

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Розробка конкурентної стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0722-фк спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітня програма фінанси і кредит

А. Ю. Гурська

Керівник д.е.н., професор Череп А. В.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гурській Аліні Юріївні

1. Тема роботи: «Розробка конкурентної стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити означення та сутнісні характеристики конкурентної стратегії, визначити основні складові конкурентної стратегії підприємства, дослідити моделі конкурентної стратегії; провести аналіз внутрішнього, зовнішнього та конкурентного середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», обґрунтувати доцільність розробки конкурентної стратегії підприємства; вибрати стратегічні напрямки розвитку з урахуванням конкурентних переваг ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; визначити стратегічні завдання та конкурентну стратегію підприємства; розробити конкурентну стратегію для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 3 рис., 35 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Череп А.В., професор	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
3	Череп А.В., професор	05.10.2023 р.	05.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 30.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 12.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2023 р. – 3.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	4.10.2023 р. – 17.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	18.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2023 р. – 13.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	14.11.2023 р.	виконано

Студент _____ А. Ю. Гурська
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А. В. Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І. О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 132 с., 3 рис., 35 табл., 77 джерел, 3 додатків

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентноспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Предметом дослідження є конкурентна стратегія, що виступає інструментом забезпечення конкурентноспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Метою роботи є розробка ефективної конкурентної стратегії підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Завдання: 1) аналіз теоретичних даних щодо поняття «конкурентна стратегія», визначення її моделі; 2) аналіз внутрішнього, зовнішнього та конкурентного середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; 3) вибір стратегічних напрямків розвитку; 4) Визначення стратегічних завдань та конкурентної стратегії підприємства з урахуванням підвищення рівня його конкурентоспроможності; 5) Розробка конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Одержані результати та їх новизна: 1) проведений фінансовий аналіз ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»; 2) розроблена конкурентна стратегія для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо підвищення конкурентноспроможності за допомогою конкурентної стратегії можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, МАРКЕТИНГ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ.

SUMMARY

Qualified work: 132 pp., 3 figures, 35 tables, 66 texts, 3 addendums.

The object of investigation is the process of ensuring competitiveness of the Zaporizhzhya Abrasive Plant PJSC.

The subject of investigation is competitive strategy, which serves as a tool for ensuring competitiveness of Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC.

The method of work is the development of an effective competitive strategy for the enterprise of Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC

Tasks: 1) analysis of theoretical data on the concept of “competitive strategy” and its model; 2) analysis of the internal, external and competitive environment of Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC; 3) selection of strategic directions for development to ensure competitive advantages of the enterprise; 4) The importance of strategic objectives and competitive strategy of the enterprise to improve the level of its competitiveness; 5) Development of a competitive strategy for enterprises to ensure competitiveness.

Research methods: dialectical method of learning, systemic, complex and structural-functional approach, complex analysis, methods of deduction and induction, analysis and synthesis.

The results contain their novelty: 1) conducting a financial analysis of Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC; 2) the competitive strategy for Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC has been fragmented.

The practical significance of the achieved results. Propositions to enhance competitiveness for other competitive strategies may be pursued in the activities of PrJSC Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC. The results of the study are of great practical importance for Zaporizhzhia Abrasive Plant PJSC and other enterprises that find themselves in conditions of global competition and economic instability.

To summarize, the results obtained are not only theoretical conclusions, but also specific practical recommendations for managing an enterprise in the modern

market environment. Their implementation will help the enterprise to achieve stability, efficiency and a higher level of competitiveness.

COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITION, SWOT ANALYSIS, PEST ANALYSIS, PROFITABILITY, INNOVATION, MARKETING, CUSTOMER ORIENTATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Означення та сутнісні характеристики конкурентної стратегії	12
1.2 Основні складові конкурентної стратегії підприємства	19
1.3 Моделі конкурентної стратегії підприємства	34
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»	51
2.1 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	51
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства	90
2.3 Аналіз конкурентного середовища та обґрунтування доцільності розробки конкурентної стратегії	92
3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»	102
3.1 Вибір стратегічних напрямків розвитку з урахуванням конкурентних переваг підприємства	102
3.2 Визначення стратегічних завдань та конкурентної стратегії підприємства з урахуванням підвищення рівня його конкурентоспроможності	110
3.3 Розробка конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності	113
ВИСНОВКИ.....	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	133

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації економіки та посиленої конкуренції, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає вкрай актуальним та важливим напрямком наукових досліджень. Проблема розвитку конкурентоспроможних стратегій для підприємств є об'єктом інтенсивного вивчення вітчизняних та зарубіжних науковців. У цьому контексті, велика увага приділяється вивченню конкурентних стратегій, які є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження даної теми вже здійснювали численні вчені, серед яких виділяються праці таких авторитетних фахівців, як М. Портер, Є. Бельтюкова, Ю. Іванова, В. Ліщинський, М. Саєнко, О. Гарафонова, О. Гевко, І. Ігнатієва, Є. Кайлюк, М. Бутко, О. Галушка та інші. Вони внесли значний вклад у розуміння сутності конкурентної стратегії та визначення основних напрямків розвитку підприємств у сучасних умовах.

Метою даного дослідження є розробка ефективної конкурентної стратегії для ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат". Для досягнення цієї мети визначено ряд завдань теоретичного, методичного, організаційного та практичного характеру.

Інформаційну базу дослідження складають наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників, фінансова звітність, звіти за результатами діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», ресурси Інтернет, дані, опрацьовані особисто здобувачем.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності самого підприємства - ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат". Предметом дослідження виступає конкурентна стратегія, розглянута як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети використовуються різноманітні методи дослідження, такі як діалектичний метод пізнання, системний підхід,

комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в кількох ключових аспектах. По-перше, проведений фінансовий аналіз ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» дозволив виявити та систематизувати фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства. Отримані дані є важливим внеском у розуміння економічної стійкості та рентабельності компанії.

По-друге, розроблена конкурентна стратегія для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» враховує не лише внутрішні фактори, але й особливості зовнішнього та конкурентного середовища. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та використовувати конкурентні переваги.

По-третє, розробка конкурентної стратегії з урахуванням підвищення рівня конкурентоспроможності є інноваційним підходом до управління підприємством. Запропоновані стратегічні напрямки розвитку враховують сучасні тенденції у галузі, що дозволяє підприємству виходити за межі традиційних методів управління та досягати стабільного конкурентного позиціонування.

Отримані результати мають значення для науковців, менеджерів та фахівців у галузі стратегічного управління, оскільки вони сприяють розширенню знань у цій області та надають практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий інтегрований підхід до вивчення та розробки конкурентних стратегій є важливим внеском у розвиток наукового підходу до управління підприємствами в умовах сучасного бізнес-середовища.

Одержані результати дослідження включають фінансовий аналіз ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», а також розробку конкурентної стратегії для цього підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих стратегічних рішень для

підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Продовжуючи думку, слід зауважити, що в сучасних умовах ринкової нестабільності та постійних змін у бізнес-середовищі розробка ефективних конкурентних стратегій стає ключовим фактором для забезпечення стійкості та успішності підприємства. Глобалізація ринків і висока конкуренція вимагають від підприємств постійного аналізу свого стану та вивчення стратегій, що дозволяють не лише виживати, але й ефективно функціонувати та розвиватися.

Слід відзначити, що авторитетні науковці, зазначені в роботі, не лише внесли значний вклад у теорію конкурентних стратегій, але й визначили важливі аспекти управління підприємствами, які враховують не лише внутрішні, але й зовнішні чинники. Їх дослідження стали основою для розробки новаторських стратегій, адаптованих до змін у світовій економіці.

Важливим етапом даного дослідження є врахування змін у фінансовому стані ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат". Аналіз цих фінансових даних дозволив ідентифікувати та визначити фактори, що впливають на ефективність підприємства. Це, в свою чергу, надає керівництву можливість приймати інформовані рішення щодо стратегічного розвитку та управління ризиками.

Ще однією ключовою частиною дослідження є розробка конкурентної стратегії для ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат". Ця стратегія враховує не лише внутрішні ресурси підприємства, але й динаміку зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість та адаптованість до змін. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки виживати в умовах нестабільності, але і активно використовувати можливості для розвитку.

Зазначена конкурентна стратегія включає інноваційні рішення та сучасні тенденції, що враховують виклики сучасного бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до нових умов, але й стати лідером у своїй галузі.

Взагалі, дане дослідження, розглядаючи фінансовий аспект, конкурентні стратегії та їх інтеграцію, має велике теоретичне та практичне значення. Отримані результати можуть стати основою для подальших наукових досліджень, а також слугувати підґрунтям для розробки та впровадження стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції.

Отже, дане дослідження має велике значення для практики управління підприємствами в умовах конкурентної боротьби, а його результати можуть стати важливим внеском у розвиток теорії конкурентних стратегій на рівні підприємств.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 3 друковані праці, у тому числі: 1 стаття та 2 тези за матеріалами наукових конференцій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Означення та сутнісні характеристики конкурентної стратегії

Вибір конкурентної стратегії компанією, окремим сегментом реального сектору економіки чи в цілому галуззю економіки буде визначальним для їхнього майбутнього розвитку та позиціонування на внутрішніх та міжнародних ринках. Аналізуючи конкурентну стратегію, вчені найчастіше розмовляють про стратегію підприємства. Серед провідних дослідників конкурентних стратегій в світі та в Україні можна виділити М. Портера [1], Є. Бельтюкова [2], Ю. Іванова [3], В. Ліщинську [4], М. Саєнко [5], О. Гарафонова [6], О. Гевко [7], І. Ігнатієва [8], Є. Кайлюк [9], М. Бутко [10], О. Галушка [11] та інших.

В основному використовуються декілька ключових термінів, до яких дослідники додають свої уточнення чи розширення, або створюють специфічні види стратегій залежно від сектору економіки. Виділяючи конкурентну стратегію від корпоративної, важливо відзначити, що конкурентна стратегія виступає як інструмент реалізації корпоративної стратегії. Іншими словами, вона конкретизує та визначає способи реалізації корпоративної стратегії та підходи, які компанія буде використовувати в кожній конкретній ключовій сфері своєї діяльності. Синонімами терміну "конкурентна стратегія" є "бізнесова стратегія", "стратегія конкурентоспроможності", "стратегія досягнення конкурентних переваг" та інші подібні назви.

Конкурентна стратегія розглядається різними авторами з різних підходів, і ось деякі з їхніх визначень:

1. Майкл Портер. Відомий американський стратегічний аналітик Майкл Портер вважає, що конкурентна стратегія - це набір дій, спрямованих на

досягнення конкурентних переваг компанією на ринку. Він розрізняє загальну конкуренцію в галузі і стратегічну конкуренцію, яка передбачає вибір вузького сегмента ринку та способів вирішення [1].

2. О. Гевко. Стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство [7, с.25].

3. Є. Кайлюк. Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися у своїй діяльності [9, с. 8].

4. М. Бутко. Стратегія – це цілеспрямована послідовність зміни пропозиції продукції (продукту, послуги, технології тощо) з визначенням вимог до якості, витрат ресурсів та цінності щодо споживання [10, с. 18].

5. З. Галушка. Стратегія – спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства [11, с. 248].

Ці визначення представляють різні підходи до розуміння конкурентної стратегії, її ролі та значенню в бізнес-середовищі.

Вже з давніх часів поняття конкуренції в економіці було важливим. Проте, в історії відсутні були докладні аналізи та фреймворки, що допомагали бізнесам систематично розуміти та планувати свою конкурентну позицію.

У середині 20-го століття Альфред Чандлер, американський історик та економіст, досліджував взаємозв'язок між структурою організацій та їхнім успіхом на ринку. Він підкреслив важливість адаптації структури до стратегії компанії для досягнення конкурентних переваг [12].

Найбільший внесок в розвиток концепції конкурентної стратегії зробив Майкл Портер. У 1980-х роках він видав два ключові твори: "Конкуренція" та "Конкурентна перевага". Він висунув теорію "П'яти сил Портера", яка аналізує взаємодію п'яти сил на ринку (загроза новачків, влада постачальників, влада покупців, загроза заміщення та інтенсивність конкуренції). Він також розробив концепцію стратегічних груп, або груп підприємств, які спільно конкурують між собою [1].

Після Портера інші вчені та дослідники продовжували розширювати та удосконалювати концепцію конкурентної стратегії. З'явилися різні моделі

аналізу конкурентної позиції, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та інші, які допомагають бізнесам розуміти своє оточення та вибрати ефективні стратегії.

З часом концепція конкурентної стратегії стала невід'ємною частиною бізнес-аналізу та стратегічного планування. Вона допомагає компаніям розуміти їхні конкурентні переваги, ризики та можливості, а також вибрати найкращі способи виходу на ринок і взаємодії з конкурентами.

У віковичному світі бізнесу, де конкуренція є невід'ємною частиною економічної активності, стратегічне управління відіграє ключову роль у досягненні успіху та стійкості підприємств. Однією з основних складових стратегічного управління є конкурентна стратегія. Цей розділ присвячений розгляду означення та сутнісних характеристик конкурентної стратегії, яка визначає спосіб взаємодії підприємства з конкурентами на ринку з метою досягнення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія - це система планів та дій, спрямованих на забезпечення успішної позиції підприємства в конкурентному середовищі. Вона визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку, які ресурси та здібності воно використовуватиме для досягнення конкурентних переваг та як воно буде реагувати на зміни від інших гравців на ринку [13].

Однією з ключових метою конкурентної стратегії є досягнення конкурентних переваг. Це може бути досягнуто за допомогою різних підходів, таких як нижчі витрати виробництва, диференціація продукції, інновації, швидке реагування на зміни в ринкових умовах тощо. Конкурентні переваги дозволяють підприємству створювати бар'єри для входження конкурентів на ринок та забезпечувати стійку позицію.

Вивчення теми конкурентної стратегії в Україні є дуже актуальним і має важливе значення для розвитку бізнесу та економіки країни. Ось деякі аргументи, що підтверджують цю актуальність:

1. Конкурентність на ринку. Україна має розвинену ринкову економіку, де конкуренція між підприємствами є ключовим фактором. Розуміння

принципів конкурентної стратегії допомагає підприємствам здобувати конкурентні переваги, залишатися на ринку та рости [14].

2. Глобалізація ринків. Українські підприємства конкурують не тільки на внутрішньому ринку, але і на міжнародній арені. Розуміння конкурентних стратегій допомагає адаптувати бізнес до міжнародних реалій та здобувати позиції на світовому ринку [15].

3. Розвиток інновацій. В умовах швидкої зміни технологій і ринкових умов інновації стають важливим чинником успіху. Конкурентні стратегії можуть допомогти підприємствам вирішувати завдання з впровадження нових технологій і розробки інноваційних продуктів [16].

4. Ефективне використання ресурсів. Україна має обмежені ресурси, і важливо ефективно їх використовувати. Конкурентні стратегії допомагають раціонально розподіляти ресурси для досягнення найкращих результатів [17].

5. Підвищення якості продукції та послуг. Зростаючі вимоги споживачів до якості продукції та послуг вимагають розробки конкурентних стратегій, спрямованих на покращення якості та задоволення потреб клієнтів [18].

6. Розвиток малих та середніх підприємств. Для розвитку малого та середнього бізнесу важливо вивчити конкурентні стратегії, які дозволяють ефективно конкурувати з великими гравцями на ринку [19].

7. Економічна стійкість. Здатність підприємств ефективно конкурувати є ключовим фактором стійкості економіки країни в цілому. Розуміння конкурентних стратегій сприяє розвитку економічної стійкості [20].

8. Управління кризами. У часи економічних криз і невизначеності важливо мати ефективну конкурентну стратегію, яка допоможе вижити та відновити позиції на ринку [21].

Отже, вивчення теми конкурентної стратегії в Україні має велике практичне значення для розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємств та економічного зростання країни в цілому.

На практиці, вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як ресурси підприємства, його корпоративна культура, здатність до інновацій, особливості ринкового середовища тощо. Крім того, важливо пам'ятати, що конкурентна стратегія повинна бути гнучкою та готовою до змін, оскільки конкурентне середовище може швидко еволюціонувати.

Конкурентна стратегія - це стратегічний план дій підприємства або організації, спрямований на досягнення конкурентної переваги на ринку. Основні сутнісні характеристики конкурентної стратегії включають:

1. Унікальність – конкурентна стратегія має передбачати елементи, які відрізняють підприємство від конкурентів і надають йому унікальну цінність в очах споживачів. Ця унікальність може ґрунтуватися на високій якості, низьких вартостях, інноваціях або інших чинниках [22].

2. Довгостроковість – конкурентна стратегія спрямована на створення стійкої позиції на ринку на довгий термін. Це передбачає врахування тривалих тенденцій розвитку ринку, а також здатність підприємства адаптуватися до змін у майбутньому [22].

3. Систематичність – конкурентна стратегія повинна бути частинкою загальної стратегії підприємства. Вона має взаємодіяти з іншими аспектами діяльності, такими як фінанси, маркетинг, операції та управління персоналом [22].

4. Послідовність – конкурентна стратегія має бути послідовною та систематично реалізовуватися на всіх рівнях підприємства. Це означає, що всі дії та рішення повинні спрямовуватися на досягнення поставлених конкурентних цілей [22].

5. Вибір напрямку – конкурентна стратегія передбачає вибір конкретного напрямку діяльності, який відповідає здібностям та ресурсам підприємства. Це може бути фокус на низьких вартостях, диференціація продукту, інновації, географічна експансія тощо [22].

