу постачальників. Постачальники взаємодіють з підприємствами, маючи на них безпосередній вплив. Постачальники сировини, якщо вони володіють великою силою, можуть поставити організацію в дуже сильну залежність від себе. В таблиці 2.6 представлені постачальники ресурсів та сировини ТОВ «ПанаФарб».

Таблиця 2.8 – Постачальники ТОВ «ПанаФарб»

Постачальники	Ресурси або сировина
КВП Дніпродзержинської міської ради «Міськводоканал»	Водопостачання
АТ «Дніпровська теплоелектроцентрально»	Електроенергія
Asiafine Chemical Company (Китай), ПП «Пігмент», ПП «Хімбрук»	Пігменти
ТОВ Будівельна компанія «Арсенал-Груп»	Сикатив, плівкозахисна речовина
ТОВ «Фавор»	Упаковка (жестяна банка)
ТОВ Південня хімічна компанія «Союз-Реагент»	Розчинник White Spirit
ПП «Хімдекор»	Розчинник Сольвент
ПрАТ «Метиз»	Картонний піддон
ПАТ «Затисянський хімічний завод»	Бентоніт
ПП «Зореліт»	Крейда, омікард
ТОВ «Фірма «ІВК Техніка»	Термоусадочна плівка

Вплив постачальників ТОВ «ПанаФарб» значний. Щоб уберегти себе від впливу постачальників, для посилення незалежності підприємство створює резервні запаси сировини на наявних складах.

Четверта сила – важелі впливу покупців. Подібно постачальникам, покупці більшою чи меншою мірою можуть впливати на силу конкуренції в галузі. Основними покупцями продукції підприємства є індивідуальні покупці, фізичні та юридичні особи, різні за розмірами організації (рисунок 2.6).

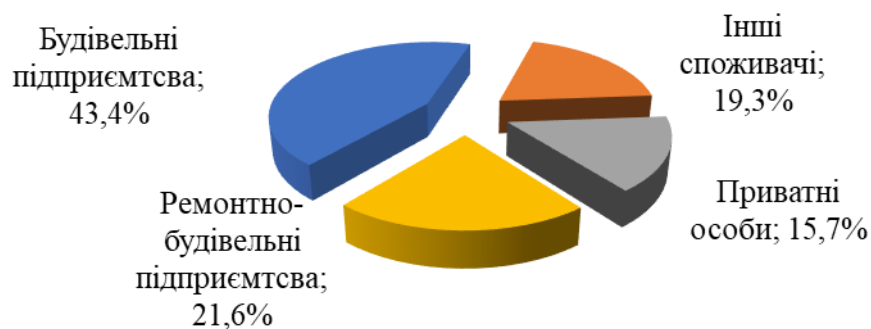


Рисунок 2.6 – Споживачі ЛФМ в Україні у 2023 р.

Вивчаючи покупців, слід з'ясувати наступні характеристики ТОВ «ПанаФарб»:

- географічне положення – Дніпропетровська обл., м. Кам'янське;
- юридичний статус – юридичні особи, фізичні особи;
- вид діяльності юридичних осіб – індивідуальні замовники, підприємства, що продають аналогічні види товарів, інші організації;
- розмір споживачів юридичних осіб – великі, середні, дрібні;
- статус користувача і прихильність підприємству – постійні споживачі ТОВ «ПанаФарб», постійні споживачі конкурентів, «мандрівники», що купують як у ТОВ «ПанаФарб», так і у конкурентів, потенційні користувачі;
- рівень інформованості покупця – не дуже високий, але продукція ТОВ «ПанаФарб» і її якість відомі мешканцям не тільки м. Кам'янське;
- наявність товарів-замінників – оздоблювальні пластмаси, шпалери, керамічна плитка;

- вартість переорієнтації споживача на інший продукт – висока.

Особливо слід відзначити покупців будівельної індустрії, які споживають значну кількість лакофарбових матеріалів різного призначення – понад 60% від їх загального виробництва.

П'ята сила – рівень конкуренції в галузі. Найбільш інтенсивна конкуренція має місце між конкурентами в галузі. Необхідно виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби. Спочатку визначаються так звані стратегічні групи конкурентів. Стратегічна група являє собою підприємства з близькими позиціями на ринку і схожими конкурентними можливостями. Ці підприємства об'єднує ряд ознак: порівняльний асортимент продукції, орієнтація на схожий тип покупців, незначна різниця цін на товар, і приблизно однаковий рівень якості, схожі стратегії поведінки на ринку.

На ринку ЛФМ можна виділити такі стратегічні групи конкурентів:

- вітчизняні виробники лакофарбової продукції: ТзОВ «Снежка-Україна», ТОВ ПП «ЗІП», ТОВ «ХЕЛІОС УКРАЇНА», ТОВ «ФАЙДАЛЬ Україна», ТОВ «НВФ «ІРКОМ-ЕКТ», ТОВ «КОЛОР ЮНІВЕРСАЛ», ТОВ СП «Мефферт Ганза Фарбен», ТОВ «ПанаФарб»;

- закордонні виробники лакофарбової продукції («Хест», «БАСФ», «Дюпон», концерн Meffert AG, ЗАТ «Емпілс».

Найбільша конкуренція існує між підприємствами, що входять в одну групу і є очевидними суперниками. Чим їх більше в групі, тим сильніша конкуренція. Зарубіжні виробники імпортних лакофарбових матеріалів не є конкурентами ТОВ «ПанаФарб» в силу їх високої вартості. Імпортні фарби значно дорожчі вітчизняних, оскільки в Україні більш дешева сировина і робоча сила. Зарубіжні підприємства вкладають значні кошти у рекламу та упаковку, а імпортує обкладається додатковими податками при перетинанні кордону. Аналіз діяльності конкурентів на вітчизняному ринку показує, що істотних переваг у рівні цін, технології, організації виробництва та збуту вони не мають. Конкурентна боротьба йде за величину ринкової частки, тому

що в більшості випадків саме цей параметр у довгостроковому періоді визначає інші. Програш у конкурентній боротьбі нерідко зумовлений вже на стадії суперництва за ресурси і можливості ринкового просування.

Поточне положення конкурентів оцінюється як стабільне. Збільшення попиту в галузі дозволяє конкурентам посилювати позиції на ринку. Розкриваючи потенціал конкурентів, слід зазначити, що якщо зарубіжні фірми мають більші фінансові можливості, то вітчизняні виробники лакофарбової продукції в широкій мірі використовують технологічні.

Ключові фактори успіху – це характерні для даної галузі фактори, що приносять їй переваги. Навіть для однієї галузі ці фактори неоднакові, тому що можуть змінюватися в часі. Виділення ключових факторів успіху, що діють в найближчій перспективі, і визначення серед них найважливіших складає помітну частину роботи зі стратегічного планування.

Підприємство має представляти, які з факторів воно в змозі реалізувати, причому це треба зробити краще, ніж конкурент, якщо необхідно посилити свої позиції на ринку.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ПанаФарб» із застосуванням методу експертних оцінок. Даний метод використовується при недостатньому інформаційному забезпеченні. Експерти (компетентні спеціалісти, які добре знають питання) оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, персоналу, продукту, фінансів та за іншими критеріями.

У таблиці 2.7 наведено експертну оцінку конкурентного потенціалу ТОВ «ПанаФарб» та чотирьох його найближчий конкурентів.

Зробимо аналіз таблиці 2.7. На першому місці розташувалося ТОВ «ХЕЛІОС УКРАЇНА». Ключовими факторами його успіху є добре вивчений ринок та потреби споживачів, рекламна активність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ ПП «ЗІП».