6. Адаптація до змін – конкурентна стратегія повинна бути гнучкою та здатною до змін. Ринкові умови постійно змінюються, тому стратегія має включати механізми адаптації до нових умов і викликів [22].

7. Орієнтація на споживача – конкурентна стратегія має враховувати потреби та вимоги споживачів. Створення цінності для клієнтів і задоволення їх потреб є основою успіху стратегії [22].

8. Використання ресурсів – конкурентна стратегія враховує наявні ресурси підприємства, такі як фінанси, людські ресурси, технології та інфраструктура. Вона повинна максимально ефективно використовувати ці ресурси для досягнення поставлених цілей [22].

9. Відкритість до інновацій – конкурентна стратегія повинна сприяти стимулюванню інновацій та постійному вдосконаленню. Це допомагає підприємству вигравати у конкурентів завдяки новаторським підходам [22].

10. Взаємодія з конкурентами – конкурентна стратегія може включати елементи співпраці, а також конкуренції. Підприємство може знаходити спільні інтереси з конкурентами у деяких областях, що сприяє взаємовигідній взаємодії [22].

Загалом, конкурентна стратегія має орієнтуватися на створення значущої конкурентної переваги, яка дозволить підприємству досягти успіху в умовах конкуренції на ринку. Вона відображає підходи та дії, які підприємство вибирає для забезпечення свого місця на ринку, привертання та утримання клієнтів, а також досягнення стійкого зростання прибутку та ринкової позиції.

Конкурентна стратегія може бути різноманітною в залежності від специфіки підприємства, його цілей, а також ринкових умов. Важливо розуміти, що успіх конкурентної стратегії залежить від її адекватності, відповідності реальним умовам та здатності підприємства ефективно виконувати заплановані дії.

Конкурентна стратегія в європейських країнах, як і в будь-якому іншому регіоні, визначається як план дій підприємства для досягнення конкурентної

переваги на ринку і забезпечення його стійкої позиції відносно конкурентів. Це є комплексний підхід, який включає в себе вибір напрямків діяльності, способів конкуренції, ресурсів, які будуть задіяні, і механізмів, за допомогою яких підприємство буде досягати своїх цілей [23].

Основні елементи конкурентної стратегії в європейських країнах можуть включати:

1. Цільовий ринок. Підприємствам необхідно провести вибір ринку, на якому підприємство планує конкурувати. Це може бути глобальний, регіональний або національний ринок [24].

2. Позиціонування. Цей елемент включає в себе визначення унікальної цінності, яку підприємство пропонує своїм клієнтам, і яка робить його продукти або послуги відмінними від конкурентів [24].

3. Конкурентні переваги. Необхідно виокремлювати основні факторів, завдяки яким підприємство має можливість вигравати у конкурентів, таких як низька ціна, висока якість, інновації тощо [24].

4. Ресурси і здібності. Використання внутрішніх ресурсів, які дозволяють підприємству реалізувати свою стратегію. Це можуть бути людські ресурси, технологічні здібності, фінансові ресурси тощо [24].

5. Інновації. Здатність підприємства до постійного вдосконалення продуктів, послуг, технологій та процесів для відповіді на зміни на ринку та вимоги споживачів [24].

6. Маркетинг і продажі. Розробка ефективної стратегії маркетингу та продажів для привертання і утримання клієнтів [24].

7. Управління вартістю. Оптимізація виробничих процесів та використання ресурсів для зниження вартості продукції та послуг і забезпечення конкурентоспроможних цін [24].

8. Партнерства і співпраця. Взаємодія з іншими підприємствами, організаціями або урядовими структурами для досягнення спільних цілей [24].

9. Глобальна або локальна стратегія. Вибір між широким географічним охопленням і спеціалізацією на конкретних ринках [24].

10. Стійкість до змін. Здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, соціальні, технологічні та політичні зміни [24].

Загалом, конкурентна стратегія в європейських країнах буде враховувати особливості регіонального ринку, культурні аспекти, правові норми та інші фактори, що впливають на бізнес.

Конкурентна стратегія в Україні - це комплексний план дій підприємства або організації, спрямований на досягнення конкурентної переваги на ринку в Україні. Вона визначає способи та напрямки діяльності, ресурси, які будуть задіяні, а також механізми для забезпечення стійкості та успішності в умовах конкуренції [25].

Загалом, конкурентна стратегія в Україні повинна бути адаптована до специфічних умов та реалій ринку, що дозволяє підприємству ефективно конкурувати та досягати успіху в даному регіоні.

1.2 Основні складові конкурентної стратегії підприємства

Основні складові конкурентної стратегії підприємства визначають спосіб, яким підприємство планує досягати своїх цілей на ринку, забезпечуючи йому конкурентну перевагу та успішність у середовищі змінних умов та конкуренції. Основним елементом складової конкурентної стратегії є SWOT аналіз. Перед розробкою конкурентної стратегії, підприємство визначає свої сильні та слабкі сторони (Strengths and Weaknesses), а також можливості та загрози (Opportunities and Threats) у своєму зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей аналіз допомагає зорієнтувати стратегію на використання переваг та уникнення негативних впливів.

Аналіз SWOT є ключовим етапом при розробці конкурентної стратегії для підприємства. SWOT є аббревіатурою, що означає "Strengths" (сильні сторони), "Weaknesses" (слабкі сторони), "Opportunities" (можливості) та

"Threats" (загрози). Цей аналіз допомагає виявити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на стратегію підприємства [26].

Основні кроки при проведенні аналізу SWOT для розробки конкурентної стратегії:

1. Визначення внутрішніх позитивних аспектів підприємства, які допомагають йому досягати своїх цілей та забезпечувати конкурентну перевагу. Це можуть бути внутрішні ресурси, експертиза, висока якість продукції, сильна команда тощо.

2. Виявлення внутрішніх аспектів, які можуть обмежувати підприємство в досягненні своїх цілей. Це можуть бути недоліки в управлінні, обмежена фінансова база, відсутність ключових компетенцій тощо.

3. Визначення зовнішніх факторів, які можуть створити сприятливі умови для росту та розвитку підприємства. Це можуть бути нові ринки, зміни в законодавстві, збільшення попиту на певні продукти чи послуги тощо.

4. Аналіз зовнішніх чинників, які можуть створити негативний вплив на діяльність підприємства. Це можуть бути конкуренти, економічні труднощі, зміни в регулюючому середовищі, зміни смаків споживачів тощо [26].

Після збору інформації для кожного з чотирьох аспектів SWOT, важливо провести аналіз, виокремити ключові пункти і взаємозв'язки між ними. На основі цього аналізу можна розробити стратегію, що використовує сильні сторони для використання можливостей, а також мінімізує вплив слабких сторін та загроз.

Аналіз SWOT надає чітке уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство, і допомагає сформулювати конкретні стратегічні кроки для досягнення поставлених цілей [26].

Підприємство повинно визначити, на чому саме буде базуватися його конкурентна перевага. Це може бути низька вартість продукту, висока якість, інноваційність, відмінний обслуговуючий сервіс тощо.

Важливо визначити, які сегменти ринку підприємство буде забезпечувати своїми продуктами або послугами. Це можуть бути різні групи споживачів, географічні ринки або інші критерії.

Визначення цільового ринкового сегмента є важливою складовою конкурентної стратегії, оскільки це допомагає підприємству зосередитися на конкретній аудиторії та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Вибір цільового сегмента повинен ґрунтуватися на аналізі ринку, потребах споживачів, конкурентному середовищі та можливостях підприємства. Ось кілька ключових кроків у визначенні цільового ринкового сегмента:

Вивчення ринку допомагає виокремити різні сегменти споживачів, їхні потреби, поведінку та попит на продукцію або послуги підприємства. Важливо з'ясувати, наскільки великий та потужний є кожен сегмент.

Після аналізу ринку необхідно вибрати сегменти, які виглядають найбільш привабливими та відповідають можливостям підприємства. Це можуть бути сегменти з високим рівнем попиту, меншою конкуренцією або ті, які відповідають особливостям продукту чи послуги [26].

Розуміння потреб та бажань цільового сегмента допоможе налагодити взаємодію зі споживачами. Важливо з'ясувати, як саме продукт або послуга може вирішити їхні проблеми чи задовольнити їхні потреби.

Важливо врахувати, як конкуренти працюють з різними сегментами ринку. Необхідно вибрати такий сегмент, де компанія має можливість виступити сильніше або пропонувати щось унікальне.

Важливо з'ясувати, чи має підприємство необхідні ресурси та експертизу для відповідної обслуговування цього сегмента. Після проведення цього аналізу підприємство може обрати один або кілька цільових сегментів, які будуть визначати напрямок розвитку конкурентної стратегії. Наприклад, це може бути розробка продукту, спрямованого на певну групу споживачів, або налаштування маркетингової комунікації для досягнення певних сегментів ринку [27].

Після вибору цільового сегмента, підприємство визначає, як воно хоче бути сприйнятим споживачами у цьому сегменті. Позичіонування визначає, яку унікальну цінність підприємство пропонує споживачам та як воно конкурує з іншими гравцями на ринку [28].

Позичіонування на ринку є ключовим елементом конкурентної стратегії підприємства. Це визначає те, яким чином ваш продукт або послуга сприймаються споживачами порівняно з конкурентами на ринку. Правильне позичіонування допомагає виокремити унікальність вашої пропозиції, створити цінність для споживачів та забезпечити конкурентну перевагу [28]. .

Ось кілька кроків для визначення позичіонування на ринку:

Визначення унікальної цінності. Необхідно розкрити, що саме робить продукт або послугу унікальними. Це може бути особлива якість, низька ціна, інноваційність, ексклюзивність тощо [29].

Визначення цільової аудиторії. Завданням є з'ясувати, хто саме є цільовою аудиторією підприємства, дізнайтеся про їхні потреби, проблеми, цінності та вимоги [29].

Аналіз конкурентів. Потрібно дослідити, які позиції займають конкуренти на ринку, знайти їхні сильні та слабкі сторони і визначити, як можна виділитися серед них [29].

Формулювання позичіонувального твердження. Доцільно буде розробити коротке та чітке твердження, яке висловлює унікальну цінність та те, яким чином буде вирішуватися проблеми або задовольнятися потреби цільової аудиторії[29].

Підкреслення користі для споживачів. Необхідно зосередитися на тому, як саме ваш продукт або послуга допомагає споживачам, визначити, які проблеми розв'язуються, яку користь приносить[29].

Таблиця 1.1 - Варіанти стратегій розвитку для підприємств

Розширення асортименту продуктів/послуг	Підприємство може розширити свій асортимент продукції або послуг, що дозволить привернути більше клієнтів та збільшити обсяг продажів. Це може бути нові моделі, версії, додаткові функції тощо.
Захоплення нових ринків	Розширення на нові ринки, будь то географічно (відкриття нових територій) або сегменти ринку (наприклад, нові цільові аудиторії), може сприяти зростанню попиту та розширенню бізнесу.
Горизонтальна інтеграція	Це означає здобуття або злиття з іншими підприємствами, які займаються подібною діяльністю. Це може дозволити підприємству збільшити свою масштабність та діапазон діяльності.
Вертикальна інтеграція	Це означає контроль над різними етапами виробництва та постачання, від постачання сировини до продажу готового продукту. Це може сприяти оптимізації постачання та зниженню витрат.
Розробка нових технологій або інновації	Інвестування в дослідження та розвиток може призвести до створення нових продуктів, процесів або технологій, які надають підприємству конкурентну перевагу.
Фокусування на ефективності	Стратегія розвитку може включати оптимізацію внутрішніх процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності та якості.
Залучення нових клієнтів та ретеншн існуючих	Вдосконалення маркетингових стратегій та програм лояльності може допомогти привернути нових клієнтів і зберегти існуючих.
Мерджі та аквізиції	Здійснення придбань або злиття з іншими компаніями може дозволити підприємству отримати доступ до нових ринків, ресурсів та експертизи.
Розвиток експорту	Відкриття можливостей для експорту продукції може допомогти збільшити обсяги продажів та розширити ринок збуту.

Джерело: [30, 31]

Позиціонування на ринку допомагає споживачам чітко розуміти, чому продукт або послуга є кращою альтернативою, і відображається в їхній уяві про бренд.

Вибір стратегії розвитку визначає, як підприємство буде зміцнювати свою конкурентну позицію в майбутньому. Це може включати розширення

продуктового асортименту, здобуття нових ринків, розвиток інноваційних технологій тощо.

Стратегія розвитку є однією з ключових складових конкурентної стратегії підприємства. Вона визначає, яким чином підприємство планує збільшити свій обсяг, розширити вплив на ринку та забезпечити стійкий ріст. Стратегія розвитку може бути різноманітною в залежності від цілей, ресурсів та контексту підприємства.

Деякі типові варіанти стратегій розвитку наведені в таблиці 1.1.

Вибір стратегії розвитку повинен відповідати місії та цілям підприємства, а також бути зорієнтованим на використання внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей. Правильно обрана стратегія розвитку допомагає забезпечити стійке зростання та конкурентну перевагу.

Конкурентна стратегія також передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, ресурсів та структури підприємства. Це може включати збільшення ефективності виробництва, підвищення якості керівництва та комунікацій, раціоналізацію витрат.

Оптимізація процесів та внутрішніх ресурсів є важливою частиною розробки конкурентної стратегії. Це допомагає підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, знижувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати стабільну конкурентоспроможність на ринку. Кроки для оптимізації процесів та внутрішніх ресурсів включають:

1. Ретельний аналіз всіх внутрішніх процесів підприємства, включаючи виробництво, постачання, логістику, обслуговування клієнтів та інші [32].

2. Визначення тих процесів та областей, де є слабкі місця, які можуть призводити до затримок, помилок або збільшення витрат [32].

3. Впровадження автоматизованих систем та новітніх технологій, що може допомогти підвищити продуктивність, якість та ефективність процесів [32].

4. Впровадження стандартизованих процедур та методів, що допомагає знизити варіативність, покращити якість та забезпечити однаковий рівень виконання завдань [32].

5. Знаходження способів покращення співпраці з постачальниками та партнерами, зменшення часу постачання та зниження затрат на зберігання запасів [32].

6. Оцінка організаційної структури підприємства та можливості для оптимізації. Це може включати злиття або реструктуризацію деяких підрозділів [32].

7. Створення культури постійного вдосконалення, де всі співробітники беруть участь у процесі пошуку нових шляхів оптимізації та покращення робочих процесів [32].

8. Встановлення системи моніторингу та оцінки результатів оптимізаційних заходів. Це допоможе вчасно виявляти недоліки та коригувати плани [32].

9. Забезпечення належного управління ресурсами, включаючи фінансові, людські та технічні ресурси, для досягнення максимальної ефективності [32].

Оптимізація процесів та ресурсів допомагає підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та підвищити якість своїх продуктів або послуг.

Підприємство визначає, як буде взаємодіяти зі своїми клієнтами для забезпечення їхньої лояльності та задоволеності. Це може включати обрання підходу до обслуговування клієнтів, маркетингові активності та програми з віртуальної взаємодії [33].

Стратегія взаємодії з клієнтами є критично важливою частиною конкурентної стратегії підприємства. Вона визначає, як підприємство буде взаємодіяти зі своїми клієнтами, задовольняти їхні потреби та вимоги, покращувати їхні враження та відносини, а також забезпечувати відданість клієнтів [34].

Вивчення та аналіз потреб, бажань, цінностей та вимог клієнтів допомагає підприємствам виробити краще розуміння своєї цільової аудиторії.

В таблиці 1.2 наведені заходи для залучення цільової аудиторії на підприємства.

Таблиця 1.2 - Заходи для залучення цільової аудиторії

Персоналізація	Спрямована на індивідуальні потреби та персональні вподобання кожного клієнта. Це може включати персональні рекомендації, спеціальні пропозиції та інше.
Комунікація	Розробка ефективної комунікаційної стратегії, включаючи використання соціальних мереж, електронної пошти, чат-підтримки та інших каналів зв'язку.
Служба підтримки клієнтів	Забезпечення якісної та ефективної підтримки клієнтів, відповіді на запитання, вирішення проблем та скарг.
Лояльність та відданість	Розробка програм лояльності, бонусних систем, знижок для постійних клієнтів, які сприяють підвищенню відданості.
Фідбек	Збір та аналіз відгуків клієнтів допомагає зрозуміти, як покращити ваші продукти, послуги та процеси взаємодії.
Створення позитивних вражень	Підтримка позитивного досвіду взаємодії з клієнтами на всіх етапах їхнього шляху взаємодії з брендом.
Культура клієнтоорієнтованості	Створення внутрішньої культури, де всі співробітники розуміють важливість клієнтів та їхньої задоволеності.
Стратегії вдосконалення	Постійний аналіз та вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами на основі зібраного фідбеку та даних.

Джерело: [35]

Необхідно розглянути можливості поділу цільової аудиторії підприємства на сегменти, щоб забезпечити більш точну та персоналізовану взаємодію.

Взаємодія з клієнтами має бути цільовою, персоналізованою та ефективною. Вона допомагає підприємству покращити відносини з клієнтами, забезпечити їхню відданість та забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

Конкурентна стратегія повинна бути гнучкою, адаптованою до змін в ринкових умовах та конкуренції. Важливо постійно моніторити результати та вносити корективи для досягнення оптимального результату.

Таблиця 1.3- Типові стратегії ціноутворення для підприємств

Цінова лідерність	Полягає в тому, щоб встановити нижчі ціни порівняно з конкурентами. Це може допомогти здобути більший обсяг продажів, залучити нових клієнтів та конкурентоспроможності.
Цінова диференціація	Встановлення вищих цін, але виправданих якістю продукції, брендом, унікальністю або додатковими послугами. Такий підхід може привернути клієнтів, які цінують якість та індивідуальний підхід.
Ціноутворення за вартістю	Встановлення цін на основі вартості виробництва, матеріалів та інших ресурсів, плюс прибуток. Цей підхід допомагає забезпечити прибутковість та зберегти конкурентоспроможність.
Ціноутворення за споживчою цінністю	Визначення ціни на основі того, скільки клієнти готові заплатити за продукт або послугу, враховуючи їхню споживчу цінність та враження.
Динамічне ціноутворення	Змінювання цін залежно від різних факторів, таких як сезонність, попит, конкуренти, знижки та інші.
Пенетраційна стратегія	Початково встановлювати низькі ціни з метою швидкого завоювання ринку та залучення клієнтів. Після досягнення певної популярності ціни можуть бути підвищені.
Ціноутворення зі знижками	Встановлення базової ціни, але надання знижок для певних сегментів клієнтів, таких як студенти, пенсіонери, оптові покупці тощо.
Аукціони та тендери	Використання аукціонів або тендерних процедур для продажу товарів чи послуг, де клієнти можуть пропонувати свої ціни.
Ціноутворення в залежності від ринкової позиції	Встановлення ціни на основі позиції підприємства на ринку – лідер, учасник або новачок.

Джерело: [36]

Під стратегією ціноутворення розуміють те, що підприємство вирішує, як буде встановлювати ціни на свої товари або послуги. Це може бути стратегія низьких цін, яка привертає більше клієнтів за рахунок доступності, або стратегія преміальних цін, яка покликана підкреслити високу якість або унікальність продукту [36].

Стратегія ціноутворення є однією з ключових складових конкурентної стратегії підприємства. Вона визначає, яким чином підприємство встановлює ціни на свою продукцію або послуги з метою забезпечення конкурентоспроможності, досягнення прибутковості та задоволення потреб клієнтів. Типові стратегії ціноутворення відображені в таблиці 1.3.

Вибір стратегії ціноутворення повинен враховувати багато факторів, таких як витрати, конкурентне середовище, цільову аудиторію, цінність продукту та інші. Правильно обрана стратегія допомагає підприємству досягти своїх цілей та забезпечити ефективну конкурентну перевагу.

Важливо визначити, як підприємство буде просувати свої продукти або послуги на ринку. Тому доцільно розглянути стратегію маркетингу та комунікацій. Це може включати рекламні кампанії, соціальні медіа, спонсорство подій, PR-активності та інші маркетингові інструменти [37].

Стратегія маркетингу та комунікацій є важливим елементом конкурентної стратегії підприємства, оскільки вона визначає, як підприємство буде просувати свої продукти чи послуги на ринку, залучати та зберігати клієнтів, підсилювати вплив на аудиторію та будувати позитивний імідж бренду. Деякі аспекти стратегії маркетингу та комунікацій зображені в таблиці 1.4.

Стратегія маркетингу та комунікацій має бути гнучкою та адаптованою до змін на ринку та потреб клієнтів. Вона допомагає залучити, зберегти та розвивати вашу клієнтську базу, підсилюючи вашу конкурентну перевагу.

Таблиця 1.4 - Аспекти стратегії маркетингу та комунікацій для підприємств

Цільова аудиторія	Чітке визначення вашої цільової аудиторії допомагає налаштувати всі маркетингові зусилля на них. Вивчіть їхні потреби, проблеми, вподобання та поведінку.
Позиціонування	Визначте унікальність вашої пропозиції та створіть позиціонувальне твердження, яке чітко передає вашу цінність для клієнтів.
Маркетингові канали	Виберіть оптимальні канали для досягнення своєї аудиторії, такі як соціальні мережі, поштова розсилка, реклама в Інтернеті, традиційні ЗМІ та інші.
Маркетингові промоакції	Розробіть привабливі пропозиції, знижки, акції або бонуси, що сприяють залученню нових клієнтів та підтримці вірних.
Креативний вміст	Створюйте різноманітний та цікавий контент для вашої аудиторії – статті, відео, інфографіку, блоги тощо.
Соціальні мережі	Використовуйте соціальні мережі для зв'язку з клієнтами, взаємодії, реклами та створення спільноти.
Піар та зв'язки з ЗМІ	Розвивайте відносини з журналістами та ЗМІ для отримання безкоштовної пресової публічності.
Онлайн-реклама	Використовуйте різні формати онлайн-реклами, такі як банери, контекстна реклама, реклама на пошукових системах тощо.
Email-маркетинг	Відправляйте персоналізовані електронні листи з корисним контентом, новинами та спеціальними пропозиціями.
Взаємодія з клієнтами	Створіть ефективний механізм відгуків та звернень клієнтів, включаючи чат-підтримку, гарячу лінію, обробку запитів тощо.
Моніторинг та аналітика	Слідкуйте за результатами вашої маркетингової діяльності, аналізуйте дані та вносьте корективи для покращення стратегії.

Джерело: [38]

Підприємство визначає, як буде взаємодіяти з конкурентами на ринку і в цьому допомагає стратегія конкуренції. Це може бути стратегія боротьби за позицію лідера, стратегія нішевого гравця або стратегія співробітництва в певних аспектах бізнесу [39].

Таблиця 1.5 - Аспекти стратегій конкуренції для підприємств

Аналіз конкурентного середовища	Детальний аналіз конкурентів допомагає зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, стратегії, цінності та підходи до ринку.
Унікальна конкурентна перевага	Необхідно визначити те, що робить підприємство унікальним на ринку і як можна використовувати цю перевагу для залучення клієнтів.
Реакція на конкуренцію	Розробка плану дій для різних можливих сценаріїв конкурентної реакції, включаючи зміни цін, продукції, маркетингу тощо.
Диференціація	Створення унікальних особливостей своєї продукції чи послуги, які важко підкопати конкурентам.
Ціноутворення	Вибір оптимальної стратегії ціноутворення для підтримки конкурентоспроможності та прибутковості.
Інновації	Постійна робота над новими ідеями, технологічними рішеннями та підходами, які допомагають зберегти лідерство на ринку.
Розвиток нових ринків	Визначення можливостей для розширення на нові ринки, де конкуренти можуть бути менш впливовими.
Агресивний маркетинг	Використання маркетингові кампаній та акцій для залучення уваги та відірвання клієнтів від конкурентів.
Співпраця та партнерства	Встановлення партнерських відносин з іншими компаніями, які можуть допомогти посилити позицію на ринку.
Моніторинг конкурентів	Постійно спостереження за діяльністю конкурентів, аналіз їхніх змін та реакцій на кроки.

Джерело: [40, 41, 42]

Стратегія конкуренції є важливою складовою конкурентної стратегії підприємства. Вона визначає, яким чином підприємство буде взаємодіяти з конкурентами на ринку з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності та досягнення успіху. Кілька аспектів стратегії конкуренції наведені в таблиці 1.5.

Вибір стратегії конкуренції повинен враховувати ваші цілі, ресурси, ризики та особливості ринку. Ефективна стратегія конкуренції допомагає

підприємству витримати випробування конкурентної боротьби та забезпечити стабільну позицію на ринку.

Важливо розглянути стратегію ресурсів, як підприємство буде використовувати свої ресурси (людські, фінансові, технічні тощо) для досягнення своїх цілей. Це може включати управління персоналом, інвестування в дослідження та розвиток, оптимізацію бюджету тощо.

Аспекти стратегії ресурсів зазначенні в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Аспекти стратегії ресурсів для підприємств

Визначення пріоритетів ресурсів	Вибір, які ресурси є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства. Наприклад, це може бути спрямовано на великий розвиток досліджень та розробок, підвищення якості виробництва чи розширення міжнародного присутності.
Оптимізація використання ресурсів	Стратегія повинна визначати, як оптимізувати використання ресурсів, зменшити зайві витрати та забезпечити максимальну ефективність.
Ресурси для інновацій	Виділення достатніх ресурсів для досліджень, розробок та інновацій, які допоможуть підприємству виходити з новими продуктами чи послугами.
Управління людськими ресурсами	Розвиток кадрів, навчання та підвищення кваліфікації співробітників, забезпечення мотивації та розвитку команди.
Фінансові ресурси	Планування фінансових ресурсів для вкладення у стратегічні ініціативи, включаючи розвиток, маркетинг, дослідження тощо.
Технічні та технологічні ресурси	Визначення, які технічні ресурси (обладнання, технології) потрібні для виробництва та надання послуг відповідно до стратегії.
Співпраця та партнерства	Вибір партнерів та співпраця зі сторонніми організаціями, які можуть забезпечити необхідні ресурси або допомогти у реалізації стратегії.
Оптимізація процесів	Використання ресурсів для вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності та зниження витрат.
Моніторинг та оцінка ресурсів	Систематичне відстеження використання ресурсів, аналіз результатів та коригування стратегії за необхідності.

Джерело: [43]

Стратегія ресурсів є важливим аспектом конкурентної стратегії підприємства, оскільки вона визначає, як підприємство буде використовувати свої ресурси (людські, фінансові, технічні, матеріальні тощо) з метою досягнення конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей.

Важливо забезпечити баланс між різними видами ресурсів, а також гнучко адаптувати стратегію ресурсів до змін на ринку та внутрішніх умов. Ефективна стратегія ресурсів допомагає підприємству забезпечити стійку конкурентну перевагу та досягнення стратегічних цілей.

Конкурентна стратегія повинна враховувати можливі ризики та небезпеки на ринку. Підприємство розробляє план управління ризиками, який дозволяє зменшити вплив негативних факторів на діяльність.

Таблиця 1.7 - Складові стратегії управління ризиками для підприємства

Ідентифікація ризиків	Визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Це можуть бути фінансові ризики, ризики зв'язані з ринком, технологічні ризики, правові ризики тощо.
Оцінка ризиків	Визначення важливості та впливу кожного ризику на стратегію. Оцінка ймовірності виникнення та можливого збитку допомагає визначити пріоритети.
Розробка планів управління ризиками	Визначення конкретних кроків та заходів, які необхідно прийняти для зменшення або уникнення ризиків. Це може включати запровадження заходів безпеки, страхування, резервування ресурсів тощо.
Дії при виникненні ризиків	Розроблення планів дій у разі виникнення ризику. Це можуть бути плани кризового управління, швидкої реакції та відновлення.
Моніторинг ризиків	Постійний контроль за ризиками, оцінка їхнього стану та можливих змін. Це допомагає вчасно виявляти нові ризики та адаптувати стратегію.
Резервування ресурсів	Виділення додаткових ресурсів на випадок виникнення непередбачуваних ризиків.
Страхування	Застосування страхових полісів для покриття можливих фінансових втрат внаслідок ризиків.
Планування варіантів	Розробка альтернативних варіантів дій, які можуть бути використані у разі негативного впливу ризиків на план.
Залучення експертів	Консультації зі спеціалістами та експертами з метою отримання додаткової інформації та оцінки ризиків.
Навчання та свідомість	Відповідна підготовка та навчання персоналу щодо управління ризиками та виконання планів.

Джерело: [44]

Стратегія управління ризиками є невід'ємною частиною конкурентної стратегії підприємства. Вона визначає, як підприємство буде ідентифікувати, оцінювати, уникати або зменшувати ризики, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей та успіх підприємства.

Стратегія управління ризиками (табл. 1.7) допомагає підприємству забезпечити більш стійку та надійну конкурентну стратегію, зменшити можливі загрози та підвищити успішність досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.8 - Ключові аспекти системи моніторингу та оцінки

Визначення ключових показників продуктивності (KPIs)	Обрання конкретних показників, які відобразатимуть успішність стратегії. Це можуть бути фінансові показники, обсяги продажів, рентабельність, ринкова частка, рівень задоволеності клієнтів тощо.
Визначення бенчмарків	Встановлення стандартів або бенчмарків для порівняння з реальними результатами. Це допомагає оцінити, наскільки ефективно досягнуті результати відповідають стратегічним цілям.
Система збору даних	Встановлення механізмів для збору необхідних даних та інформації для вимірювання KPIs. Це можуть бути автоматизовані системи, опитування, аналіз фінансових звітів тощо.
Регулярний моніторинг	Постійний контроль за станом KPIs та відстежування змін. Частота моніторингу може варіювати в залежності від особливостей стратегії та ринкових умов.
Аналіз та оцінка	Оцінка результатів відповідно до бенчмарків та визначення причин відхилень. Аналіз може включати як кількісну, так і якісну оцінку.
Коригування стратегії	В залежності від результатів оцінки, визначення потреби в коригуванні або зміні стратегії. Це може включати зміни в планах, ресурсах, пріоритетах чи підходах.
Звітність та комунікація	Регулярне подання звітів про результати моніторингу та оцінки вищому керівництву, команді проекту та всім зацікавленим сторонам. Це допомагає всім залишатися на одній хвилі та приймати обґрунтовані рішення.
Навчання та вдосконалення	Використання здобутих даних та висновків для навчання з минулих досвідів та вдосконалення майбутніх стратегій.
Гнучкість	Здатність адаптувати систему моніторингу та оцінки до змін на ринку, технологій та внутрішніх умов.

Джерело: [45]

Для успішної реалізації конкурентної стратегії важливо встановити систему моніторингу та оцінки результатів. Це дозволить вчасно виявляти потребу у коригуванні стратегії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Система моніторингу та оцінки є критично важливою для ефективної розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Вона допомагає відстежувати хід виконання стратегії, вчасно виявляти можливі відхилення, коригувати плани та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Деякі ключові аспекти системи моніторингу та оцінки зображені в таблиці 1.8.

Система моніторингу та оцінки допомагає забезпечити, що конкурентна стратегія залишається актуальною, ефективною та спрямованою на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Кожна конкурентна стратегія має бути унікальною і враховувати специфіку підприємства, його галузі, ресурси та цілі. Правильно розроблена конкурентна стратегія допомагає підприємству вибудувати стійку конкурентну перевагу та досягати успіху на ринку.

1.3 Моделі конкурентної стратегії підприємства

Конкурентна стратегія підприємства - це план дій, який визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку, щоб досягти своїх цілей і завоювати конкурентну перевагу. Існують різні моделі конкурентної стратегії, які підприємства можуть використовувати в залежності від свого типу діяльності, ринку і ресурсів.

Модель "5 сил Портера" була розроблена Майклом Портером, видатним американським економістом і стратегом, і представлена в його книзі "Конкурентна перевага: Створення та збереження вищої ефективності" ("Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"), яка була опублікована в 1985 році. Протягом цього часу модель "5 сил Портера"

стала однією з найбільш важливих та впливових концепцій у галузі стратегічного управління і бізнес-аналізу.

Майкл Портер створив цю модель для того, щоб допомогти компаніям краще розуміти конкурентну обстановку в своїй галузі та знаходити шляхи до досягнення конкурентної переваги. Він вважав, що підприємства повинні бути здатні визначати та аналізувати ключові сили, які впливають на їх успіх, і розвивати стратегії, які дозволять їм краще конкурувати в цій обстановці [1].

Модель "5 сил Портера" допомагає підприємствам аналізувати такі аспекти конкурентної обстановки, як загроза новими учасниками на ринку, вплив постачальників і покупців, загроза заміщення продукту або послуги і інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців. Ця модель стала важливим інструментом для розробки стратегій підприємств та визначення їхніх конкурентних переваг [1].

З часом модель "5 сил Портера" отримала визнання в бізнес-спільноті і продовжує використовуватися для аналізу конкурентної обстановки та розробки стратегій в різних галузях та компаніях по всьому світу.

Модель "5 сил Портера" базується на п'яти основних силах, які формують конкурентну динаміку ринку:

1. Загроза новими учасниками на ринку (Threat of New Entrants). Ця сила відображає ступінь легкості, з якою нові компанії можуть ввійти на ринок і стати конкурентами існуючих гравців. Високі бар'єри для входу, такі як високі початкові витрати, сильні бренди, ліцензії або регуляторні обмеження, роблять загрозу новим учасникам меншою [46].

2. Загроза заміщення продукту або послуги (Threat of Substitution). Ця сила оцінює ступінь, до якої споживачі можуть замінити продукт або послугу іншими аналогічними виробами або послугами. Висока загроза заміщення може погіршити можливості підприємства отримувати прибуток [46].

3. Вплив постачальників (Bargaining Power of Suppliers). Ця сила оцінює вплив постачальників на підприємство. Якщо постачальники мають високий ступінь контролю або єдиний джерело необхідних ресурсів, вони можуть

диктувати умови поставок та ціни, що може погіршити позицію підприємства [46].

4. Вплив покупців (Bargaining Power of Buyers). Ця сила оцінює вплив покупців на підприємство. Якщо покупці мають високий ступінь контролю, вони можуть вимагати знижки, кращі умови або переходити до інших постачальників, що може погіршити прибутковість підприємства [46].

5. Інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців (Rivalry Among Existing Competitors). Ця сила відображає ступінь конкуренції між існуючими гравцями на ринку. Висока інтенсивність конкуренції може призвести до зниження цін, збільшення рекламних витрат і скорочення прибутків [46].