Таблиця 2.7 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «ПанаФарб»

Ключові фактори успіху	Вага, част. од.	Оцінка значення ТОВ СП «Мефферт Ганза Фарбен»		Оцінка значення ТОВ «ПанаФарб»		Оцінка значення ТОВ «ХЕЛІОС УКРАЇНА»		Оцінка значення ТОВ ПП «ЗІП»		Оцінка значення ТОВ «КОЛОРИОНІВЕРСАЛ»	
		Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %
Диференціація виробів відповідно до потреб споживачів	0,14	5	0,70	5	0,70	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Добре вивчений ринок та потреби споживачів	0,11	5	0,44	3	0,33	6	0,66	4	0,44	5	0,55
Рекламна активність	0,05	3	0,15	2	0,10	8	0,40	7	0,35	4	0,20
Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	8	0,48	9	0,54	8	0,48	7	0,42
Вища за середню рентабельність та продуктивність	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Високий стратегічний рівень	0,08	5	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Просування продукції	0,05	5	0,25	2	0,10	6	0,30	5	0,30	3	0,15
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	7	0,63	8	0,72	9	0,81	8	0,72	7	0,63
Достатність фінансових ресурсів	0,05	7	0,35	8	0,40	8	0,40	9	0,45	8	0,40
Відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000, 14001	0,09	9	0,81	10	0,9	10	0,9	9	0,81	9	0,81
Унікальність продукції	0,04	4	0,16	5	0,20	5	0,20	4	0,16	4	0,16
Цінова політика	0,07	8	0,56	9	0,63	7	0,49	9	0,63	7	0,49
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,09	5	0,45	5	0,45	6	0,54	7	0,72	6	0,54
Всього	1	5,45		5,41		6,36		6,02		5,30	

Це підприємство має конкурентні переваги у вищих за середні технологічних та інноваційних навичках виробничого персоналу та у достатності фінансових ресурсів, що забезпечує його правова установча форма, яка дає добрі джерела фінансування. На третьому місці розташувалося ТОВ СП «Мефферт Ганза Фарбен», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень.

ТОВ «ПанаФарб» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам ISO 9001-2000, 14001», який означає, що продукція даного підприємства відповідає вимогам та стандартам. Також ключовими факторами успіху ТОВ «ПанаФарб» є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів.

Для підприємства ключовими чинниками успіху на майбутній період є:

- 1) збереження якості продукції при незначному підвищенні ціни;
- 2) фактори, засновані на науково-технічну перевагу (наявність високих технологічних та інноваційних навичок виробничого персоналу, хороша дослідна і експериментальна база, здатність швидкої розробки нововведень тощо);
- 3) фактори, засновані на маркетингу (реклама та просуванням продукції, хороша розподільна мережа, низькі витрати на розподіл товарів, вивчення ринку та потреб споживачів тощо).

П'яте місце займає ТОВ «КОЛОР ЮНІВЕРСАЛ», у якого не виявлено очевидних конкурентних переваг.

Вітчизняні виробники ЛФМ дотримуються стратегії підприємства, яке вирішило завоювати сегмент ринку найменш забезпечених і менш вимогливих покупців, що пов'язано зі зниженням платоспроможного попиту споживачів. Завдяки низьким витратам в галузі, підприємства або виробляють масову дешеву продукцію з високою прибутковістю, або отримують більший прибуток при невисокій прибутковості та цінах, неприйнятних для менш ефективних конкурентів. Інші підприємства, орієнтовані на ринкові умови, при тому ж рівні ціни намагаються поліпшити

параметри товару або надати йому нових властивостей. Дана стратегія спрямована на створення у покупців уявлення про істотні відмінності даного товару від товарів конкурентів.

Іноземні конкуренти дотримуються такої конкурентної стратегії, коли підприємство витрачає кошти на поліпшення товару, але при цьому намагається отримати за нього на ринку і більш високу ціну. Ефект від даної стратегії з позиції обсягів продажу залежить від наявності на ринку групи покупців, готових платити таку ціну за більш досконалий товар. Що стосується вітчизняних споживачів, то така комбінація властивостей товару і ціни виявляється привабливою для дуже малого числа забезпечених покупців.

Для нашого підприємства на ринку розумним є прийняти стратегію збереження якості продукції при незначному підвищенні ціни. Проводити таку конкурентну стратегію ТОВ «ПанаФарб» може, оскільки низькі витрати підприємства обумовлені конкурентними перевагами високого порядку – застосуванням найбільш досконалої технології виробництва, що забезпечує зниження витрат. Реалізація даної стратегії поліпшить конкурентну позицію підприємства на ринку і забезпечить зростання продажів у майбутньому.

Серед найбільш помітних конкурентних переваг ТОВ «ПанаФарб» можна виділити зручність розташування для споживачів (підприємство знаходиться поблизу залізниці та на перетині автодоріг), що дає можливість вибору способу доставки для споживача. Що стосується очікуваних дій конкурентів, то можна сказати, що вони будуть спрямовані на внутрішнє середовище організації і будуть зачіпати виробничу і фінансову сфери. Можливі дії конкуруючих товаровиробників будуть спрямовані на активізацію попиту з боку споживачів, що пояснюється боротьбою за «свій» сегмент ринку. Інструменти конкурентної боротьби (ціна, реклама, система стимулювання) цими підприємствами використовуються досить широко, у них є розроблені прийнятні для них конкурентні стратегії.

Другим блоком стратегічного аналізу є внутрішній аналіз

підприємства, який розпочнемо з оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПанаФарб» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПанаФарб»

Продукт	Показник	Покриваність, г/м ²	Вміст лаку або оливи, %	Сухий залишок, %	Перетир, од.	Собівартість 1 кг, грн.	
						2023 р.	2023 р.
Емаль пентафталева	Експертна оцінка	5	4	5	5	95,9	136,9
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	0,4	0,3	0,1	0,2		
	Загальна характеристика	115	55	60	37		
Емаль для підлоги	Експертна оцінка	3	4	4	4	93,45	134,4
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	0,4	0,3	0,1	0,2		
	Загальна характеристика	77	53	52	39		
Масляна фарба	Експертна оцінка	4	4	3	4	54,6	95,55
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	0,4	0,3	0,1	0,2		
	Загальна характеристика	86	50	54	40		
Ґрунтовка	Експертна оцінка	5	3	4	4	89,25	130,2
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	0,4	0,3	0,1	0,2		
	Загальна характеристика	98	51	58	38		

Алгоритм розрахунків та власне розрахунки зведемо у таблицю 2.9.

Провівши аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПанаФарб» можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є ґрунтовка, інтегральний показник конкурентоспроможності якої складає 1,01. Але різниця між даним товаром та іншими досить невелика, щоб стверджувати, що вони мають право на існування.

Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ). Матриця портфельного аналізу БКГ, одна з найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х рр. 20 ст. В її основі лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії:

вихід на ринок (товар-«дикі кішки»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дійна корова») і спад (товар-«собака»).

Таблиця 2.9 – Розрахунки конкурентоспроможності продукції ТОВ «ПанаФарб»