Аналіз цих п'яти сил допомагає підприємствам розуміти свою галузь і визначати можливості та загрози. На основі цього аналізу підприємства можуть розробляти стратегії, спрямовані на збереження або збільшення своєї конкурентної переваги в даній галузі.

Матриця БКГ (BCG Matrix), також відома як "Матриця росту-частки ринку", була розроблена Брюсом Хендерсоном в 1970 році, коли він працював в консалтинговій компанії Boston Consulting Group (BCG). Ця матриця стала однією з перших і найвідоміших моделей для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць підприємства [47].

Брюс Хендерсон розробив матрицю БКГ для того, щоб допомогти підприємствам приймати рішення щодо розподілу ресурсів та інвестицій між різними бізнесами чи продуктовими лініями. Матриця спрощує аналіз і прийняття стратегічних рішень, класифікуючи продукти або бізнес-одиниці на основі двох основних параметрів:

1. Ринкова частка (Market Share). Цей параметр визначає, яка частина ринку належить даному продукту або бізнес-одиниці у відсотках. Висока ринкова частка означає, що підприємство займає значну частину ринку [47].

2. Темпи зростання ринку (Market Growth Rate). Цей параметр вказує на темпи зростання ринку, на якому діє продукт або бізнес-одиниця. Ринки можуть бути низькими, середніми або високими за темпами зростання [47].

На основі цих двох параметрів матриця БКГ розділяє продукти або бізнес-одиниці на чотири категорії:

А) Зірки (Stars). Продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою та високими темпами зростання ринку. Зірки вимагають великих інвестицій для подальшого росту, і вони можуть стати лідерами у майбутньому [47].

Б) Готівка (Cash Cows). Продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою, але низькими темпами зростання ринку. Готівка генерує стабільний дохід, але не потребує великих інвестицій для збереження частки ринку [47].

В) Корови (Question Marks или Problem Children). Продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою, але високими темпами зростання ринку. Корови вимагають більших інвестицій для росту і можуть стати "зірками" у майбутньому, але є ризиком для підприємства [47].

Г) Собачки (Dogs). Продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою і низькими темпами зростання ринку. Собачки не приносять значного прибутку і можуть потребувати ліквідації або відкидання [47].

Матриця БКГ допомагає підприємствам приймати рішення щодо виділення ресурсів, припинення чи розвитку продуктів або бізнес-одиниць, а також формування стратегій для кожної категорії.

Стратегія фокусування, також відома як "фокус-стратегія", - це концепція в галузі стратегічного управління, яка була розвинута і вперше представлена Майклом Портером у його книзі "Конкурентна перевага: Створення і збереження вищої ефективності" (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance), опублікованій в 1985 році [48].

Історія розвитку стратегії фокусування пов'язана з розширенням ідеї про те, що підприємства можуть досягти конкурентної переваги, спеціалізуючися на обслуговуванні певного сегменту ринку або групи клієнтів. Основною ідеєю стратегії фокусування є концентрація зусиль і ресурсів на нішевому ринку або певному сегменті клієнтів, замість загальної або масової стратегії.

Основні пункти стратегії фокусування:

А) Фокус на конкретному сегменті ринку або ніші, де підприємство може надати унікальність або вищу якість продукту або послуги;

Б) Розуміння потреб та вимог цільового сегменту клієнтів і надання їм товарів або послуг, які відповідають цим потребам;

В) Позиціонування підприємства як експерта або лідера в обраній ніші;

Г) Використання спеціалізованих стратегій маркетингу та реклами для залучення та утримання цільового сегменту клієнтів [48].

Стратегія фокусування може бути реалізована у двох основних формах:

1. Фокусування на вартості (Cost Focus): Підприємство спрямовує зусилля на досягнення низьких витрат у виробництві та обслуговуванні свого цільового сегменту. Це дозволяє підприємству пропонувати товари або послуги за конкурентоспроможними цінами [48].

2. Фокусування на різниці (Differentiation Focus): Підприємство намагається створити унікальність свого продукту або послуги, яка робить його привабливим для цільового сегменту. Це може включати в себе розробку спеціальних функцій, дизайну або обслуговування, які відповідають потребам клієнтів [48].

Стратегія фокусування допомагає підприємствам зменшити конкурентну боротьбу в широкому сенсі і зосередити увагу на нішевому сегменті ринку, де вони можуть стати лідерами або отримати вищий рівень прибутку [48].

Стратегія лідерства вартості (Cost Leadership Strategy) є однією з ключових концепцій в галузі стратегічного управління і була розроблена в 1980-х роках. Ця стратегія спрямована на досягнення конкурентної переваги шляхом створення і утримання вищої ефективності та зниження витрат виробництва та управління, що дозволяє підприємству пропонувати продукти або послуги за більш низькими цінами або з більшою маржинальністю [49].

Піонером у розробці цієї стратегії був Майкл Портер, видатний американський економіст та автор численних книг зі стратегічного

управління. У своїй книзі "Конкурентна перевага: Створення і збереження вищої ефективності" (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance), опублікованій в 1985 році, Портер розглянув стратегію лідерства вартості як один із способів досягнення конкурентних переваг [1].

В 1980-х роках багато підприємств, зокрема в автомобільній та електронічній промисловості, почали впроваджувати стратегію лідерства вартості з метою зменшення витрат і конкурентного позиціонування як виробники продуктів масового ринку.

З часом зростала конкуренція на ринках, і багато підприємств розпочали активну боротьбу за лідерство вартості, що призвело до постійного пониження цін і пошук інноваційних способів зниження витрат.

Стратегія лідерства вартості застосовується в різних галузях, включаючи виробництво, роздрібну торгівлю, логістику, авіаперевезення, готельний бізнес і багато інших [49].

З розвитком технологій і автоматизацією виробництва підприємства отримали нові можливості для зниження витрат і підвищення ефективності.

Суть стратегії лідерства вартості полягає в тому, щоб бути найнижчим витратами в галузі або ринку і використовувати цю конкурентну перевагу для залучення клієнтів і забезпечення стійкого прибутку. Для досягнення успіху за цією стратегією підприємствам потрібно постійно вдосконалювати свої операції, використовувати економії масштабу і знижувати витрати на всіх етапах виробництва та постачання [49].

Основні аспекти стратегії лідерства вартості:

1. Низькі витрати виробництва. Підприємство зосереджується на зниженні витрат виробництва, операцій і постачання продуктів чи послуг. Це може включати в себе пошук способів ефективного використання ресурсів, вдосконалення процесів виробництва та масштабування [49].

2. Масове виробництво. Один із способів досягнення низьких витрат - це масове виробництво, коли підприємство виробляє великі обсяги продукції, що дозволяє розподілити витрати на більшу кількість одиниць товару [49].

3. Економія масштабу. Велика кількість продукції і обсягів дозволяють досягнути економії масштабу, що полягає в зниженні витрат на одиницю продукції зі збільшенням обсягів виробництва [49].

4. Відмова від надмірних функцій. Підприємство може розглядати оптимізацію функцій та видалення надмірних послуг чи функцій, які не додають значущої вартості клієнтам [49].

5. Контроль над постачальниками. Важливим аспектом є взаємовідносини з постачальниками і здатність отримувати матеріали і послуги за низькими цінами [49].

6. Цінова стратегія. Підприємство може встановити конкурентоспроможні ціни для своєї продукції або послуги, які привертають покупців і конкурують з іншими гравцями на ринку [49].

7. Інновації. Необов'язково стратегія лідерства вартості включає в себе відмову від інновацій. Підприємство може вдосконалювати технології і процеси, щоб знизити витрати і підтримувати своє лідерство в цьому напрямку [49].

Головна ідея стратегії лідерства вартості - це надати споживачам продукти або послуги за конкурентоспроможними цінами, що приваблюють більше клієнтів та забезпечують стійкий прибуток. Ця стратегія може бути особливо ефективною в сегментах ринку, де покупці дуже цінують низькі ціни або де конкуренція базується на ціновому тиску [49].

Стратегія диференціації (Differentiation Strategy) є однією з ключових концепцій у галузі стратегічного управління і була розвинута згідно з теорією Майкла Портера в його книзі "Конкурентна перевага: Створення і збереження вищої ефективності" ("Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"), опублікованій в 1985 році [49].

Майкл Портер вперше визначив стратегію диференціації як одну з трьох загальних стратегій, які підприємства можуть використовувати для досягнення конкурентної переваги. Він зауважив, що підприємства можуть

створювати і утримувати перевагу, надаючи своїм продуктам або послугам унікальність або додаткову цінність для клієнтів [1].

Стратегія диференціації передбачає створення унікальності в продуктах або послугах підприємства, яка відмінює їх від конкурентів. Ця унікальність може бути в особливостях дизайну, якості, технологіях, бренді, обслуговуванні клієнтів або інших аспектах [49].

Стратегія диференціації передбачає підвищення цінності продукту чи послуги в очах клієнтів. Це може включати в себе інновації, які роблять продукт більш зручним або ефективним, або додаткові послуги, які полегшують користування продуктом [49].

Багато компаній і брендів стали успішними завдяки стратегії диференціації. Наприклад, Apple відома своєю фокусом на дизайні та інноваціях, а Mercedes-Benz - високою якістю та розкішшю своїх автомобілів.

Важливо визначити, які сегменти ринку будуть найбільш цікавими для продуктів або послуг, які пропонується за стратегією диференціації. Це допомагає підприємству зорієнтувати свої зусилля на цих клієнтів.

Стратегія диференціації може допомогти підприємству стати менш чутливим до конкуренції за ціною, оскільки клієнти готові платити вищу ціну за унікальність продукту чи послуги [49].

Важливо зауважити, що стратегія диференціації не підходить для всіх підприємств і ринків. Вона вимагає великих інвестицій у дослідження та розробку, а також утримання високої якості продуктів чи послуг. Окрім того, компанія повинна бути здатною передавати цінність і унікальність своїх продуктів або послуг клієнтам та ефективно позиціонувати себе на ринку.

Світові компанії, які успішно використовують стратегію диференціації представленні в таблиці 1.9.

Стратегія диференціації допомагає компаніям створювати лояльних клієнтів, які готові платити вищі ціни за унікальність продукту чи послуги. Вона також може допомогти підприємствам зменшити чутливість до конкуренції за ціною та збільшити маржу прибутку [49].

Таблиця 1.9 - Досвід світових компаній, які успішно використовують стратегію диференціації

Компанія	Опис
Apple	відома своїми інноваційними продуктами та дизайном, що робить їх відмінними від інших виробників електроніки.
Nike	надає велику увагу дизайну та технологічному вдосконаленню своєї спортивної обуві та одягу, створюючи високоякісні інноваційні продукти для спортсменів.
Starbucks	відома своєю атмосферою кав'ярень та індивідуалізованими напоями, які відрізняються від традиційних варіантів.
Tesla	пропонує електричні автомобілі, які поєднують в собі інноваційні технології та високу якість, створюючи продукти, які відрізняються від традиційних бензинових автомобілів.

Джерело: [50, 51, 52, 53]

Стратегія диференціації (Differentiation Strategy) - це підход у стратегічному управлінні, за яким підприємство намагається створити та утримувати конкурентну перевагу, надаючи своїм продуктам або послугам особливу унікальність, яка відрізняє їх від конкурентів. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб зробити продукт або послугу більш привабливими для клієнтів, надаючи їм додаткову цінність або особливості, які вони не зможуть знайти в інших пропозиціях на ринку [49].

Основні характеристики стратегії диференціації:

А) Унікальність продукту або послуги. Підприємство створює продукт або послугу, які мають унікальні особливості, такі як вища якість, унікальний дизайн, інноваційні функції тощо;

Б) Підвищена цінність для клієнтів. Диференційовані продукти чи послуги надають додаткову цінність клієнтам. Це може включати в себе кращі функції, більш високу якість, надійність, зручність або інші переваги;

В) Підвищені ціни. Внаслідок унікальності та вищої цінності, підприємство може стягувати вищі ціни за свої продукти або послуги, і клієнти готові платити за це більше;

Г) Вищі маржі прибутку. Диференціація допомагає збільшити маржі прибутку, оскільки підприємство може стягувати вищі ціни при відносно низьких витратах виробництва;

Д) Збереження лояльності клієнтів. Унікальні продукти або послуги створюють лояльність серед клієнтів, оскільки вони розрізняються від інших пропозицій на ринку;

Е) Можливість опікуватися більшими цільовими сегментами. Унікальні продукти можуть привертати різні цільові групи клієнтів, що дозволяє підприємству розширити свою аудиторію;

Є) Інновації. Для досягнення диференціації часто потрібно інвестувати в дослідження та розробку для створення нових продуктів або інновацій у існуючих [49].

Важливо відзначити, що стратегія диференціації може бути вимогливою і вимагати значних ресурсів на дослідження та розробку. Однак, якщо вона ефективно впроваджується,

Стратегія росту (Growth Strategy) - це підхід до стратегічного управління, який спрямований на збільшення обсягів бізнесу та доходів компанії. Ця стратегія передбачає зусилля для розширення діяльності підприємства, завоювання нових ринків, залучення нових клієнтів або розширення асортименту продуктів або послуг [54]. Історія розвитку стратегій росту можна поділити на кілька ключових етапів, які наведені в таблиці 1.10.

Загалом, стратегії росту відіграють ключову роль у розвитку підприємств та забезпечують їм можливість досягнення конкурентних переваг. Важливо визначити, який етап росту і яку стратегію краще застосовувати в конкретному контексті підприємства, оскільки не існує універсального рішення для всіх ситуацій. Успішні підприємства часто комбінують різні стратегії росту для досягнення бажаних результатів.

Таблиця 1.10 - Етапи стратегії росту

Етап	Характеристика
Етап індустріальної революції	У період індустріальної революції у 18-19 століттях були створені основні засади виробництва, що дозволили підприємствам збільшити обсяги виробництва. Цей етап росту характеризувався широким впровадженням масового виробництва і появою нових галузей промисловості.
Етап розширення на нові ринки	Після індустріальної революції підприємства почали розширювати свою діяльність на нові ринки, включаючи міжнародний експорт та іноземні інвестиції. Цей етап характеризувався географічним розширенням бізнесу.
Етап диверсифікації	Підприємства розширювали свою діяльність за рахунок диверсифікації, тобто створення різних видів продуктів або послуг. Це дозволяло зменшити ризики та залежність від одного ринку чи галузі.
Етап стабілізації	На цьому етапі росту бізнесу підприємства спрямовували зусилля на збереження своєї ринкової позиції та оптимізацію операцій. Це може включати в себе покращення якості продукції, зниження витрат та підтримку клієнтів.
Етап реорганізації та інновацій	Сучасний етап росту вимагає постійних інновацій, які допомагають підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах і вигравати в конкурентній боротьбі. Це включає в себе розвиток нових технологій, процесів, продуктів і послуг.
Етап глобального росту	Сьогодні більше підприємств активно розширюють свою діяльність на міжнародні ринки. Глобалізація дозволяє компаніям отримувати доступ до нових клієнтів і можливостей, а також конкурувати на світовому рівні.

Джерело: [54]

Стратегія росту (Growth Strategy) - це підхід до розвитку бізнесу, спрямований на збільшення обсягів діяльності, прибутку та ринкової присутності підприємства. Суть цієї стратегії полягає в пошуку нових можливостей для зростання та розширення впливу на ринку. Основна ідея полягає в тому, що підприємство намагається активно рости, залучаючи нових

клієнтів, розширюючи асортимент продуктів або послуг, входячи на нові ринки або розвиваючи існуючі ринкові сегменти [54].

Основні види стратегій росту включають в себе наступні:

А) Розвиток ринку (Market Expansion). Ця стратегія передбачає розширення на існуючих ринках, привертаючи нових клієнтів або збільшуючи частку ринку серед існуючих клієнтів. Це може бути досягнуто через маркетингові заходи, розширення географічного покриття або розробку нових продуктів для існуючих клієнтів [54].

Б) Розвиток продукту (Product Development). Підприємство розширює свій асортимент, розробляючи нові продукти або модифікуючи існуючі. Це дозволяє привернути клієнтів, які шукають нові або покращені варіанти продуктів [54].

В) Розвиток за допомогою фузій і поглинань (Mergers and Acquisitions - M&A). Ця стратегія передбачає здобуття або об'єднання з іншими компаніями для розширення діяльності та отримання доступу до нових ринків або ресурсів. M&A може бути швидким способом отримати велику ринкову частку і ресурси [54].

Г) Розвиток за допомогою франчайзингу (Franchising). Підприємство може надавати ліцензії іншим підприємствам (франчайзи) для відкриття та управління власними магазинами чи підрозділами, що дозволяє розширити покриття та знизити витрати на розвиток [54].

Д) Горизонтальна і вертикальна інтеграція (Horizontal and Vertical Integration). Горизонтальна інтеграція включає придбання або об'єднання з компаніями, що працюють у тому ж сегменті ринку. Вертикальна інтеграція передбачає контроль над певними етапами постачання, виробництва або дистрибуції [54].

Е) Розвиток міжнародної діяльності (International Expansion). Підприємство розширює свою глобальну присутність, входячи на нові міжнародні ринки або розширюючи свою діяльність у вже існуючих [54].

Ці стратегії росту можуть бути використані окремо або в поєднанні для досягнення бажаних цілей компанії. Вибір конкретної стратегії залежить від ринкових умов, ресурсів, цілей компанії та інших факторів. Важливо пам'ятати, що успішна стратегія росту вимагає ретельного планування, управління ризиками і ресурсами, а також постійного моніторингу і адаптації до змін на ринку.

Стратегія інновацій (Innovation Strategy) - це підхід до стратегічного управління, який спрямований на створення та використання нових інноваційних рішень, продуктів, технологій або процесів для досягнення конкурентної переваги та забезпечення сталого росту компанії.

Історія розвитку стратегії інновацій може бути розділена на кілька ключових етапів та відображена в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 - Етапи історії розвитку стратегії інновацій

Початковий етап	Зародження інновацій відбувалося децентралізовано, і часто це були окремі індивіди, винахідники, майстри і підприємці, які вносили свої вдосконалення в продукти та процеси без великої корпоративної підтримки. Цей період характеризувався розвитком нових технологій і винаходами, такими як парова машина, електрика та телефон.
Ера досліджень і розвитку (R&D Era)	У 20-му столітті корпорації розпочали активно інвестувати в дослідження та розробку (R&D) для створення нових продуктів та технологій. Це призвело до виникнення наукових лабораторій і науково-дослідних відділів у великих компаніях.
Інноваційна конкуренція	Пізніше у 20-му столітті стало видно, що інновації можуть бути ключовим фактором конкурентоспроможності. Підприємства стали активно конкурувати у сфері інновацій, запускаючи нові продукти та технології, щоб привернути клієнтів.
Розвиток інноваційних стратегій	У другій половині 20-го століття виникли різні стратегії інновацій, такі як стратегія "першого на ринку" (First Mover Strategy), стратегія "дослідження і розвитку" (R&D Strategy), стратегія "відкритого інноваційного процесу" (Open Innovation Strategy) і багато інших.
Інновації у сучасному світі	Сьогодні інновації відіграють важливу роль у розвитку бізнесу. Компанії активно вкладають ресурси в дослідження, розробку та впровадження нових ідей та технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Джерело: [55]

Інновації можуть включати в себе новаторські продукти, нові методи виробництва, удосконалення процесів, впровадження передових технологій та інші зміни, спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства [55].

Стратегія інновацій може включати в себе такі елементи, як створення інноваційного середовища в компанії, співпрацю зі стартапами, внутрішні інкубатори, відкритий обмін ідеями та партнерства з університетами і дослідницькими центрами. Вона допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку, підвищувати ефективність та забезпечувати сталий ріст [55].

Стратегія інновацій (Innovation Strategy) - це план або набір дій, спрямований на створення, розвиток і впровадження нових інноваційних продуктів, послуг, технологій, процесів або моделей бізнесу з метою забезпечення конкурентної переваги і сталого росту компанії [55].

Основні аспекти сутності стратегії інновацій включають в себе наступне:

А) Створення нових можливостей. Стратегія інновацій спрямована на пошук та виявлення нових можливостей для покращення або розширення бізнесу. Це може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій, розширення географії діяльності або розвиток нових ринкових сегментів [55].

Б) Впровадження інноваційної культури. Стратегія інновацій передбачає створення в організації атмосфери, яка сприяє створенню та впровадженню інновацій. Це може включати в себе підтримку ідеї прийняття ризику, сприяння співпраці та комунікації між різними відділами та рівнями управління, а також надання можливостей для творчості та експериментів [55].

В) Розробка і вдосконалення продуктів та послуг. Інновації можуть бути спрямовані на створення нових продуктів або на удосконалення існуючих. Це може включати в себе розробку нових функцій, покращення якості, зменшення вартості або підвищення зручності для клієнтів [55].

Г) Використання нових технологій. Стратегія інновацій може включати в себе використання передових технологій для покращення ефективності і конкурентоспроможності компанії. Це може включати в себе впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій, Інтернету речей та інших інноваційних рішень [55].

Д) Створення стратегічних партнерств. Компанії можуть входити у партнерські відносини з іншими фірмами, стартапами, університетами або дослідницькими центрами для обміну ідеями, ресурсами та експертизою у галузі інновацій [55].

Е) Моніторинг і аналіз результатів. Ефективна стратегія інновацій вимагає постійного моніторингу результатів та аналізу впливу інновацій на бізнес. Це допомагає вчасно коригувати стратегію і забезпечувати її успішне впровадження [55].

Стратегія інновацій може бути ключовим чинником успіху компанії в сучасному конкурентному середовищі, оскільки інновації дозволяють адаптуватися до змін, виходити на нові ринки та забезпечувати сталий ріст.

Кожна з цих моделей має свої переваги і недоліки, і вибір конкурентної стратегії повинен враховувати специфіку бізнесу, ринкові умови та ресурси підприємства. Іноді ефективною може бути комбінація різних стратегій для досягнення успіху на ринку.

Висновки до розділу 1

Обрання конкурентної стратегії для підприємства є критичним етапом для його майбутнього розвитку та успішного позиціонування на ринках. У світлі сучасних економічних реалій, аналіз конкурентної стратегії стає важливим завданням, яке дозволяє ефективно відповідати на виклики глобальної конкуренції та змін у бізнес-середовищі.

Вчені, такі як Майкл Портер, Є. Бельтюков, Ю. Іванов, та інші, внесли значний внесок у розуміння концепції конкурентної стратегії, надаючи їй різні

визначення та підходи. З'явлення та розвиток цієї концепції сприяли створенню стратегічних фреймворків, таких як "П'ять сил Портера", які стали необхідними інструментами для аналізу конкурентної позиції підприємств.

Конкурентна стратегія визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку, які ресурси та здібності воно використовуватиме для досягнення конкурентних переваг. Досягнення цих переваг є ключовою метою, оскільки вони дозволяють створити бар'єри для конкурентів та забезпечити стабільну позицію на ринку.

В Україні, де конкуренція на ринку є визначальним фактором економічної діяльності, вивчення конкурентної стратегії стає особливо актуальним. Розуміння принципів конкурентної стратегії допомагає підприємствам здобувати та утримувати конкурентні переваги, що впливає на їхній успіх та стійкість у висококонкурентному середовищі.

Отже, вивчення конкурентної стратегії в Україні має велике практичне значення для розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємств та економічного зростання країни в цілому. Зазначені аспекти, такі як глобалізація ринків, розвиток інновацій, ефективне використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, розвиток малих та середніх підприємств, економічна стійкість та управління кризами, підкреслюють важливість розробки та впровадження ефективних конкурентних стратегій. Успіх конкурентної стратегії визначається її унікальністю, довгостроковістю, систематичністю, послідовністю, вибором напрямку, адаптацією до змін, орієнтацією на споживача, використанням ресурсів, відкритістю до інновацій та взаємодією з конкурентами. Конкурентна стратегія повинна бути адекватною, враховувати реальні умови та сприяти досягненню конкурентної переваги та стійкої позиції на ринку.

У висновку можна зазначити, що основні елементи конкурентної стратегії в європейських країнах включають в себе цільовий ринок, позиціонування, конкурентні переваги, ресурси і здібності, інновації, маркетинг і продажі, управління вартістю, партнерства і співпраця, вибір між

глобальною або локальною стратегією та стійкість до змін. Враховуючи особливості регіонального ринку, культурні аспекти та інші фактори, конкурентна стратегія в європейських країнах визначається з урахуванням різноманітних впливів.

У контексті України конкурентна стратегія є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення конкурентної переваги в умовах внутрішнього та зовнішнього конкурентних середовищ. Адаптація стратегії до специфічних умов ринку дозволяє підприємствам ефективно конкурувати та досягати успіху в даному регіоні. Ключовим етапом у розробці конкурентної стратегії є SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

Таким чином, розробка конкурентної стратегії вимагає глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також встановлення чіткого напрямку дій для досягнення конкурентної переваги.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат" є великим підприємством і має складну організаційну структуру. Основні елементи структури організації включають наступне:

1. Власники та керівництво;
2. Виконавчий орган;
3. Підрозділи та департаменти;
4. Ланцюг командування;
5. Комунікація та зв'язок;
6. Координація та співпраця;
7. Гнучкість та адаптивність [56].

Власниками компанії можуть бути акціонери, інвестиційні фонди або приватні особи, які мають власність на акції підприємства.

Керівництво складається з генерального директора або президента, який відповідає за загальне керівництво компанією. Він вирішує стратегічні питання, встановлює цілі та напрямки розвитку підприємства.

Згідно з протоколом засідання Наглядової ради ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» від 20 лютого 2023 року тимчасово виконуючим обов'язки Голови Правління було обрано Бондаренко Олександра Анатолійовича з 24 лютого 2023 року [56].

Виконавчий орган може представляти правління або виконавчий директор, який виконує рішення, ухвалені власниками або керівництвом.

Виконавчий орган здійснює оперативне керівництво діяльністю компанії, відповідає за її фінансові результати та впровадження стратегічних рішень.

До виробничих підрозділів комбінату відносяться цехи, відділи або дільниці, де здійснюється безпосереднє виробництво абразивних матеріалів. Кожен підрозділ може мати свою структуру з відповідальними особами та робітниками.

Відділи збуту і маркетингу відповідають за реалізацію продукції, залучення клієнтів і рекламування бренду компанії. Вони можуть включати менеджерів з продажу, маркетологів, логістичних спеціалістів та інших фахівці

Відділ досліджень і розробок займається науково-технічними розробками, впровадженням нових технологій та вдосконаленням продукції. В цьому відділі працюють інженери, наукові спеціалісти та технічні дослідники.

Відділ контролю якості відповідає за контроль якості виробленої продукції та дотримання стандартів якості. Він може включати лабораторію, яка проводить випробування і аналізи продукції.

Відділ управління матеріально-технічним забезпеченням в ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» відповідає за ефективне управління матеріальними та технічними ресурсами компанії. Основними завданнями цього відділу є забезпечення належного постачання матеріалів, комплектуючих, обладнання та інших ресурсів, необхідних для виробничих процесів та функціонування компанії в цілому [56].

Відділ кадрів та адміністрації займається питаннями підбору персоналу, управлінням персоналом, адміністративними питаннями компанії, включаючи фінанси, бухгалтерію та інші адміністративні функції.

Командування може бути ієрархічним, де керівники вищого рівня приймають стратегічні рішення і передають їх підлеглим на різних рівнях організації.

Інформація, вказівки та рішення передаються по ланцюжку командування від вищого рівня до нижчого рівня, забезпечуючи координацію та спільну діяльність різних підрозділів.

Загальна організаційна структура ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» може варіюватися в залежності від конкретних потреб та стратегії компанії [56].

У компанії можуть існувати формальні та неформальні канали комунікації між різними рівнями та підрозділами.

Комунікація може здійснюватися через зустрічі, наради, електронну пошту, внутрішній корпоративний портал та інші засоби зв'язку.

Виробничі та адміністративні підрозділи співпрацюють та координують свою діяльність для досягнення загальних цілей компанії.

Можуть використовуватися методи управління проектами, регулярні зустрічі робочих груп, звітності та оцінки результатів для забезпечення ефективності та спільної роботи.

Організаційна структура може бути гнучкою та піддається змінам для врахування змін у ринкових умовах та стратегії компанії.

При необхідності можуть проводитися реструктуризація, перегляд організаційних процесів та впровадження нових підходів для досягнення конкурентних переваг.

Загальна організаційна структура ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» забезпечує ефективне функціонування компанії, координацію діяльності різних підрозділів та досягнення стратегічних цілей. Вона може бути піддана змінам та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії [56].

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» спеціалізується на виробництві абразивних матеріалів. Номенклатура їх виробничої продукції включає такі основні категорії:

1. Шліфувальні матеріали;
2. Абразивні порошки;
3. Абразивні інструменти [56].

До категорії шліфувальних матеріалів відносяться шліфувальні круги. Вони використовуються для обробки твердих поверхонь, зняття шару

матеріалу та полірування. Шліфувальні стрічки застосовуються для шліфування деталей з складних форм та для роботи з великими площинами. Шліфувальні папери використовуються для ручного шліфування та фінішного оброблення поверхонь.

Діамантові порошки та карбід кремнію відносяться до абразивний порошоків та використовуються для обробки твердих матеріалів, виготовлення алмазних інструментів та абразивних покриттів та в металообробці, виробництві керамічних виробів та абразивних інструментів відповідно

До абразивних інструментів належать:

1. Абразивні диски: використовуються для різання та обробки матеріалів, таких як метал, камінь, скло тощо.
2. Абразивні насадки: використовуються для точіння, фрезерування та полірування різних матеріалів.
3. Абразивні дроти та щітки: застосовуються для очищення, декапажу та фінішного оброблення поверхонь [56].

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» працює над виробництвом високоякісної абразивної продукції, що знайшла застосування в різних галузях, таких як металообробка, будівництво, машинобудування та інші промислові сфери. Компанія постійно вдосконалює технології виробництва, досліджує нові матеріали та розробляє інноваційні продукти, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку абразивних матеріалів [56].

Крім основних категорій продукції, ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат" може також виробляти спеціалізовані абразивні матеріали та інструменти за замовленням клієнтів або відповідно до конкретних вимог і специфікацій.

Важливо зазначити, що номенклатура виробничої продукції ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат" може змінюватися в залежності від розвитку технологій, зміни потреб ринку та стратегічних орієнтацій компанії. Однак, основна спрямованість компанії залишається виробництво якісних

абразивних матеріалів та інструментів для задоволення потреб різних галузей промисловості [56].

Підприємство планово впроваджує реконструкцію аспіраційного устаткування з заміною різних систем пиловловлення на сучасне обладнання із застосуванням найбільш ефективних установок з тканинною фільтрацією (рукавні та картриджні фільтри). Виконання заходів проводиться поетапно в умовах діючого виробництва. Впровадження тканинної фільтрації на газоочисних апаратах дозволяє:

- виключити використання води на пиловловлювачах та, як наслідок, позбавитись шламових стоків;
- збільшити ступінь уловлення пилу видаленого від технологічного обладнання та знизити її викид в навколишнє середовище;
- збільшити обсяги повторного використання вловленого пилу у абразивному виробництві [56].

Так у виробництвах отримання та обробки абразивних матеріалів вже впроваджено 82 апарата з тканинною фільтрацією на 25 аспіраційних установках.

Ключовим проектом стала модернізація газоочисного обладнання за печами плавлення електрокорунду нормального цеху №2. Змонтоване за печами газоочисне обладнання у комплекті з картриджними фільтрами дозволило скоротити вміст пилу у викидах більш ніж у 3 рази. Вартість реалізації проекту склала 22 млн. грн.

Абразивне виробництво використовує на виробничі потреби технічну воду з р.Дніпро, а для питомих потреб – питну воду.

Всі злизові та шламові стічні води з території підприємства поступають на загальнокомбінатовські очисні споруди, після яких очищена вода використовується для поповнення замкнутого водоциклу підприємства або у технологічних процесах і тільки частково, відводиться у річку Мокра Московка, та далі у річку Дніпро [56].

На підприємстві організований екологічний підрозділ до складу якого входить природоохоронна лабораторія.

Лабораторія оснащена необхідним обладнанням, кваліфікованим персоналом та має відповідні документи на виконання необхідних вимірів.

Робота всіх природоохоронних об'єктів постійно контролюється екологічною службою комбінату.

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» забезпечує проведення регулярного моніторингу викидів та скидів забруднюючих речовин від технологічного обладнання та в зоні впливу підприємства.

Отримані результати аналізуються та доводяться до відома усім керівникам підрозділів та, у разі надходження запиту, направляються усім зацікавленим особам і організаціям.

До недавнього часу відходи абразивного виробництва вивозились на полігон промислових відходів на захоронення.

У теперішній час ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» реалізує стратегію з максимального залучення у виробництво матеріалів які мають ресурсну цінність.

Для цього на всіх дільницях підприємства організовані умови для роздільного збирання відходів.

Небезпечні відходи зберігаються у спеціально відведених, обладнаних місцях та передаються на утилізацію організаціям, які мають відповідні ліцензії.

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» системно впорядковує територію підприємства та свою санітарно-захисну зону, висаджує нові зелені насадження, проводить постійний нагляд за ними (полив, обрізку) і проводить покіс трави та карантинних рослин [56].

Площа зелених насаджень складає 30% від території проммайданчика підприємства.

Працівники комбінату регулярно приймають активну участь в суботниках з прибирання закріплених за підприємством територій і в міських екологічних акціях.

Метою діяльності акціонерного товариства є повне задоволення вимог та побажань замовників, удосконалення діючих технологій, що забезпечують виробництво продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках, отримання сталого прибутку для забезпечення безперервного вдосконалення науково-технічної діяльності, виробництва та соціального розвитку колективу підприємства [56].

Керівники ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» є лідерами та беруть на себе повну відповідальність за правильну та своєчасну постановку цілей, орієнтацію колектив та досягнення поставлених завдань.

Керівництво комбінату приймає такі зобов'язання у сфері якості:

1. Розширення номенклатури конкурентоспроможної продукції на основі маркетингових досліджень та вимог замовників.

2. Створення та застосування передових технологій, використання сучасного обладнання, якісних сировинних матеріалів для забезпечення необхідної якості продукції, що випускається.

3. Побудова відносин з постачальниками на взаємовигідній основі, що гарантує стабільну якість і своєчасність постачання продукції, що закуповується.

4. Створення умов праці для працівників, які дозволять розкрити творчі здібності кожного працюючого, та забезпечення справедливої винагороди за вкладену працю.

5. Постійна оцінка екологічних показників, пошук шляхів їх поліпшення, впровадження маловідходних та безвідходних технологій.