Формула	Розрахунок
1	2
1. Порівнюємо перший вид продукції – емаль пентафталева – з другим видом – емаль для підлоги. За еталон приймаємо перший вид продукції	
1.1. Розрахуємо груповий показник конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами ($I_{ТП}$):	
$I_{ТП} = \sum a_i * P_i / P100_i$	$I_{ТП} = 0,4*3/5+0,3*4/4+0,1*4/5+0,2*4/5 = 0,78$
1.2. Розрахуємо груповий показник за економічними параметрами ($I_{ЕП}$):	
$I_{ЕП} = C_i * Ц_i / C100_i * Ц100_i$	$I_{ЕП} = 93,45*134,4/95,9*136,85 = 0,96$
1.3. Груповий показник за нормативними параметрами дорівнює одиниці ($I_{НП}$): $I_{НП} = 1$	
1.4 Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:	
$K = I_{НП} * I_{ТП} / I_{ЕП}$	$K = 1*0,78/0,96 = 0,81$
Висновок:	Досліджуваний продукт, емаль для підлоги, гірший за еталон (емаль пентафталева), тому що інтегральний показник конкурентоспроможності емалі для підлоги менше 1. Тобто емаль пентафталева є більш конкурентоспроможною
2. Порівнюємо перший вид продукції – емаль пентафталева – з третім видом – масляна фарба. За еталон приймаємо перший вид продукції.	
2.1. Розрахуємо груповий показник конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами ($I_{ТП}$):	
$I_{ТП} = \sum a_i * P_i / P100_i$	$I_{ТП} = 0,4*4/5+0,3*4/4+0,1*3/5+0,2*4/5 = 0,84$
2.2. Розрахуємо груповий показник за економічними параметрами ($I_{ЕП}$):	
$I_{ЕП} = C_i * Ц_i / C100_i * Ц100_i$	$I_{ЕП} = 54,60*95,55/95,90*136,85 = 0,40$
2.3. Груповий показник за нормативними параметрами дорівнює одиниці ($I_{НП}$): $I_{НП} = 1$	
2.4 Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:	
$K = I_{НП} * I_{ТП} / I_{ЕП}$	$K = 1*0,84/0,40 = 2,1$
Висновок:	Досліджуваний товар – фарба масляна – більш конкурентоспроможна, ніж еталон – емаль пентафталева
3. Порівнюємо третій вид продукції – масляна фарба з четвертим видом – ґрунтовка. За еталон приймаємо третій вид продукції.	
3.1. Розрахуємо груповий показник конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами ($I_{ТП}$):	
$I_{ТП} = \sum a_i * P_i / P100_i$	$I_{ТП} = 0,4*5/4+0,3*3/4+0,1*4/3+0,2*4/4 = 2,26$
3.2. Розрахуємо груповий показник за економічними параметрами ($I_{ЕП}$):	
$I_{ЕП} = C_i * Ц_i / C100_i * Ц100_i$	$I_{ЕП2023} = 89,25*130,20/ 54,60*95,55 = 2,23$
3.3. Груповий показник за нормативними параметрами дорівнює одиниці ($I_{НП}$): $I_{НП} = 1$	
3.4 Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:	
$K = I_{НП} * I_{ТП} / I_{ЕП}$	$K_{2023} = 1*2,26/2,23 = 1,01$
Висновок:	Досліджуваний товар – ґрунтовка – краща за еталон (фарба масляна)

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці

БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку та відносна частка ринку. Темп зростання ринку визначається як середньозважене значення темпів росту різних сегментів ринку, в яких діє підприємство, або приймається рівним темпу зростання валового національного продукту. Темпи росту галузі 10% і більше розглядаються як високі. Відносна частка ринку визначається діленням частки ринку аналізованого підприємства на частку ринку найбільшого конкурента.

Проведемо аналіз продукції ТОВ «ПанаФарб» з використанням матриці БКГ. В таблиці 2.11 зазначені дані для побудови матриці, а на рисунку 2.8 – матриця БКГ.

Таблиця 2.11 – Дані часток ринку виробництва лакофарбової продукції

Товар		Скорочена назва	Прибуток, тис. грн.	Темп зростання ринку, %	Частка ринку, %		Відносна доля ринку, %
					ТОВ «ПанаФарб»	ТОВ ПП «ЗІП»	
1		2	3	4	5	6	7
1	Емаль пентафталева	ПФ-115П	8687,28	31	27	18	1,5
2	Емаль для підлоги	ПФ-266	2171,82	7	12	29	0,41
3	Масляна фарба	МА-15	2895,76	14	13	10	1,3
4	Ґрунтовка	ГФ-021	723,94	18	9	15	0,6

З'ясувавши, який вид продукції ТОВ «ПанаФарб» до якого сегменту матриці БКГ відноситься, наведемо стратегічні рекомендації підприємству на основі матриці БКГ (таблиця 2.12).

2.3 Економічний аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб»

Нами буде проаналізовано показники, які є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників; річна продуктивність праці працівників; фондоддача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності. Основні показники, які використано в

рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «ПанаФарб», надано в таблиці 2.13. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [26].

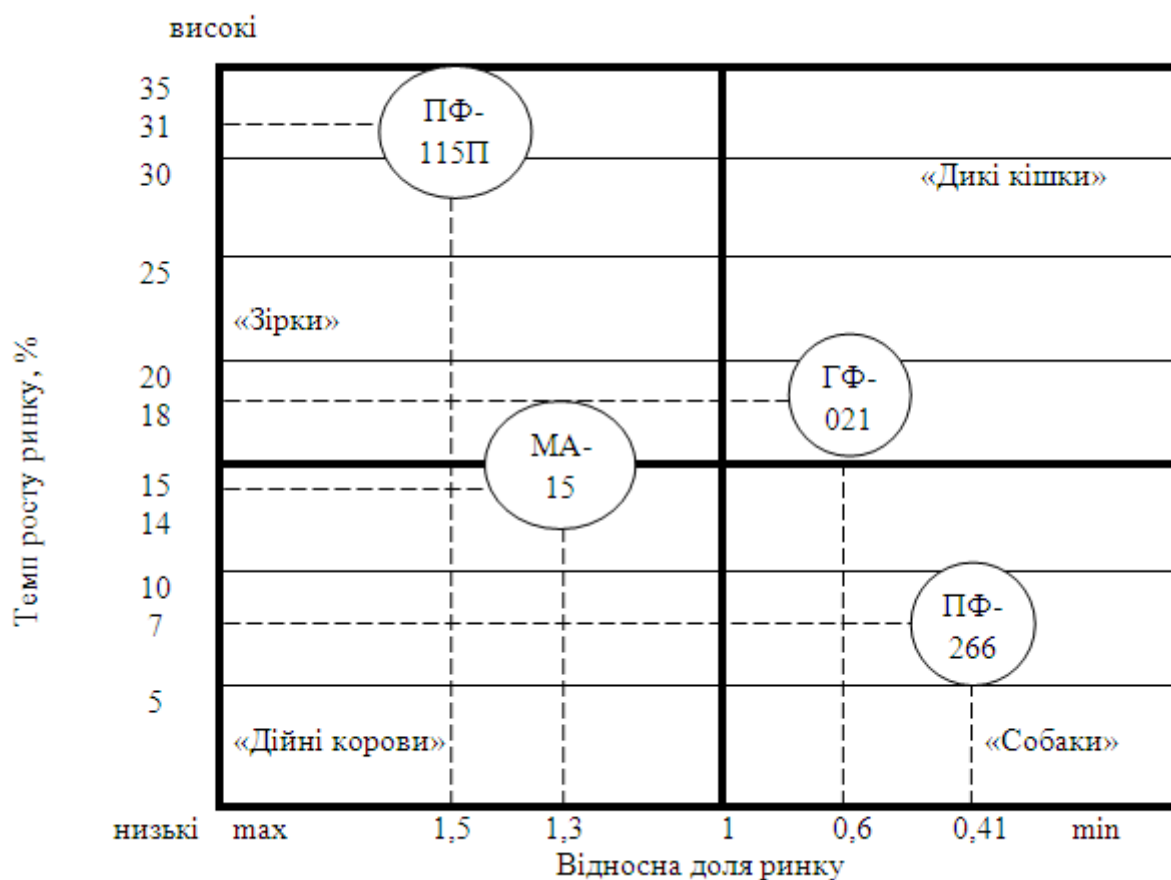


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ ринку лакофарбової продукції

Примітка: ПФ-115П – Емаль пентафталева, ПФ-266 Емаль для підлоги, МА-15 – Масляна фарба, ГФ-021 – Грунтовка

Таблиця 2.12 – Стратегічні рекомендації ТОВ «ПанаФарб» на основі матриці БКГ

Сегмент БКГ	Товар	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Зірки»	Емаль пентафалева	Товари – ринкові лідери, які приносять великий прибуток. Спостерігається високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання	Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. Необхідно використовувати стратегію стимулювання, проводити активну рекламу
«Дікі кішки»	Ґрунтовка	Товари, що можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але потребують значних коштів для підтримки зростання. Низька частка ринку, велика конкуренція, високі темпи зростання ринку. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками	Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбуватися. Обирається стратегія підсилювання, здійснюється пошук нових каналів збуту, ознайомча реклама
«Дійні корови»	Масляна фарба	Товари, що здатні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки їх зростання. Мають високу частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують високий грошовий дохід	«Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Кошти від продажів використовуються для інвестування «Диких кішок» та підтримку «Зірок». Проводиться агресивна реклама, ціни залишаються на тому ж рівні
«Собаки»	Емаль для підлоги	Це продукти, які знаходяться в не вигідному положенні по витратах і не мають можливостей зростання. Спостерігається низький темп зростання, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керівника	Збереження таких товарів пов'язано зі значними фінансовими витратами при невеликих шансах на поліпшення становища. Реклама не проводиться. Від «Собак» потрібно позбавлятися