6. Забезпечення фінансової стабільності підприємства та задоволення потреб працівників у соціальній сфері.

7. Створення високого іміджу продукції комбінату та виховання гордості за свій торговий знак та своє підприємство [56]

Цілі та завдання підприємства, основні напрямки його діяльності доводяться до кожного працівника, а для їх ефективного виконання створюється атмосфера загальної зацікавленості, відкритості та творчості.

Кожен працівник усвідомлено сприймає справжню політику, розуміє важливість якісного виконання своєї роботи, сумлінно її виконує та не приймає неякісну роботу від своїх колег, які беруть участь у спільному процесі, знає, що несе матеріальну та моральну відповідальність за якість праці, усвідомлює, що від якості виконаної ним роботи залежить благополуччя підприємства та його особисте.

Зобов'язання ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в галузі якості виконуються та підтримуються шляхом:

- Підтримка функціонування системи управління якістю, заснованої на стандартах серії ISO 9000 [56].

Відповідальність за ефективне функціонування та безперервне вдосконалення системи менеджменту якості покладено на заступника голови правління з технології та перспективних розробок.

Результати діяльності в рамках системи менеджменту якості постійно аналізуються керівництвом та на основі цих оцінок приймаються необхідні управлінські дії щодо вдосконалення якості продукції та процесів.

- Орієнтації на замовника при виконанні всіх процесів, що забезпечується всебічним вивченням побажань замовників, ступеня їх задоволеності та на основі цієї інформації удосконалення технічних характеристик, якості та надійності продукції та створення більш досконалих та конкурентоспроможних її видів [56].

- Висока кваліфікація персоналу, що досягається організацією спрямованого на вирішення питань якості професійного навчання, функціонуванням механізму зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом.

Персонал є найвищою цінністю підприємства, співробітники розглядаються не як пасивні виконавці рішень керівництва, бо як творча сила, яка активно впливає на роботу підприємства.

Найвище керівництво відповідальне за те, що політика якості зрозуміла та виконується на всіх рівнях підприємства.

Формування і розміщення фінансових ресурсів компанії - це процес, який включає в себе залучення та управління грошовими коштами, необхідними для функціонування та розвитку компанії. Основною метою цього процесу є забезпечення стабільного фінансового стану організації та досягнення стратегічних цілей [57].

Нижче наведені кроки, які зазвичай включаються в процес формування та розміщення фінансових ресурсів компанії. (Табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Процес формування та розміщення фінансових ресурсів компанії

1	2
Аналіз фінансових потреб	Компанія повинна оцінити свої фінансові потреби, враховуючи оперативні витрати, інвестиційні потреби, платежі за позиками або кредитами, податки та інші фінансові зобов'язання. Це допомагає визначити необхідну суму грошей та часовий графік їх залучення.
Внутрішні джерела фінансування	Компанія перш за все розглядає внутрішні джерела фінансування, такі як прибуток, резерви, продаж активів або залучення коштів з власних джерел (наприклад, внески акціонерів). Це може бути дешевшим і менш складним способом отримання фінансування.
Зовнішні джерела фінансування	Якщо внутрішні ресурси недостатні, компанія має розглянути зовнішні джерела фінансування. Це може включати банківські позики, випуск облігацій, залучення інвестицій або отримання грантів. Кожен вид зовнішнього фінансування має свої переваги та недоліки.
Оцінка фінансових інструментів	Компанія має ретельно оцінити різні фінансові інструменти, які можуть бути використані для залучення фінансування. Наприклад, випуск акцій компанії на фондовому ринку або випуск облігацій можуть бути вигідними варіантами, якщо компанія має потенціал для залучення інвесторів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Розміщення фінансових ресурсів	Компанія має розробити стратегію розміщення залучених фінансових ресурсів. Це означає визначення, як будуть використовуватись ці кошти для досягнення фінансових та бізнесових цілей компанії. Наприклад, кошти можуть бути витрачені на розширення виробництва, дослідження та розвиток, маркетингові заходи або погашення зобов'язань.
Фінансовий контроль і звітність	Компанія повинна встановити механізми фінансового контролю та звітності, щоб відстежувати використання фінансових ресурсів і забезпечувати їх ефективне використання. Це може включати ведення фінансового обліку, складання фінансових звітів та аудит фінансової діяльності компанії.
Моніторинг та коригування	Компанія має постійно моніторити свою фінансову ситуацію та результати використання фінансових ресурсів. Якщо виявляються незадовільні показники або несподівані зміни, можуть бути необхідні коригування стратегії залучення та використання фінансових ресурсів.
Рефінансування	Компанія може вирішити рефінансувати свої фінансові ресурси, особливо якщо вона знаходиться в не вигідних умовах кредитування або має можливість отримати більш вигідні умови фінансування. Це може включати погашення попередніх позик та випуск нових, більш вигідних облігацій або залучення кредиту з кращими умовами.
Диверсифікація джерел фінансування	Компанія може розглянути диверсифікацію джерел фінансування шляхом залучення коштів з різних джерел. Наприклад, вона може використовувати як банківські позики, так і залучення інвестицій, щоб зменшити ризик та залежність від одного джерела.
Фінансове планування і прогнозування	Компанія повинна розробити фінансовий план та прогнози, які враховують майбутні потреби в фінансуванні. Це допоможе компанії готуватись до майбутніх фінансових викликів, встановлювати цілі та розробляти стратегії для забезпечення необхідних фінансових ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [57]

Важливо зазначити, що процес формування та розміщення фінансових ресурсів компанії є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, її галузь діяльності, фінансовий стан, ринкові умови та стратегічні цілі.

Інформація про кінцевого бенефіціара представлена на офіційному сайті підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» та має такі дані:

1) Айбергер Вольфганг, країна громадянства та реєстрації є Австрія, має не прямий вирішальний вплив, відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі складає 36,45;

2) Фірма «ШТОЄРМАН» ІНВЕСТИЦІОНС-УНД ХАНДЕЛЬСГЕЗЕЛЬШАФТ МБХ, у формі ТОВ, Лапінш Марія, країна громадянства та реєстрації є Австрія, має не прямий вирішальний вплив, відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі складає 36,45 [56].

Таблиця 2.2 - Власні фінансові ресурси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за період 2020-2022 рр., тис. грн

	2020	2021	2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	6350	6350	6350
Додатковий капітал	191888	191888	191888
Резервний капітал	12175	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	337855	377190	360102
Власний капітал, всього	548268	587603	570515

Джерело: [Додаток А]

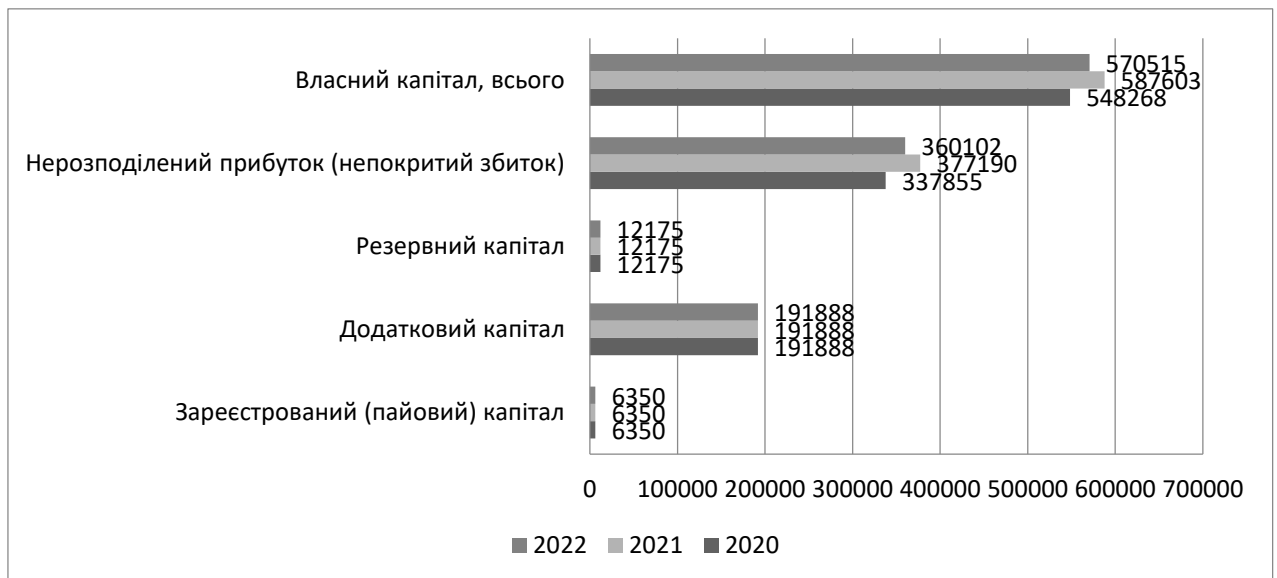


Рис. 2.1 - Динаміка складових власного капіталу ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Джерело: [Додаток А]

Аналіз власного капіталу ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» можна провести, розглядаючи показники за 2020, 2021 та 2022 роки.

Власний капітал підприємства складається з різних складових, які включають зареєстрований (пайовий) капітал, додатковий капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток).

Згідно з наданими даними, зареєстрований (пайовий) капітал залишався стабільним протягом трьох років і становив 6350 одиниць валюти.

Додатковий капітал також залишався на стабільному рівні протягом цього періоду і складав 191888 одиниць валюти.

Резервний капітал також не зазнав змін і становив 12175 одиниць валюти впродовж трьох років.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) відображає, як підприємство заробляло прибуток або зазнавало збитків у кожному з років. За результатами аналізу видно, що нерозподілений прибуток зростав з 337855 одиниць валюти в 2020 році до 377190 одиниць валюти в 2021 році, але зменшився до 360102 одиниць валюти в 2022 році.

Загальний власний капітал підприємства зростав протягом періоду з 548268 одиниць валюти в 2020 році до 587603 одиниць валюти в 2021 році, але знову зменшився до 570515 одиниць валюти в 2022 році.

Динаміка нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) вказує на те, що підприємство заробляло прибуток протягом розглянутого періоду, але також зазнавало збитків, оскільки сума нерозподіленого прибутку змінювалась. Нерозподілений прибуток зріс у 2021 році, але зменшився в 2022 році.

Загальна динаміка власного капіталу показує зростання в першому році аналізу (з 2020 до 2021), але зменшення у наступному році (з 2021 до 2022). Це може бути викликано різними факторами, такими як прибутковість підприємства, рівень інвестицій, рівень заборгованості тощо.

Для оцінки ефективності взаємовідносин між ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» та іншими суб'єктами господарювання можна

проаналізувати дебіторську та кредиторську заборгованість, зокрема окремі статті балансу, які відносяться до заборгованостей за товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.3 - Кредиторська та дебіторська заборгованості за товари, роботи та послуги ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» рр., тис. грн

	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	90415	113911	100136	25,99	-12,09
Кредиторська заборгованість товари, роботи, послуги	224500	321853	525448	43,36	63,26

Джерело: [Додаток А, Б]

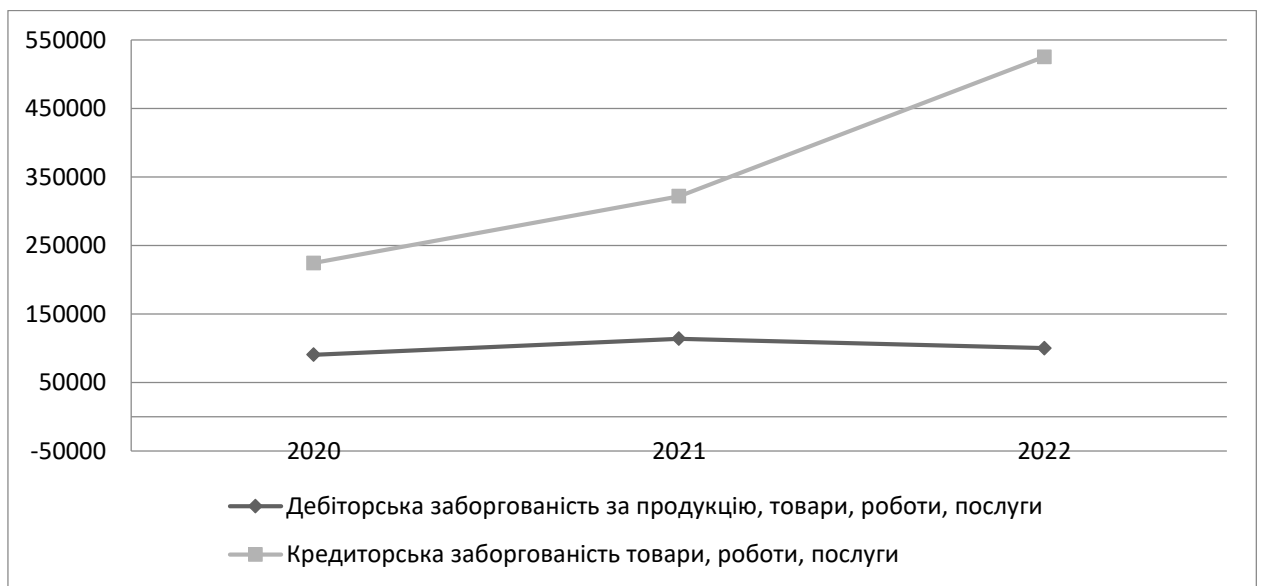


Рис. 2.2. Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: [Додаток А, Б]

Аналізуючи таблицю з поясненням зміни показників дебіторської та кредиторської заборгованості за роки 2020, 2021 та 2022, можна зробити наступні спостереження:

За рік 2020 дебіторська заборгованість складала 90 415. Це є базовим показником. У 2021 році дебіторська заборгованість значно зросла до 113 911, що вказує на збільшення обсягу непогашених зобов'язань замовників. Темп приросту в цьому році склав 25,99% в порівнянні з попереднім роком, що свідчить про інтенсивне збільшення заборгованості.

Проте, у 2022 році дебіторська заборгованість знизилась до 100 136, що є на 12,09% менше, ніж у 2021 році. Це може означати, що підприємство здійснило заходи для зменшення непогашеної заборгованості або отримало погашення частини заборгованості від своїх замовників.

У 2020 році кредиторська заборгованість становила 224 500. У 2021 році кредиторська заборгованість значно зросла до 321 853, що свідчить про збільшення зобов'язань перед постачальниками. Темп приросту в цьому році склав 43,36% порівняно з попереднім роком, що вказує на значний приріст кредиторської заборгованості.

У 2022 році кредиторська заборгованість продовжила зростати і досягла 525 448, що є на 63,26% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про збільшення об'ємів зобов'язань перед постачальниками. Значне зростання кредиторської заборгованості може вказувати на збільшення обсягу закупівель товарів, робіт або послуг, або на збільшення строків відстрочки платежів поставникам.

Загалом, аналізуючи зміни в дебіторській та кредиторській заборгованості за роки 2020-2022, можна зробити висновок, що в 2021 році було відбулося інтенсивне зростання обсягу непогашеної заборгованості замовників, а також зростання зобов'язань перед постачальниками. Однак, в 2022 році спостерігалось зниження дебіторської заборгованості, а кредиторська заборгованість продовжувала зростати.

Ці дані можуть бути корисними для аналізу фінансового стану підприємства, оцінки ефективності кредитного та дебіторського управління, а також для планування стратегії подальшого розвитку підприємства.

Для оцінки фінансово-майнового стану підприємства необхідно використовувати різні таблиці і показники для аналізу. Насамперед, важливим

є в першу чергу проаналізувати баланс підприємства. Нижче в таблиці 2.4 наведений аналіз балансу ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4 - Аналіз балансу ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр., тис. грн

	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	Тис. грн	Питома вага, %	Тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Актив	1994306	100%	2342258	100%	347952	17,45
Основні засоби	160534	8,05	179053	7,64	18519	11,54
первісна вартість	593967	29,78	639419	27,30	45452	7,65
знос	433433	21,73	460366	19,65	26933	6,21
Запаси	368743	18,49	480110	20,50	111367	30,20
виробничі запаси	162375	8,14	129285	5,52	-33090	-20,38
незавершене виробництво	92100	4,62	103498	4,42	11398	12,38
готова продукція	113019	5,67	245866	10,50	132847	117,54
товари	1249	0,06	1461	0,06	212	16,97
Гроші та їх еквівалент	34443	1,73	51600	2,20	17157	49,81
готівка	109	0,01	122	0,01	13	11,93
рахунки у банках	34334	1,72	51478	2,20	17144	49,93
Пасив	812090	100%	797454	100%	-14636	-1,80
Зареєстрований (пайовий) капітал	6350	0,78	6350	0,80	0	0,00
Додатковий капітал	191888	23,63	191888	24,06	0	0,00
емісійний дохід	191888	23,63	191888	24,06	0	0,00
Резервний капітал	12175	1,50	12175	1,53	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	377190	46,45	360102	45,16	-17088	-4,53
Довгострокові забезпечення	22204	2,73	23430	2,94	1226	5,52
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	10395	1,28	11621	1,46	1226	11,79

Джерело: складено автором на основі [Додаток А, Б, В]

Аналізуючи таблицю 2.4, можна побачити, що загальний актив збільшився з 1 994 306 тис. грн в 2021 році до 2 342 258 тис. грн в 2022 році, що становить зростання на 17,45% або 347 952 тис. грн. Це означає, що компанія стала більш вартісною. Питома вага основних засобів скоротилася з

8,05% до 7,64%, що означає зменшення їх значення в структурі активів. Абсолютна вартість основних засобів зросла з 160 534 тис. грн до 179 053 тис. грн, що становить зростання на 11,54% або 18 519 тис. грн. Це свідчить про збільшення капіталовкладень у фізичні активи компанії. Питома вага запасів збільшилася з 18,49% до 20,50%, що означає зростання значення запасів у структурі активів. Абсолютна вартість запасів збільшилася з 368 743 тис. грн до 480 110 тис. грн, що становить зростання на 30,20% або 111 367 тис. грн. Це може свідчити про збільшення обсягів виробництва або збільшення цін на складові запасів.

Питома вага грошей та їх еквівалентів збільшилася з 1,73% до 2,20%, що означає зростання значення грошових активів у структурі активів. Абсолютна вартість грошей та їх еквівалентів зросла з 34 443 тис. грн до 51 600 тис. грн, що становить зростання на 49,81% або 17 157 тис. грн. Це може свідчити про збільшення наявності грошових активів у компанії або збільшення їх інвестиційних операцій.

Загальний пасив скоротився з 812 090 тис. грн до 797 454 тис. грн, що становить зменшення на 1,80% або 14 636 тис. грн. Це може свідчити про зменшення заборгованості компанії. Питома вага довгострокових забезпечень збільшилася з 2,73% до 2,94%, що означає зростання значення цих забезпечень у структурі пасивів. Також це може свідчити про збільшення забезпечень, що стали доступними для компанії.

Абсолютна вартість нерозподіленого прибутку скоротилася з 377 190 тис. грн до 360 102 тис. грн, що становить зменшення на 4,53% або 17 088 тис. грн. Це може свідчити про зменшення прибутку, який не був розподілений між акціонерами або збитку, який не було покрито.

Значення додаткового капіталу залишилося незмінним на рівні 191,888 тис. грн. Немає відхилення в абсолютному або відносному виразі.

Якщо розглядати зареєстрований (пайовий) капітал, резервний капітал, та інші показники, то можна побачити, що значення цих показників залишилися незмінними. Зареєстрований (пайовий) капітал залишився на рівні

6 350 тис. грн, резервний капітал – 12 175 тис. грн, а емісійний дохід залишився на рівні 191 888 тис. грн.

Узагальнюючи, після аналізу зміни показників балансу за 2021 та 2022 роки, можна зробити наступні спостереження:

1. Загальний актив компанії збільшився, що свідчить про зростання її вартості.

2. Питома вага основних засобів, запасів та грошей зросла, вказуючи на збільшення значення цих елементів у структурі активів компанії.

3. Довгострокові забезпечення також зросли відносно і в абсолютному виразі.

4. Загальний пасив компанії зменшився, що може свідчити про зменшення заборгованості.

5. Нерозподілений прибуток скоротився, вказуючи на зменшення прибутку, який не був розподілений між акціонерами або наявний збиток.

Враховуючи ці зміни, компанія може бути зосереджена на збільшенні виробництва, забезпеченні запасами та оптимізації використання основних засобів, а також управлінні нерозподіленим прибутком та заборгованостями.

Наступним важливим кроком для оцінки фінансово-майнового стану підприємства є аналіз звіту про прибутки і збитки. Аналіз цих даних представлений в таблиці 2.5 - Аналіз звіту про прибутки та збитки ресурси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр, тис. грн.

Чистий дохід скоротився з 1 732 021 тис. грн до 1 511 138 тис. грн, що становить зменшення на 12,75% або 220 883 тис. грн. Це може свідчити про зниження обсягу реалізованої продукції або зменшення цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції скоротилася з -1 411 819 тис. грн до -1,139,168 тис. грн, що становить 19,31% або 272 651 тис. грн.

Валовий прибуток зрос з 320 202 тис. грн до 371 970 тис. грн, що становить зростання на 16,17%. Це означає, що компанія отримала більший прибуток після врахування собівартості продукції.

Абсолютна вартість інших операційних доходів зросла з 30 880 тис. грн до 62 676 тис. грн, що становить зростання на 102,97%. Це може бути наслідком збільшення інших джерел доходів компанії, які не пов'язані з реалізацією продукції. Адміністративні витрати скоротилися з -101 180 тис. грн до -95 526 тис. грн, що становить зменшення на 5 654 тис. грн. Це свідчить про зниження витрат, пов'язаних з адміністративною діяльністю компанії.

Витрати на збут збільшилися з -138 493 тис. грн до -172 317 тис. грн, що становить зростання на 33 824 тис. грн або 24,42%. Це може бути наслідком збільшення витрат на маркетинг, рекламу та інші дії, пов'язані зі збутом продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився з 56 607 тис. грн до 11 047 тис. грн, що становить зменшення на 80,48%. Це означає, що прибуток, отриманий від операційної діяльності компанії, зменшився.

Абсолютна вартість інших фінансових доходів зменшилася з 3 960 тис. грн до 2 178 тис. грн, що становить зменшення на 1 782 тис. грн або 45%. Це може бути наслідком зменшення доходів, отриманих від фінансових джерел, які не пов'язані з операційною діяльністю.

Фінансові витрати зменшилися з -3 740 тис. грн до -2 199 тис. грн, що становить зменшення на 1 541 тис. грн або 41,20%. Це може свідчити про зниження витрат на фінансові операції, такі як відсотки за позиками або інші фінансові витрати.

Фінансовий результат до оподаткування скоротився з 56 016 тис. грн до 4 905 тис. грн, що становить зменшення на 91,24%. Це свідчить про зниження загального фінансового результату компанії до оподаткування.

Витрати з податку на прибуток зменшилися з -11 847 тис. грн до -969 тис. грн, що становить спад на 10 878 тис. грн або 91,82%. Це може бути наслідком зміни податкової ставки або інших факторів, що впливають на обчислення податку на прибуток.

Чистий фінансовий результат скоротився з 44 169 тис. грн до 3 936 тис. грн, що становить зменшення на 40 233 тис. грн. Це означає, що компанія отримала менший чистий прибуток після оподаткування.

Загальною тенденцією є зниження показників фінансової продуктивності компанії у 2022 році. З початком війни в Україні на ПрАТ «Запорізькому абразивному комбінаті» зменшився обсяг виробленої продукції, зменшилася чисельність робітників та в значній мірі знизився рівень доходів підприємства.

Таблиця 2.5 - Аналіз звіту про прибутки та збитки ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр, тис. грн .

	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	Абсолютне , тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1732021	1511138	-220883	-12,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1411819	-1139168	272651	-19,31
Валовий: прибуток	320202	371970	51768	16,17
Інші операційні доходи	30880	62676	31796	102,97
Адміністративні витрати	-101180	-95526	5654	-5,59
Витрати на збут	-138493	-172317	-33824	24,42
Інші операційні витрати	-54802	-155756	-100954	184,22
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	56607	11047	-45560	-80,48
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0	0,00
Інші фінансові доходи	3960	2178	-1782	-45,00
Інші доходи	0	0	0	0,00
Фінансові витрати	-3740	-2199	1541	-41,20
Втрати від участі в капіталі	-793	-180	613	-77,30
Інші витрати	-18	-5941	-5923	32905,56
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	56016	4905	-51111	-91,24
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0	0	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11847	-969	10878	-91,82
Чистий фінансовий результат: прибуток	44169	3936	-40233	-91,09

Джерело: [Додаток А]

Для визначення фінансово-майнового стану ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» варто розглянути операційні, інвестиційні та фінансові результати. Такі дані представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз операційних грошових потоків ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр., тис. грн

	2021	2022	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 341 997	1 179 427	-162 570	-12,11
Повернення податків і зборів	159 397	100 480	-58 917	-36,96
у тому числі податку на додану вартість	159 397	100 480	-58 917	-36,96
Цільового фінансування	4 170	5 370	1 200	28,78
Надходження авансів від покупців і замовників	427 037	412 853	-14 184	-3,32
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	52	405	353	678,85
Надходження від операційної оренди	356	544	188	52,81
Інші надходження	729	347	-382	-52,40
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	1 508 281	1 404 515	-103 766	-6,88
Праці	210 969	187 710	-23 259	-11,02
Відрахувань на соціальні заходи	64 909	54 636	-10 273	-15,83
Зобов'язань з податків і зборів	83 185	59 341	-23 844	-28,66
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	18 003	2 861	-15 142	-84,11
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	65 182	56 480	-8 702	-13,35
Витрачання на оплату повернення авансів	2262	2 262	0	0,00
Інші витрачання	38 720	24 618	-14 102	-36,42
Чистий рух коштів від операційної діяльності	25 412	-31 394	-56 806	-223,54

Джерело: [Додаток А]

Абсолютна вартість надходжень зменшилася з 1 341 997 тис. грн до 1 179 427 тис. грн, що може бути наслідком зниження обсягу продажів або зниження цін на продукцію. Абсолютна вартість повернень податків і зборів також зменшилася з 159 397 тис. грн до 100 480 тис. грн, що становить

зменшення на 36,96%. Це може бути наслідком змін в оподаткуванні або змін в податкових політиках.

Абсолютна вартість цільового фінансування збільшилася на 1 200 тис. грн або 28,78%. Це може свідчити про збільшення інвестицій або додаткові джерела фінансування компанії.

Абсолютна вартість надходжень авансів зменшилася на 3,32%, що може свідчити про зниження попиту або зміну умов оплати замовлень. Абсолютна вартість надходжень від відсотків збільшилася на 353 тис. грн, що становить 678,85% зростання. Це може бути наслідком збільшення залишків коштів на поточних рахунках або зміни умов банківських операцій.

Також вартість надходжень від операційної оренди збільшилася з 356 тис. грн до 544 тис. грн, що може свідчити про збільшення використання майна в оренді або покращення умов орендних договорів.

Абсолютна вартість інших надходжень зменшилася з 729 тис. грн до 347 тис. грн, що становить 52,40%. Це може бути наслідком зміни умов контрактів або зменшення додаткових джерел надходжень.

Абсолютна вартість витрат на оплату товарів зменшилася з 1 508 281 тис. грн до 1 404 515 тис. грн, що становить зменшення на 103 766 тис. грн або 6,88%. Це може бути наслідком зниження обсягу закупівель або зменшення цін постачальників.

Що стосується витрат на оплату праці, то тут абсолютна вартість зменшилася на 11,02%. Це може бути наслідком зменшення штату співробітників, зниження заробітної плати або зміни в структурі робочої сили.

Вартість відрахувань на соціальні заходи зменшилася на 10 273 тис. грн або 15,83%, що може бути наслідком змін в соціальній політиці компанії або зменшення кількості співробітників.

Абсолютна вартість витрат на оплату зобов'язань з інших податків і зборів зменшилася з 65 182 тис. грн до 56 480 тис. грн, що становить зменшення на 8 702 тис. грн або 13,35%. Це може бути наслідком змін в

податковій політиці, зменшення обсягу підлягаючих сплаті податків або змін в правовому регулюванні.

Абсолютна вартість витрат на оплату повернення авансів залишилася на рівні 2 262 тис. грн. Це свідчить про відсутність змін у витратній політиці щодо повернення авансових платежів.

Вартість чистого руху коштів змінилася з 25 412 тис. грн на -31 394 тис. грн, що становить зменшення на 56 806 тис. грн або 223,54%. Від'ємне значення свідчить про те, що компанія зазнала збитків в операційній діяльності, коли витрати перевищують надходження. Це може бути наслідком зниження обсягів продажу, погіршення умов ринку або збільшення витрат.

У 2021 році сума інших надходжень складала 1 556 тис. грн, а в 2022 році збільшилася до 16 647 тис. грн (табл. 2.7). Відхилення становить 15 091 тис. грн або 969,86% у відносному виразі. Це суттєве зростання свідчить про збільшення надходжень компанії з інших джерел, які можуть включати додаткові доходи, інвестиції, позики тощо.

У 2021 році вартість необоротних активів становила 41 169 тис. грн, а в 2022 році значно зменшилася до 14 300 тис. грн. Відхилення складає -26 869 тис. грн або -65,27% у відносному виразі. Це вказує на те, що компанія зменшила свої інвестиції в необоротні активи, можливо, шляхом продажу або знецінення певних активів.

Також у 2021 році сума інших платежів становила 407 тис. грн, а в 2022 році зросла до 498 тис. грн. Відхилення становить 22,36% у відносному виразі. Це може свідчити про збільшення витрат компанії на інші платежі, які можуть включати комісії, штрафи, оплату послуг тощо.

Від 2021 до 2022 року чистий рух коштів від інвестиційної діяльності змінився з від'ємного значення (-40 020 тис. грн) на позитивне значення (1 849 тис. грн). Це свідчить про зміну в напрямку збільшення припливу коштів від інвестицій.

Відхилення між 2021 і 2022 роками склало 41 869 тис. грн. У відносному виразі відхилення складає -104,62%. Це означає, що в 2022 році чистий рух

коштів від інвестиційної діяльності зріс в порівнянні з 2021 роком на 104,62% або майже вдвічі. Позитивне значення чистого руху коштів від інвестиційної діяльності в 2022 році може бути пояснене різними факторами, такими як збільшення продажу необоротних активів, позитивні інвестиційні рішення, отримання кредитів або залучення нових інвесторів.

Загалом, позитивне значення чистого руху коштів від інвестиційної діяльності вказує на покращення фінансової ситуації компанії в зв'язку з інвестиціями і може свідчити про успішність її стратегії залучення та управління капіталом.

Таблиця 2.7 - Аналіз інвестиційних грошових потоків ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр., тис. грн

	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Інші надходження	1 556	16 647	15091	969,86
Необоротні активи	41 169	14 300	-26869	-65,27
Інші платежі	407	498	91	22,36
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-40 020	1 849	41869	-104,62

Джерело: [Додаток А]

Згідно з даними таблиці 2.8, у 2021 і 2022 роках немає надходжень від власного капіталу, що означає, що компанія не залучала нові кошти від своїх власників.

Компанія у 2022 році значно збільшила отримання позик, які становили 107 648 тис. грн, порівняно з 25 140 тис. грн у 2021 році. Відхилення складає 82 508 тис. грн або 328,19% у відносному виразі. Це може свідчити про збільшення кредитної активності компанії або потреби у додатковому фінансуванні для розвитку або інших цілей.

Також у 2022 році компанія не отримала жодних інших надходжень, в результаті чого значення становить 0. У порівнянні з 52 тис. грн у 2021 році відбулося зменшення на 52 тис. грн або 100% у відносному виразі.

Позитивним є те, що у той самий 2022 рік компанія збільшила погашення позик до 59 702 тис. грн, що є більшим, ніж 45 767 тис. грн у 2021 році. Відхилення становить 30,45% у відносному виразі, що може свідчити про зменшення боргового навантаження компанії або стратегію зменшення зовнішнього фінансування.

Витрачання на сплату відсотків: У 2022 році компанія не сплатила жодних відсотків, в результаті чого значення становить 0. У порівнянні з 2 251 тис. грн у 2021 році відбулося зменшення на 2 251 тис. грн або 100% у відносному виразі. Це може свідчити про зміну у фінансовій політиці компанії або про зміну структури її фінансових зобов'язань.

Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди у 2022 році компанія значно зменшилося, а саме на 3 589 тис. грн, що може свідчити про зменшення фінансових зобов'язань компанії або перегляд умов фінансової оренди.

Чистий рух коштів від фінансової діяльності у 2022 році зазнав покращення. Відхилення складає 72 162 тис. грн або -290,32% у відносному виразі. Покращення цього показника може свідчити про покращення управління фінансовими ресурсами компанії або зміну її фінансової стратегії.

У 2022 році компанія показала позитивний чистий рух грошових коштів в розмірі 17 761 тис. грн, порівняно з -39 464 тис. грн у 2021 році. Відхилення складає 57 225 тис. грн або 145,01% у відносному виразі. Це може свідчити про поліпшення фінансового стану компанії або зміну її фінансової стратегії.

Залишок коштів на початок 2022 року склав 34 443 тис. грн, порівняно з 77 678 тис. грн у 2021 році. Відхилення становить -43 235 тис. грн або -55,66% у відносному виразі. Це може свідчити про зменшення фінансових резервів компанії або її зменшення ліквідності.

У 2022 році вплив зміни валютних курсів на залишок коштів склав -604 тис. грн, порівняно з -3 771 тис. грн у 2021 році. Відхилення становить 3 167 тис. грн або -83,98% у відносному виразі. Це може свідчити про позитивний вплив зміни валютних курсів на фінансовий стан компанії.

Залишок коштів на кінець 2022 року порівняно з 2021 роком. Відхилення складає 17 157 тис. грн або 49,81% у відносному виразі. Це може свідчити про покращення фінансового стану компанії та збільшення її наявних ресурсів.

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансових грошових потоків ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр., тис. грн

	2021	2022	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Надходження від: Власного капіталу	0	0	0	0
Отримання позик	25 140	107 648	82508	328,19
Інші надходження	52	0	-52	-100
Погашення позик	45 767	59 702	13935	30,45
Витрачання на сплату відсотків	2251	0	-2251	-100
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	4 229	640	-3589	-84,87
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-24 856	47 306	72162	-290,32
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-39 464	17 761	57225	-145,01
Залишок коштів на початок року	77 678	34 443	-43235	-55,66
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	-3 771	-604	3167	-83,98
Залишок коштів на кінець року	34 443	51 600	17157	49,81

Джерело: [Додаток А]

Загальний аналіз цих змін вказує на певні зрушення у фінансовому стані та діяльності компанії. Збільшення отримання позик і зменшення витрат на сплату заборгованості з фінансової оренди свідчать про залучення додаткових фінансових ресурсів та ефективне управління зобов'язаннями. Покращення чистого руху коштів від фінансової діяльності і чистого руху грошових коштів свідчить про покращення фінансової ефективності компанії і здатність генерувати позитивний грошовий потік. Однак, зменшення залишку коштів на початок року і вплив зміни валютних курсів на залишок коштів можуть свідчити про вплив зовнішніх факторів і можливі ризики, такі як валютні коливання і недостатність ліквідних активів.