Таблиця 2.13 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПанаФарб» у 2022–2023 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2022	2023	абсо-лютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	3948,70	4687,70	739,00	18,72
Випуск продукції	N	т	35,90	36,06	0,16	0,45
Середня ціна одиниці продукції	Спр	грн./ кг	110	130	20	18,18
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	51,40	44,00	-7,40	-14,40
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	5069,60	5202,90	133,30	2,63
Середньооблікова чисельність працівників	q	чол.	37	47	10	27,03
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	5483,40	7580,16	2096,76	38,24
Середня зарплата працівників	Зп	грн./ чол.	12350	13440	1090	8,83
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	3343,20	3850,60	507,40	15,18
Собівартість одиниці продукції	Спр	грн. / кг	93,13	106,79	13,65	14,66
Чистий прибуток	P	тис. грн.	121,20	171,40	50,20	41,42
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	кг/ чол.	970,20	767,22	-202,98	-20,92
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	106,72	99,74	-6,98	-6,54
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	76,82	106,54	29,72	38,68
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	0,78	0,90	0,12	15,67
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,85	0,82	-0,03	-2,98
Рентабельність підприємства	R	%	2,37	3,27	0,90	-
Рентабельність продукції	Rпр	%	3,07	3,66	0,59	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.13, зробимо такі висновки: у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 739 тис. грн., або на 18,72%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 0,45%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 18,18%. На цей фактор

вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 14,66% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 8,83%).

Однак підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів та державною політикою у регулюванні ринку косметичних засобів. Зменшення вартості основних фондів на -14,40% пояснюється плановими списанням амортизації основних фондів у зв'язку зі їх зношенням. При цьому відбулося збільшення фондівддачі на 38,68% за рахунок росту виручки від реалізації та зменшення вартості основних фондів.

У ТОВ «ПанаФарб» у 2023 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 2,63% (за рахунок збільшення суми грошових коштів та дебіторської заборгованості). При цьому спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 15,67%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації.

У 2023 р. чисельності працівників збільшилася на 10 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 8,83% при скороченні річної продуктивності праці в грошовому виразі на -6,54%.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 0,90% та рентабельності продукції – на 0,59%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2023 р. вони склали – 3,27% та 3,66% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу. Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.13 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась

на 739 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 4687,7 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$V_{пр} = N * C_{пр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

C_{пр} – середня ціна 1 кг продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.14): кількість проданої продукції; середня ціна проданої продукції; вартість і ефективність використання основних фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «ПанаФарб». Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 739 тис. грн. за рахунок збільшення кількості проданої продукції на 18 тис. грн. і середньої продукції на 721 тис. грн.

Таблиця 2.14 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «ПанаФарб», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{прб} = 0,16 * 110$	18
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta BC_{пр} = \Delta C_{пр} * N_a = 20 * 36,06$	721
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{ос} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta Bf_{ос} = \Delta F_{ос} * f_{б} = -7,40 * 76,82$	-568
Зміни фондovіддачі основних фондів	$\Delta Bf = \Delta f * F_{осa} = 29,72 * 44$	1307
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta BpF_{об} = \Delta F_{об} * K_{обб} = 133,30 * 0,78$	104
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta BpK_{об} = \Delta K_{об} * F_{оба} = 0,12 * 5202,90$	635
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta Bpq = \Delta q * W_{б} = 10 * 106,72$	1067
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta BpW = \Delta W * q_a = -6,98 * 47$	-328
Сума впливу за кожною групою факторів		739

Позитивно вплинули на збільшення виручки від реалізації фондівіддача основних фондів (1307 тис. грн.), вартість оборотних коштів (104 тис. грн.), коефіцієнт оборотності (635 тис. грн.) та чисельність працівників (1067 тис. грн.). Негативними факторами є зміна продуктивності праці працівників (-328 тис. грн.) вартості необоротних активів (-568 тис. грн.)

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних фондів, обігових коштів і трудового потенціалу. Аналіз використання основних фондів. Необоротні активи, найчастіше, займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «ПанаФарб» зменшилась у 2023 р. до 44 тис. грн. (абсолютне відхилення – -7,4 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за (2.2):

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.13 фондівіддача зросла і склала 106,54 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.15.

В основному показник збільшився за рахунок зміни вартості основних фондів на 12,92 грн./грн. та зміни виручки від реалізації (16,80 грн. / грн.). При цьому це зростання обсягів виручки від реалізації обумовлено, в першу чергу, збільшенням кількості виробленої продукції – 0,40 грн./грн. та ростом середньої ціни продукції – 16,39 грн./грн.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівдачі у ТОВ «ПанаФарб», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{рб}/F_{оса} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 3948,7/44 - 76,82$	12,92
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_{p}/F_{оса} = 739/44$	16,80
Сума впливу		29,72
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{ос}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{прб}/F_{оса}$ $\Delta f_N = 0,16 * 110/44$	0,40
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta f_{C_{пр}} = N_{а} * \Delta C_{пр}/F_{оса}$ $\Delta f_{C_{пр}} = 36,06 * 20/44$	16,39
Сума впливу		16,80

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.13 вартість обігових коштів ТОВ «ПанаФарб» у 2023 р. збільшилась на 133,30 тис. грн.

В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.16 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.16 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «ПанаФарб», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{обF_{об}} = V_{рб}/F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{обF_{об}} = 3948,7/5202,9 - 0,78$	-0,020
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{обV_{р}} = \Delta V_{р}/F_{оба} = 739/5202,9$	0,142
Сума впливу		0,122
Зміни виручки від реалізації $K_{об} = (N * C_{пр}) / F_{об}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta K_{обN} = \Delta N * C_{прб}/F_{оба}$ $\Delta K_{обN} = 0,16 * 110/5202,9$	0,003
Зміни середньої ціни кг	$\Delta K_{обC_{пр}} = N_{а} * \Delta C_{пр}/F_{оба}$ $\Delta K_{обC_{пр}} = 36,06 * 20/5202,90$	0,139
Сума впливу		0,142

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \text{Вр} / \text{Фоб}, \quad (2.3)$$

де Фоб – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів збільшився на 0,122 обороту (див. таблицю 2.13), та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 6 оборотів). Позитивний вплив спричинило збільшення виручки від реалізації (0,142 обороту), негативний – зміна оборотних коштів (-0,02 обороту). Основним фактором щодо збільшення виручки від реалізації було зростання кількості проданої продукції (0,003 обороту), на другому місці – підвищення ціни продукції (0,139 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «ПанаФарб» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = \text{Вр}/q, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «ПанаФарб», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни продуктивності праці $W=Vp/q$		
Зміна чисельності працівників	$\Delta W_{qp}=Vp_b*(1/q_a-1/q_b)$ $\Delta W_{qp}=3948,70*(1/47-1/37)$	-22,69
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_v=\Delta Vp/q_a$ $\Delta W_v=739/47$	15,71
Сума впливу		-6,98
Зміни виручки від реалізації $W= N*C_{пр} /q$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta WN=\Delta N*C_{прб}/q_a$ $\Delta WN=0,16*110/47$	0,37
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta W_{Cпр}=N_a*\Delta C_{пр}/q_a$ $\Delta W_{Cпр}=36,06*20/47$	15,34
Сума впливу		15,71

За даними таблиці 2.17 у звітному 2023 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ТОВ «ПанаФарб» зменшилась на -6,98 тис. грн./чол. Зменшення відбулося за рахунок зміни виручки від реалізації (15,71 тис. грн./чол.) та зміни чисельності працівників (-22,69 тис. грн. / чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що продається і зростання ціни – 0,37 та 15,34 тис. грн./чол. відповідно.

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу. Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.18.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P/(F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.5)$$

де Р – чистий прибуток, тис. грн.

Таблиця 2.18 – Факторний аналіз рентабельності підприємства ТОВ «ПанаФарб», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	0,900
Зміни чистого прибутку	$\Delta R P_p = \Delta P_p / (F_{oc} + F_{ob})$ $\Delta R P_p = 50,20 / (44 + 5202,9)$	0,957
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R F_{oc} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб}) - R_b$ $\Delta R F_{oc} = 121,20 / (44 + 5069,60) - 2,37$	0,003
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R F_{ob} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{ob}) - P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб})$ $\Delta R F_{ob} = 121,2 / (44 + 5202,9) - 121,2 / (44 + 5069,60)$	-0,060

Отже, показник рентабельності збільшився на 0,90% в основному (на 0,957%) через збільшення величини чистого прибутку. Зміна вартості оборотних коштів призвело до незначного зменшення рентабельності на -0,060%. Позитивно на рівень рентабельності вплинуло зміна величини обігових коштів (0,003%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «ПанаФарб» можна зробити наступні висновки:

- показники ефективного використання ресурсів ТОВ «ПанаФарб» зросли. Продуктивність праці персоналу ТОВ «ПанаФарб» достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати;

- основних засобів у ТОВ «ПанаФарб» достатньо і раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ТОВ «ПанаФарб»;

- але позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «ПанаФарб» все ж таки призводять до недостатнього рівня результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на

підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «ПанаФарб» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ПанаФарб»

Фінансовий стан торговельного підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності торговельного підприємства особливістю є забезпечення споживача якісною лікувально-профілактичною косметикою, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «ПанаФарб» повністю відповідають вимогам законодавства [26].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «ПанаФарб» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «ПанаФарб» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт [26].

Баланс ТОВ «ПанаФарб» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «ПанаФарб» як суб'єктом малого підприємства. Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.19.

Фінансовий первісний аналіз доводить, що у ТОВ «ПанаФарб» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є:

Таблиця 2.19 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «ПанаФарб», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та порівнянних до них коштів	KS	5001,1	5172,5	171,4	3,43
2. Валюта балансу	BP	5121,0	5246,9	125,9	2,46
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	4949,7	5128,5	178,8	3,61
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	51,4	44,0	-7,4	-14,40
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	555,3	562,7	7,4	1,33
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	603,1	603,1	0	0,00
7. Ліквідні активи	LA	5069,6	5202,9	133,3	2,63
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	119,9	74,4	-45,5	-37,95
9. Грошові кошти	DS	67,8	309,5	241,7	356,49
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	4836,5	4714,6	-121,9	-2,52
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	87,3	178,8	91,5	104,81
12. Виручка від реалізації	Вр	3948,7	4687,7	739	18,72
13. Чистий прибуток	Пр	121,2	171,4	50,2	41,42
14. Довгострокові зобов'язання	DP	0	0	0	-

– по-перше, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -45,5 тис. грн., або -37,95%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити;

– по-друге, збільшення власних та порівнянних до них коштів на 125,9 тис. грн. або 3,61% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку;

– по-третє, збільшення валюти балансу (на 2,46%) при збільшенні виручки від реалізації (на 18,72%) та росту чистого прибутку (на 41,42%);

– збільшення суми ліквідних активів на 133,3 тис. грн. при зменшенні суми товарно-матеріальних цінностей (на -2,52%),

– зростання суми дебіторської заборгованості на 91,5 тис. грн. (на 104,81%).

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «ПанаФарб» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «ПанаФарб»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,9766	0,9858	0,0092	0,95
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,9897	0,9915	0,0018	0,18
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	4949,7	5128,5	178,8	3,61
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,0103	0,0085	-0,0018	-17,23
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,0100	0,0084	-0,0017	-16,45
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,9207	0,9330	0,0123	1,33
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,0304	0,0159	-0,0145	-47,73

Розрахунки таблиці 2.20 свідчать про наступне. Збільшився коефіцієнт автономії на 0,95%, що свідчить про недостатність власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності збільшився на 0,18%. Зменшення відношення основного капіталу до власного складає -17,23%. Позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на -47,73% внаслідок скорочення суми кредиторської заборгованості на -37,95% (таблиця 2.18).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [22]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок показників ліквідності наведено у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «ПанаФарб», тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	67,8	309,5	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	67,8	309,5
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	87,3	178,8	2. Пасиви короткострокові (П2)	119,9	74,4	-32,6	104,4
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	4836,5	4714,6	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	4836,5	4714,6
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	51,4	44	4. Пасиви постійні (П4)	5001,1	5172,5	-4949,7	-5128,5
Баланс	5121	5246,9	Баланс	5121	5246,9	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «ПанаФарб» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється обраною фінансовою стратегією, яка передбачає зростання рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж

кредиторської ($A2 > П2$). Негативним фактором є тенденція до зменшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ($A4 < П4$).

Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду політики управління дебіторською заборгованістю при умовах стабільного зростаючого прибутку і абсолютної ліквідності.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ПанаФарб»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	42,282	69,931	27,650	65,39
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,013	0,059	0,046	344,79
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,017	0,034	0,017	99,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,565	4,160	3,594	635,66
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,199	0,123	-0,075	-37,95

За результатами розрахунків спостерігається недостатня кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «ПанаФарб» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося -5,67%, але перевищує рекомендоване значення – 1,0 [22], що є позитивним результатом для ТОВ «ПанаФарб».

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зменшилось на -26,88% і вказує на відсутність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення кредиторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ТОВ «ПанаФарб», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до можливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійної торгівлі.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить

показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ПанаФарб».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [22]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ($T_{п}$), виручки від реалізації послуг ($T_{в}$) та активів ($T_{а}$) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «ПанаФарб» розраховано у таблиці 2.23.

У ТОВ «ПанаФарб» спостерігається відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», співвідношення темпів зростання виконується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \\ 141,42\% > 118,72\% > 102,46\% > 100\%$$

Таблиця 2.23 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «ПанаФарб»

Показник	Індекс	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	Тп	121,2	171,4	50,2	141,42
Виручка від реалізації	Тв	3948,7	4687,7	739	118,72
Величина активів	Та	5121	5246,9	125,9	102,46

Темп приросту прибутку є вищим за темпи зростання виручки та активів. Обсяг прибутку підприємства збільшився на 141,42% і вище темпів зростання виручки від реалізації (118,72%) та темпів зростання активів (102,46%) При цьому, це означає достатній рівень рентабельності, що підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «ПанаФарб».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «ПанаФарб». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [22] у таблиці 2.24.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «ПанаФарб».

Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 0,006 призвело до поліпшення фінансово-економічного стану ТОВ «ПанаФарб», оскільки показник залишається нижче рекомендованого рівня. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який хоча і збільшився на 0,009, але ж у 2023 р. був значно нижче нормативного значення (0,033), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається збільшення коефіцієнту ділової активності на 0,122. Також відмітимо, що значення цього показника залишається нижче рекомендованого значення (2,5 грн./грн.).

Таблиця 2.24 – Відносні показники ділової активності ТОВ «ПанаФарб»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2022 р.	2023 р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,031	0,037	0,006	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	0,771	0,893	0,122	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,024	0,033	0,009	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	45,23	26,22	-19,01	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	8	14	6	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	0,82	0,99	0,18	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	441	362	-79	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	449	376	-73	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{Коб}$	462	400	-63	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	0,79	0,91	0,12	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Rк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,02	0,03	0,01	> 0,5

При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулися зміни всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на -19,01 обертів, виробничих запасів збільшився на 0,18 обертів, а власного капіталу збільшився на 0,12 оберту.

Зменшення терміну оборотності складових обігових коштів призвело до скорочення тривалості операційного циклу на -73 дні, а усієї суми обігових коштів – також на -63 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому.

За даними таблиці 2.24 цей коефіцієнт підтверджує наявність перспективного росту ТОВ «ПанаФарб».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «ПанаФарб» можна зробити висновок про наявність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Однак перед ТОВ «ПанаФарб» виникає проблема, на яку необхідно спрямувати зусилля у подальшому – це розробка заходів щодо управління якістю з метою покращення ефективності діяльності.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ «ПанаФарб» було засноване у 1999 р. в м. Кам'янське. Основним видом діяльності підприємства є випуск широкого асортименту лакофарбової продукції. На сьогодні ТОВ «ПанаФарб» зарекомендувало себе як надійний партнер, який в точно обумовлені терміни забезпечує споживача високоякісною продукцією. Зручне розташування підприємства, забезпеченість під'їзними шляхами сприяє здійсненню безперервних відвантажень продукції швидко і вчасно в усі регіони України. Для випуску високоякісної продукції підприємство має добре оснащену сучасну лабораторію. Фахівці проводять аналіз якості вхідної сировини, постійний контроль якості готової продукції як на етапах її виробництва, так і в кінці технологічного циклу за всіма показниками (рН-фарби, в'язкість, перетир, сухий залишок, покриваність тощо). У ТОВ «ПанаФарб» існує лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі.

PEST-аналіз показав, що політичні фактори в цілому мають досить сильний вплив на підприємство. Будь-які зміни економічних факторів погрожують стратегії розвитку, якщо підприємство не має достатньо фінансування. Зміни в соціальній сфері можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Технологічні фактори мають сильний

вплив на підприємство і вносять свої корективи в його діяльність. SWOT-аналіз зіставив сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами ринку.

На ринку ЛФМ можна виділити такі стратегічні групи конкурентів: вітчизняні виробники лакофарбової продукції: ТзОВ «Снежка-Україна», ТОВ ПП «ЗІП», ТОВ «ХЕЛІОС УКРАЇНА», ТОВ «ФАЙДАЛЬ Україна», ТОВ «НВФ «ІРКОМ-ЕКТ», ТОВ «КОЛОРО ЮНІВЕРСАЛ», ТОВ СП «Мефферт Ганза Фарбен», ТОВ «ПанаФарб»; закордонні виробники лакофарбової продукції («Хест», «БАСФ», «Дюпон», концерн Meffert AG, ЗАТ «Емпіле».

Серед найбільш помітних конкурентних переваг ТОВ «ПанаФарб» можна виділити зручність розташування для споживачів (підприємство знаходиться поблизу залізниці та на перетині автодоріг), що дає можливість вибору способу доставки для споживача.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб» показав, що у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 739 тис. грн., або на 18,72%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 0,45%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 18,18%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 14,66% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 8,83%). У ТОВ «ПанаФарб» у 2023 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 2,63% (за рахунок збільшення суми грошових коштів та дебіторської заборгованості). При цьому спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 15,67%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації. У 2023 р. чисельності працівників збільшилася на 10 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 8,83% при скороченні річної

продуктивності праці в грошовому виразі на -6,54%. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 0,90% та рентабельності продукції – на 0,59%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2023 р. вони склали – 3,27% та 3,66% відповідно.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ПанаФарб» показав, що, по-перше, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -45,5 тис. грн., або -37,95%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити; по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 125,9 тис. грн. або 3,61% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-третє, збільшення валюти балансу (на 2,46%) при збільшенні виручки від реалізації (на 18,72%) та росту чистого прибутку (на 41,42%); збільшення суми ліквідних активів на 133,3 тис. грн. при зменшенні суми товарно-матеріальних цінностей (на -2,52%), зростання суми дебіторської заборгованості на 91,5 тис. грн. (на 104,81%).

3 ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «ПАНАФАРБ»

3.1 Формування збалансованої системи показників для забезпечення якості продукції ТОВ «ПанаФарб»

Заходи, що мають важливе значення для попередження виробничого браку у ТОВ «ПанаФарб» зображені на рисунку 3.1.

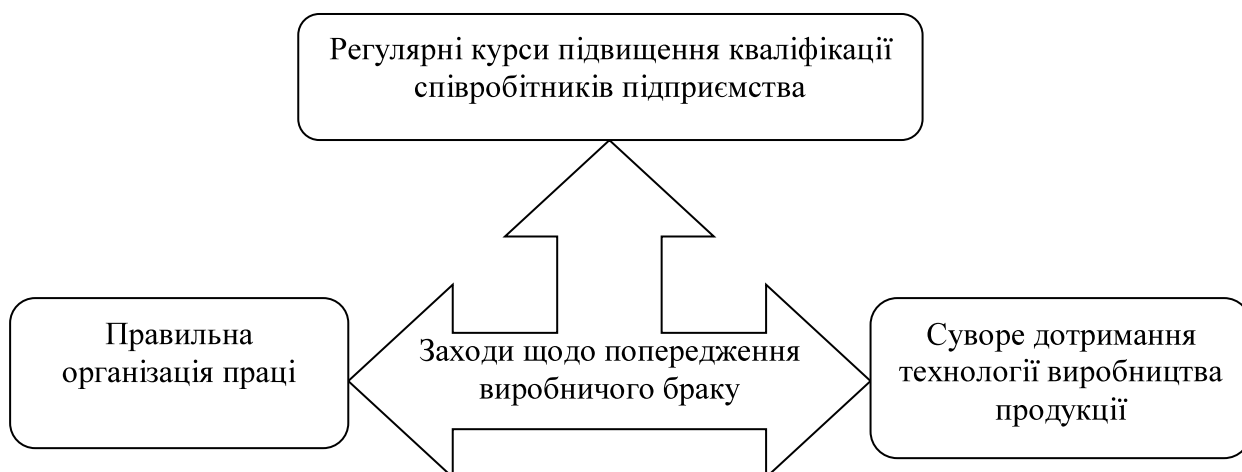


Рисунок 3.1 – Заходи, що мають важливе значення для попередження виробничого браку у ТОВ «ПанаФарб»

Якщо продукція не відповідає вимогам покупців, виробник не зможе її реалізувати. Тому ТОВ «ПанаФарб» зацікавлене в налагодженій системі виготовлення продукції і контролю над її якістю. Однак, незважаючи ні на що, ймовірність появи браку в будь-якому виробничому процесі все одно існує. Забезпечення подальшого зростання виручки від реалізації ґрунтується на зменшенні відсотку бракованої продукції на підприємстві, тобто лише в тому випадку, якщо на достатньому рівні буде забезпечуватись якість продукції.

Визначені цілі подальшого розвитку реалізуються на тактичному рівні

для ефективного управління якістю продукції підприємства. Сегментування попиту за видами продукції та потенційними споживачами дозволяє передбачити можливі ринки збуту і визначити відповідно їм свої бізнес-стратегії. Ефективним інструментом забезпечення якості продукції виступає збалансована система показників (ЗСП) [6].

Узагальнена ЗСП включає систему ключових, найважливіших для підприємства показників (Key Performance Indicators – KPI). Перевагою такого підходу є комплексність, адже увага акцентується не тільки на фінансових показниках, а й на інших важливих індикаторах. Більше того, всі показники розглядаються і аналізуються у взаємозв'язку та взаємозалежності, що дозволяє виявляти системні залежності, контролювати досягнення ключових цілей та приймати системні рішення [6]. Ця загальна конструкція може бути пристосована кожним підприємством відповідно до своїх характеристик та специфічних цілей. Застосування ЗСП дозволяє відстежувати процеси досягнення поставлених цілей як у зовнішній, так і у внутрішній діяльності підприємства.

Наведемо систему показників для забезпечення якості продукції ТОВ «ПанаФарб» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Збалансована система показників для забезпечення якості продукції ТОВ «ПанаФарб»

Показник	Характеристика	
	Цілі	Показники
1	2	3
Фінанси	досягнення стабільного фінансового стану на основі принципів активного маркетингу та соціальної відповідальності	високий рівень рентабельності; зростання обороту
Клієнти	задоволення диверсифікованих потреб споживачів, пропозиція екологічної продукції; проведення соціально відповідальної реклами власної продукції	частка ЛФМ на водно-дисперсійній основі; відсоток відмов клієнтів від співпраці; відсоток постійних клієнтів (більше 2 років; більше 1 року співпраці)
Персонал	розвиток персоналу, мотивація персоналу, втілення принципів	обсяги та частка витрат на відновлення шкідливого впливу ЛФМ на

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
	довіри, прозорості, захисту соціальних інтересів	працівників; обсяги та частка витрат на розвиток персоналу; обсяги та частка витрат на стимулювання працівників
Внутрішні бізнес-процеси	прискорення та підвищення ефективності всіх внутрішніх процесів	прискорення обслуговування операцій; зменшення часу на оформлення замовлень; зменшення браку та відходів; витрати на встановлення, підтримання та ремонт очисного обладнання

Постійний контроль за визначеними показниками та досягненням поставлених цілей в єдиній системі дозволить підприємству чітко відстежувати процес реалізації програми забезпечення якості, виявляти недоліки, послідовно дотримуватися принципів та цілей менеджменту якості.

3.2 Фінансування заходів забезпечення якості продукції підприємства та оцінка їх ефективності

Досягнення вище перелічених цілей потребує фінансування за рахунок додаткових інвестицій. Інвестиційні заходи ТОВ «ПанаФарб» щодо забезпечення якості представлені у таблиці 3.2.

Необхідно зазначити, що кожного року ТОВ «ПанаФарб» відраховує 15% власного капіталу до фонду нерозподіленого прибутку (далі – ФНП). Тому всі витрати, представлені в таблиці 3.2, повністю покриваються за рахунок цього ФНП.

Відтак, забезпечення якості продукції потребує 1021 тис. грн., які нагромаджені підприємством у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, монтаж системи автоматичного дозування потребує 413 тис. грн., що дозволить зекономити 560,7 тис. грн., які окупляться протягом 8,8 місяців; по-друге, запровадження системи пакування в гофрований картон потребує 608 тис. грн., що дозволить зекономити 422,2 тис. грн., які окупляться протягом 17,3 місяців. Загальна сума витрат дорівнює 1021 тис.

грн., які окупляться 13,2 місяця. Отримані результати можуть вважатися позитивними для обґрунтування управлінського рішення щодо забезпечення якості продукції підприємства.

Таблиця 3.2 – Інвестиційні заходи забезпечення якості продукції ТОВ «ПанаФарб»

Назва заходу	Витрати, тис. грн.	Річний економічний ефект, тис. грн.	Місячна сума економічного ефекту, тис. грн.	Строк окупності, міс.	Покриття витрат за рахунок
1	2	3	4 = 3/12 міс.	5 = 2/4	
Монтаж в лінію виготовлення фарби системи автоматичного дозування					
Придбання системи автоматичного дозування у складі: - дозатор автоматичний (2 шт.); - пульт управління системою	217 93	–	–	–	ФНП
Монтаж системи автоматичного дозування в лінію виробництва фарби	61	–	–	–	ФНП
Наладка системи автоматичного дозування	42	–	–	–	ФНП
Всього по монтажу системи автоматичного дозування	413	560,7	46,7	8,8	ФНП
Запровадження пакування в гофрований картон					
Придбання апарату для упаковки в гофрокартонні лотки УМТ-600А	534	–	–	–	ФНП
Монтаж УМТ-600А в фасувально-пакувальну лінію	48	–	–	–	ФНП
Наладка УМТ-600А	26	–	–	–	ФНП
Всього по запровадженню системи пакування в гофрований картон	608	422,2	35,2	17,3	ФНП
Всього витрат	1021	982,9	77,4	13,2	ФНП
Примітка: ФНП – фонд нерозподіленого прибутку					

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи

відмітимо, що якщо продукція не відповідає вимогам покупців, виробник не зможе її реалізувати. Тому ТОВ «ПанаФарб» зацікавлене в налагодженій системі виготовлення продукції і контролю над її якістю. Ефективним інструментом забезпечення якості продукції виступає збалансована система показників (ЗСП). Застосування ЗСП дозволяє відстежувати процеси досягнення поставлених цілей як у зовнішній, так і у внутрішній діяльності підприємства. Досягнення вище перелічених цілей потребує фінансування за рахунок додаткових інвестицій. Кожного року ТОВ «ПанаФарб» відраховує 15% власного капіталу до фонду нерозподіленого прибутку (ФНП).

Забезпечення якості продукції потребує 1021 тис. грн., які нагромаджені підприємством у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, монтаж системи автоматичного дозування потребує 413 тис. грн., що дозволить зекономити 560,7 тис. грн., які окупляться протягом 8,8 місяців; по-друге, запровадження системи пакування в гофрований картон потребує 608 тис. грн., що дозволить зекономити 422,2 тис. грн., які окупляться протягом 17,3 місяців. Загальна сума витрат дорівнює 1021 тис. грн., які окупляться 13,2 місяця. Отримані результати можуть вважатися позитивними для обґрунтування управлінського рішення щодо забезпечення якості продукції підприємства.

Відтак усі задачі поставлені у кваліфікаційній роботі, були вирішені.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції ТОВ «ПанаФарб». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Якість продукції (товару) піддається впливу різноманітних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх (технологічні особливості виробництва, стратегія ціноутворення, ефективність системи управління якістю продукції, рівень конкуренції на ринку, вимоги споживачів тощо). У той же час, елементами конкурентоспроможності є сама продукція або товар, ціна, кадровий потенціал, канали розповсюдження та маркетингові стратегії. Оскільки споживчі властивості та потреби покупців становлять основу конкурентоспроможності продукції (товару), то, звісно, якість є визначальним фактором, який дозволяє підприємству зберігати відповідний імідж серед покупців, виходити на нові ринки, здійснювати максимальні продажі та забезпечувати стабільний фінансовий стан. Загалом, можна зазначити, що конкурентоспроможність продукції та підприємства взаємопов'язані як частина та ціле.

Основними заходами для підвищення якості продукції (товару) є: виклик довіри у споживачів та налагодження комунікації; застосування стратегії «сарафанний маркетинг»; врахування естетичних аспектів під час розробки продукції або товару; розробка конкурентної стратегії з врахуванням комплексу маркетингових досліджень конкурентів, споживачів та ринку в цілому.

На підприємствах України впровадження концепції повного управління якістю (TQM) базується на впровадженні міжнародних стандартів ISO серії 9000, які сьогодні увібрали найкращий міжнародний досвід створення конкурентоспроможного бізнес-середовища. Повне управління якістю (TQM) розглядається як революція в управлінні якістю, а не просто підхід до

організації процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції підприємства. Це сучасний підхід до створення нової моделі управління в цілому. Інтеграція в Європейське співтовариство веде до формування ефективної політики щодо забезпечення якості продукції при впровадженні сучасних методів управління якістю та ділової досконалості, розробці та впровадженні систем управління якістю, екологічного менеджменту, інших систем менеджменту, принципів комплексної якості, що є визнаними у країнах ЄС та у світі.

Інтегрована система управління якістю продукції є інструментом забезпечення високої якості праці на основі максимальної реалізації трудового потенціалу та досягнення цілей у сфері якості. Її особливістю є методологічний підхід до інтеграції процесів управління трудовим потенціалом, що дозволить активізувати розвиток інтелектуального капіталу підприємства з метою підвищення якості продукції. Сучасне управління якістю продукції має бути безпосередньо зорієнтоване на характер потреб, їхню структуру та динаміку; потужність і кон'юнктуру ринку; стимули внаслідок економічної та технічної конкуренції, характерні для ринкових відносин.

ТОВ «ПанаФарб» було засноване у 1999 р. в м. Кам'янське. Основним видом діяльності підприємства є випуск широкого асортименту лакофарбової продукції. На сьогодні ТОВ «ПанаФарб» зарекомендувало себе як надійний партнер, який в точно обумовлені терміни забезпечує споживача високоякісною продукцією. Зручне розташування підприємства, забезпеченість під'їзними шляхами сприяє здійсненню безперервних відвантажень продукції швидко і вчасно в усі регіони України. Для випуску високоякісної продукції підприємство має добре оснащену сучасну лабораторію. Фахівці проводять аналіз якості вхідної сировини, постійний контроль якості готової продукції як на етапах її виробництва, так і в кінці технологічного циклу за всіма показниками (рН-фарби, в'язкість, перетир, сухий залишок, покриваність тощо). У ТОВ «ПанаФарб» існує лінійно-

функціональна організаційна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі.

PEST-аналіз показав, що політичні фактори в цілому мають досить сильний вплив на підприємство. Будь-які зміни економічних факторів погрожують стратегії розвитку, якщо підприємство не має достатньо фінансування. Зміни в соціальній сфері можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Технологічні фактори мають сильний вплив на підприємство і вносять свої корективи в його діяльність. SWOT-аналіз зіставив сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами ринку.

На ринку ЛФМ можна виділити такі стратегічні групи конкурентів: вітчизняні виробники лакофарбової продукції: ТзОВ «Снежка-Україна», ТОВ ПП «ЗІП», ТОВ «ХЕЛІОС УКРАЇНА», ТОВ «ФАЙДАЛЬ Україна», ТОВ «НВФ «ІРКОМ-ЕКТ», ТОВ «КОЛОРО ЮНІВЕРСАЛ», ТОВ СП «Мефферт Ганза Фарбен», ТОВ «ПанаФарб»; закордонні виробники лакофарбової продукції («Хест», «БАСФ», «Дюпон», концерн Meffert AG, ЗАТ «Емпіле».

Серед найбільш помітних конкурентних переваг ТОВ «ПанаФарб» можна виділити зручність розташування для споживачів (підприємство знаходиться поблизу залізниці та на перетині автодоріг), що дає можливість вибору способу доставки для споживача.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «ПанаФарб» показав, що у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 739 тис. грн., або на 18,72%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 0,45%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 18,18%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 14,66% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 8,83%). У ТОВ «ПанаФарб» у 2023 р. відбулося збільшення суми обігових коштів на 2,63%

(за рахунок збільшення суми грошових коштів тв дебіторської заборгованості). При цьому спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 15,67%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації. У 2023 р. чисельності працівників збільшилася на 10 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 8,83% при скороченні річної продуктивності праці в грошовому виразі на -6,54%. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 0,90% та рентабельності продукції – на 0,59%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2023 р. вони склали – 3,27% та 3,66% відповідно.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ПанаФарб» показав, що, по-перше, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -45,5 тис. грн., або -37,95%). Підприємство у своїй діяльності не залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити; по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 125,9 тис. грн. або 3,61% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-третє, збільшення валюти балансу (на 2,46%) при збільшенні виручки від реалізації (на 18,72%) та росту чистого прибутку (на 41,42%); збільшення суми ліквідних активів на 133,3 тис. грн. при зменшенні суми товарно-матеріальних цінностей (на -2,52%), зростання суми дебіторської заборгованості на 91,5 тис. грн. (на 104,81%).

Якщо продукція не відповідає вимогам покупців, виробник не зможе її реалізувати. Тому ТОВ «ПанаФарб» зацікавлене в налагодженій системі виготовлення продукції і контролю над її якістю. Ефективним інструментом забезпечення якості продукції виступає збалансована система показників (ЗСП). Застосування ЗСП дозволяє відстежувати процеси досягнення поставлених цілей як у зовнішній, так і у внутрішній діяльності

підприємства. Досягнення вище перелічених цілей потребує фінансування за рахунок додаткових інвестицій. Кожного року ТОВ «ПанаФарб» відраховує 15% власного капіталу до фонду нерозподіленого прибутку (ФНП).

Забезпечення якості продукції потребує 1021 тис. грн., які нагромаджені підприємством у фонді нерозподіленого прибутку. При цьому, по-перше, монтаж системи автоматичного дозування потребує 413 тис. грн., що дозволить зекономити 560,7 тис. грн., які окупляться протягом 8,8 місяців; по-друге, запровадження системи пакування в гофрований картон потребує 608 тис. грн., що дозволить зекономити 422,2 тис. грн., які окупляться протягом 17,3 місяців. Загальна сума витрат дорівнює 1021 тис. грн., які окупляться 13,2 місяця. Отримані результати можуть вважатися позитивними для обґрунтування управлінського рішення щодо забезпечення якості продукції підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Безродна С.М. Управління якістю: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
2. Белявська К.С. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №1. С. 228–233.
3. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2015. 222 с.
4. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>
5. Глєбова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
6. Гринчуцька С.В. Управління якістю. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161834033.pdf>
7. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 169–175.
8. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. № 5. 2020. С. 108–110. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.108
9. ДСТУ ISO 9001:2009. Національний стандарт України. Система управління якістю. URL: https://old.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_90012009.html
10. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи

впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. № 4. Т. 1. С. 100–105. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105.

11. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf

12. Корешков В., Назаренко В., Кусакин М., Осмола І. Інтегровані системи менеджменту організації. *Особливості, проблеми і шляхи вирішення. Стандартизація, сертифікація, якість.* 2007. № 1. С. 54–61.

13. Кошонько О.В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 1. С. 18–23.

14. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №12. С. 252–258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>

15. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості.* 2018. Т. 10. Вип. 2. С. 40–50. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v10i2.959>

16. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. № 1. С. 280–289.

17. Лисенко О.М. Особливості розробки інтегрованих систем менеджменту на основі міжнародних стандартів в Україні. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки.* 2016. № 3. С. 17–23.

18. Лук'яненко В.М., Галич І.В., Афанасьєва О.В. Інтегровані системи менеджменту. *Якість технологій та освіти.* 2011. № 2. С. 67–70.

19. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 368 с. URL: http://www.tvie.onaft.edu.ua/Momot_Menedzhment_jakost_ta_elementi_sistemi_jakost.pdf

20. Національний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

21. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

22. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник.; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

23. Тарасова О.В., Левицька О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05Tarasova.pdf>

24. Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2. С. 123–141.

25. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2019. 378 с.

26. Фінансова звітність за матеріалами ТОВ «ПанаФарб». URL: <https://clarity-project.info/edr/30617229/finances>

27. Якість. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Якість>

28. Ashaolu B. Why Quality Management Really Matters. 2022. URL: <https://www.propelsoftware.com/blog/why-quality-management-really-matters>

29. Barone A. Quality Management. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/q/quality-management.asp>

30. Cimalore C., Software O. Product lifecycle management for enterprise quality management. 2013. URL: <https://www.plantservices.com/articles/2013/product-lifecycle-management-enterprise-quality-management/>

31. Freeman G. What is Quality Management and Why Does it Matter? 2019. URL: <https://www.qualitymag.com/articles/95237-what-is-quality-management-andwhy-does-it-matter>
32. Gerasymchuk S. European Standardization in Ukraine. 2017. URL: <https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Final-Draft-analysis-Ukraine.pdf>
33. Grzebyk M., Kryński Zdz., 2011, Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*. 2011. Nr. 20. S. 107–117.
34. International ISO Standard 9000. URL: <https://www.chinaoils.cn/uploads/soft/20201216/1608081060182370.pdf>
35. Kaletnik G., Honcharuk I., Okhota Yu. The Waste-Free Production Development for the Energy Autonomy Formation of Ukrainian Agricultural Enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. XI. № 3 (43). P. 513–522. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.3\(43\).02](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.3(43).02).
36. Lombana J. E. Competitiveness and trade policy problems in agricultural export: A perspective of producing/exporting countries in the case of banana trade to the European Union. 2006. URL: <https://www.scribd.com/document/87509708/2006-Lombana-Competitiveness-and-Trade-Policy-Problems-in-AgriculturalExports-a-perspective-of-producing-exportingcountries-in-the-case-of-banana-t>
37. Lutsenko D., Shulga D. ACAA: Integrating into the EU's industrial products market. 2019. URL: https://www.civic-synergy.org.ua/wpcontent/uploads/2018/04/ACAA-integrating-into-the-EU-s-industrial-productsmarket_en_2019.pdf
38. Martyniuk O., Vitvitskaya O., Lagodiienko V., Krupitsa I. Formation of an innovative concept of management on the basis of reconstruction of genetic algorithm of management technology. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 487–499. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.560>
39. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an

indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67–78. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/20195-5-67-78>.

40. Skawińska E., Zalewski R.I. Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. *Świat – Europa – Polska*. Warszawa : PWE, 2009. 308 s. URL: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zarzadzanie/klastrybiznesowe-w-rozwoju-konkurencyjnosci-i-innowacyjnosci-regionow-swiat-europa-polska,p2121639768>

41. Ukraine's sectoral integration into the EU: preconditions, prospects, challenges. 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_eng.pdf

42. Zygierewicz A. Association agreement between the EU and Ukraine *European Implementation Assessment (update)*. 2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642844/EPRS_STU\(2020\)642844_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642844/EPRS_STU(2020)642844_EN.pdf)