Загалом, аналіз змін у фінансових показниках вказує на рух компанії в більш стабільний і стійкий фінансовий стан. Проте, важливо враховувати, що кожен показник має свої особливості і на них може впливати різними факторами, тому детальний аналіз кожного з них є необхідним для повного розуміння фінансової ситуації компанії.

Оцінка фінансово-економічної стійкості може виконуватись за допомогою різних таблиць, які дозволяють систематично аналізувати дані та здійснювати порівняння. Одна з них - це таблиця витрат, представлена нижче.

Таблиця 2.9 - Витрати ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2021-2022 рр, тис. грн

	2021	2022	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Адміністративні витрати	-101180	-95526	5654	-5,59
Витрати на збут	-138493	-172317	-33824	24,42
Інші операційні витрати	-54802	-155756	-100954	184,22
Фінансові витрати	-3740	-2199	1541	-41,20
Втрати від участі в капіталі	-793	-180	613	-77,30
Інші витрати	-18	-5941	-5923	32905,56
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11847	-969	10878	-91,82
Матеріальні затрати	1075872	890215	-185657	-17,26
Витрати на оплату праці	274387	220311	-54076	-19,71
Відрахування на соціальні заходи	65360	53016	-12344	-18,89
Амортизація	31768	24437	-7331	-23,08

Джерело: [Додаток А]

Адміністративні витрати зменшилися на 5 654 тис. грн або 5,59%. Витрати на збут збільшилися на 33 824 тис. грн або 24,42%, а фінансові витрати зменшилися на 1 541 тис. грн або 41,20%. Це може свідчити про ефективніше управління фінансовими ресурсами і зниження витрат на фінансування.

Втрати від участі в капіталі зменшилися на 613 тис. грн, однак інші витрати значно збільшилися на 5 923 тис. грн або 3290,56%. Це може вказувати

на появу нових непередбачуваних витрат або збільшення витрат в інших категоріях, які не враховуються окремо.

Витрати з податку на прибуток збільшилися на 10 878 тис. грн або 91,82%. Це може бути пов'язано зі змінами в законодавстві або збільшенням оподатковуваного прибутку. Матеріальні затрати зменшилися на 185 657 тис. грн або 17,26%. Це може бути результатом оптимізації процесів закупівлі матеріалів або змін у вартості матеріалів.

Витрати на оплату праці зменшилися на 54 076 тис. грн або 19,71%. Це може бути результатом змін у штатному розкладі, зниження заробітної плати або змін у структурі працівників. Відрахування на соціальні заходи зменшилися на 12 344 тис. грн або 18,89%. Це може бути пов'язано зі змінами в соціальному законодавстві або зниженням кількості працівників.

Амортизація зменшилася на 7 331 тис. грн або 23,08%. Це може бути пов'язано зі зниженням ступеня зносу основних засобів або скороченням активності підприємства.

Враховуючи зазначені відхилення, можна зробити наступні спостереження:

1. Значне збільшення інших операційних витрат та зменшення матеріальних затрат можуть вказувати на зміни в процесах виробництва, закупівель або управління ресурсами.

2. Збільшення витрат на збут може свідчити про активізацію маркетингових та збутових заходів або впровадження нових стратегій збуту.

3. Значне зменшення фінансових витрат та витрат на оплату праці може свідчити про ефективне управління фінансами та оптимізацію розходів на працю.

4. Збільшення витрат з податку на прибуток може бути наслідком змін у податковому законодавстві або зростання оподатковуваного прибутку.

Загальною тенденцією може бути зниження загальних витрат компанії у 2022 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про покращення ефективності управління та оптимізацію розходів.

Наступним найважливішим кроком для аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», є визначення порогу рентабельності. Розрахунок показників представлений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	2022
операційний дохід, тис. грн	1092220,00	1762901,00	1573814,00
операційні витрати, тис. грн	1084986,00	1706294,00	1562767,00
змінні витрати, тис. грн	652353,37	1171309,17	848155,75
постійні витрати, тис. грн	353921,63	480182,83	558855,25
маржинальний дохід, тис. грн	439866,63	591591,83	725658,25
фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7234,00	56607,00	11047,00
Частка маржинального доходу в операційному доході	0,40	0,34	0,46
Поріг рентабельності, тис. грн	878812,48	1430910,22	1212050,19
Частка порогу рентабельності в ОД, %	80,46	81,17	77,01
Зона фінансової стійкості, тис. грн	206173,52	275383,78	350716,81
Запас фінансової стійкості, %	18,88	15,62	22,28

Джерело: [Додаток А]

Операційний дохід зріс з 1 092 220 грн у 2020 році до 1 762 901 грн у 2021 році, але зменшився до 1 573 814 грн у 2022 році. На цю зміну може впливати різні фактори, такі як зміна обсягу продажів, цін на продукцію або складу витрат.

Операційні витрати також зросли з 1 084 986 грн у 2020 році до 1 706 294 грн у 2021 році, але зменшилися до 1 562 767 грн у 2022 році. Це може свідчити про зміни витрат на операційну діяльність компанії.

Змінні витрати збільшилися з 652 353,37 грн у 2020 році до 1 171 309,17 грн у 2021 році, але зменшилися до 848 155,75 грн у 2022 році. Ця зміна може бути пов'язана зі зміною цін на сировину або інші рухи на ринку.

Постійні витрати збільшилися з 353 921,63 грн у 2020 році до 480 182,83 грн у 2021 році, але зросли до 558 855,25 грн у 2022 році. Це може бути

результатом зростання заробітних плат, орендної плати або інших постійних витрат.

Маржинальний дохід, який відображає різницю між операційним доходом і змінними витратами, збільшився з 439 866,63 грн у 2020 році до 591 591,83 грн у 2021 році, але подальше зростання до 725 658,25 грн у 2022 році. Це може свідчити про покращення ефективності виробничого

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 7 234 грн у 2020 році до 56 607 грн у 2021 році, але зменшився до 11 047 грн у 2022 році. Це може бути впливом різних факторів, таких як зміни в структурі витрат, процентні ставки на кредити або інші фінансові чинники.

Частка маржинального доходу в операційному доході показує, яка частина операційного доходу складається з маржинального доходу. Вона зменшилася з 40% у 2020 році до 34% у 2021 році, але зросла до 46% у 2022 році. Це може свідчити про зміни в структурі доходів і витрат компанії.

Поріг рентабельності відображає мінімальний рівень операційного доходу, необхідний для покриття всіх витрат. Він збільшився з 878 812,48 грн у 2020 році до 1 430 910,22 грн у 2021 році, але зменшився до 1 212 050,19 грн у 2022 році. Це може свідчити про зміни в ефективності управління витратами та доходами компанії.

Частка порогу рентабельності в операційному доході відображає, яка частина операційного доходу становить поріг рентабельності. Вона зросла з 80,46% у 2020 році до 81,17% у 2021 році, але зменшилася до 77,01% у 2022 році. Це може свідчити про зміни в структурі доходів та витрат компанії.

Запас фінансової стійкості відображає частку зони фінансової стійкості в операційному доході. Він зменшився з 18,88% у 2020 році до 15,62% у 2021 році, але зрос до 22,28% у 2022 році. Це може свідчити про зміну в співвідношенні фінансових резервів та операційного доходу компанії.

Загальний аналіз показників рентабельності та запасу фінансової стійкості показує, що компанія зазнала змін у своїх фінансових показниках протягом розглянутих трьох років. Операційний дохід, операційні витрати та

маржинальний дохід зазнали коливань, що можуть бути впливом змін у цінах на продукцію, обсягу продажів та структурі витрат компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності також зазнав змін, що можуть бути пов'язані з фінансовими факторами та ефективністю управління витратами та доходами. Показники рентабельності, такі як поріг рентабельності та частка порогу рентабельності в операційному доході, також відображають коливання протягом розглянутих років.

Зона фінансової стійкості та запас фінансової стійкості також показують зміни у фінансових резервах компанії, що може вказувати на зміну її фінансової політики та підходу до ризик-менеджменту.

Усі ці зміни в показниках рентабельності та запасу фінансової стійкості варто детальніше дослідити та аналізувати для розуміння причин, що їх спричинили, та вжиття необхідних заходів для усунення негативних впливів.

Головним чином, забезпеченість ресурсами підприємства характеризується наявністю власних коштів та коротко- та довгострокових позик. Таблиця містить показники, які використовуються для визначення рівня фінансової стійкості підприємства. За вказаними показниками більшість значень перевищує нормативні вимоги, що свідчить про абсолютну фінансову стійкість ресурси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Це означає, що власні оборотні кошти повністю покривають запаси.

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за період з 2020 по 2022 роки (табл. 2.11.) вказує на деякі зміни в рівні ресурсів, використаних для фінансування запасів компанії.

Власні оборотні кошти зменшилися з 309 700 тис. грн у 2021 році до 248 760 тис. грн у 2022 році. Це зменшення на 60 940 тис. грн або на 19,68% може бути наслідком використання частини коштів для інших потреб компанії, зменшення прибутку або збільшення витрат.

Короткострокові кредити банків збільшилися з нуля в 2021 році до 46 223 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про залучення додаткових фінансових ресурсів для покриття потреб в запасах або інших цілях компанії.

Таблиця 2.11 - Показники фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
Власні оборотні кошти	309700	248760	-60940,00	-19,68
Довгострокові кредити банків	0	0	0,00	0,00
Короткострокові кредити банків	0	46223	46223,00	100,00
Запаси і біологічні активи	368743	480110	111367,00	30,20
Наявність власних оборотних коштів та довгострокових кредитів для фінансування запасів	377190	360102	-17088,00	-4,53
Надлишок(нестача) власних оборотних коштів для формування запасів	-59043	-231350	-172307,00	291,83
Надлишок(нестача) власних оборотних коштів та довгострокових кредитів для формування запасів	8447	-120008	-128455,00	-1520,72
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	1,02	0,75	-0,27	-26,68
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	0,02	-0,25	-0,27	-1191,17

Джерело: [Додаток А]

Запаси і біологічні активи зросли з 368 743 тис. грн у 2021 році до 480 110 тис. грн у 2022 році. Це збільшення на 111 367 тис. грн або на 30,20% може бути наслідком збільшення обсягу запасів компанії, змін в цінах на матеріали або збільшення виробничих потреб.

Наявність власних оборотних коштів та довгострокових кредитів для фінансування запасів зменшилася з 377 190 тис. грн у 2021 році до 360 102 тис. грн у 2022 році. Це зменшення на 17 088 тис. грн або на 4,53% може свідчити про скорочення фінансування запасів за рахунок власних ресурсів та довгострокових кредитів.

Надлишок (нестача) власних оборотних коштів для формування запасів зменшився з -59 043 тис. грн у 2021 році до -231 350 тис. грн у 2022 році. Це збільшення негативного значення на 172 307 тис. грн або на 291,83% свідчить про те, що компанія має недостатньо власних оборотних коштів для

фінансування запасів, і вона залежить від зовнішнього фінансування або інших джерел для забезпечення цих потреб.

Надлишок (нестача) власних оборотних коштів та довгострокових кредитів для формування запасів змінився з 8 447 тис. грн у 2021 році до -120 008 тис. грн у 2022 році. Це зменшення на 128 455 тис. грн або на 1 520,72% свідчить про недостатність не тільки власних оборотних коштів, але й довгострокових кредитів для фінансування запасів компанії.

Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування зменшився з 1,02 в 2021 році до 0,75 в 2022 році. Це зменшення на 0,27 або на 26,68% свідчить про зменшення забезпеченості запасів необхідними ресурсами для їх фінансування.

Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів зменшився з 0,02 у 2021 році до -0,25 у 2022 році. Це зменшення на 0,27 або на 1191,17% свідчить про недостатність фінансових ресурсів для формування кожного гривні запасів, що може вказувати на зростаючі фінансові проблеми компанії.

Ці зміни в показниках фінансової стійкості ресурси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» свідчать про певні проблеми у фінансуванні запасів компанії. Зокрема, можна виокремити такі аспекти:

1. Зменшення власних оборотних коштів свідчить про те, що компанія може мати обмежені фінансові ресурси для фінансування своїх операцій, включаючи формування запасів.

2. Залучення короткострокових кредитів банків може свідчити про те, що компанія використовує зовнішнє фінансування для покриття потреб в запасах. Це може бути пов'язано зі зростанням виробничих потреб або зі збільшенням запасів через зміни в ринкових умовах.

3. Збільшення запасів і біологічних активів може бути пов'язане зі зростанням виробництва або змінами в стратегії компанії. Проте, необхідно звернути увагу на те, чи є таке збільшення ефективним та оптимальним з точки зору фінансового управління.

4. Негативні значення надлишку власних оборотних коштів для формування запасів та надлишку власних оборотних коштів та довгострокових кредитів свідчать про недостатність фінансових ресурсів для покриття потреб в запасах. Це може створювати ризик недостатньої ліквідності та може потребувати пошуку альтернативних джерел фінансування.

5. Зменшення коефіцієнта забезпеченості запасів відповідними джерелами формування та негативні значення надлишку (нестачі) відповідних джерел формування на 1 грн запасів свідчать про зростаючу нестабільність у фінансуванні запасів компанії. Це може бути пов'язано зі змінами у вартості або обсязі запасів, а також зі змінами відносин з постачальниками та кредиторами.

6. Відносне відхилення власних оборотних коштів складає -19,68%, що свідчить про зниження обсягу власних оборотних коштів компанії. Це може мати негативний вплив на її фінансову стабільність та здатність вирішувати фінансові зобов'язання.

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за період з 2020 по 2022 роки вказує на проблеми у фінансуванні запасів компанії та зменшення її фінансової стійкості. Це може вимагати уваги до фінансового управління, оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування для забезпечення стійкості та ефективності компанії.

Аналіз ділової активності є важливим для підприємства, оскільки він надає інформацію про ефективність його операцій, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також прийняти обґрунтовані рішення для поліпшення результативності та досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.12 - Показники ділової активності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт обертання активів	1,17	1,77	1,25
Тривалість одного обороту активів, днів	307,21	203,10	287,52
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,70	2,48	1,71
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	211,65	145,34	210,86
Коефіцієнт обертання запасів	3,12	4,70	3,15
Тривалість одного обороту запасів, днів	115,29	76,64	114,38
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	6,13	8,40	6,98
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	58,75	42,86	51,56
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,86	2,95	2,65
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	193,47	122,13	135,91
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	4,16	4,92	2,81
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	86,62	73,20	128,05
Тривалість операційного циклу, днів	174,03	119,50	165,94

Джерело: [Додаток А]

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» з 2020 по 2022 роки, таблиця 2.12 вказує на наступні зміни:

1. Коефіцієнт обертання активів. Зменшення з 1,77 до 1,25 свідчить про меншу ефективність використання активів компанією у 2022 році порівняно з 2021 роком.

2. Тривалість одного обороту активів. Зменшення з 203,10 днів до 287,52 днів показує, що компанія витрачає більше часу на оборот своїх активів у 2022 році.

3. Коефіцієнт обертання оборотних активів. Збільшення з 2,48 до 1,71 свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів компанією у 2022 році.

4. Тривалість одного обороту оборотних активів. Збільшення з 145,34 днів до 210,86 днів вказує на затримки у процесі обороту оборотних активів у 2022 році.

5. Коефіцієнт обертання запасів. Зменшення з 4,70 до 3,15 свідчить про меншу ефективність використання запасів компанією у 2022 році порівняно з 2021 роком.

6. Тривалість одного обороту запасів. Збільшення з 76,64 днів до 114,38 днів показує, що компанія витрачає більше часу на оборот своїх запасів у 2022 році.

7. Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості. Збільшення з 8,40 до 6,98 свідчить про зниження ефективності використання дебіторської заборгованості компанією у 2022 році.

8. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості. Збільшення з 42,86 днів до 51,56 днів вказує на затримки у процесі обороту дебіторської заборгованості у 2022 році.

9. Коефіцієнт обертання власного капіталу. Зменшення з 2,95 до 2,65 свідчить про меншу ефективність використання власного капіталу компанією у 2022 році порівняно з 2021 роком.

10. Тривалість одного обороту власного капіталу. Збільшення з 122,13 днів до 135,91 днів показує, що компанія витрачає більше часу на оборот свого власного капіталу у 2022 році.

11. Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості. Зменшення з 4,92 до 2,81 свідчить про зниження ефективності використання кредиторської заборгованості компанією у 2022 році.

12. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості. Збільшення з 73,20 днів до 128,05 днів вказує на затримки у процесі обороту кредиторської заборгованості у 2022 році.

13. Тривалість операційного циклу. Збільшення з 119,50 днів до 165,94 днів показує, що компанія витрачає більше часу на завершення операційного циклу у 2022 році.

Загальна тенденція зміни показників ділової активності вказує на погіршення ефективності використання активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості компанією у 2022 році порівняно з попередніми роками. Для подальшого вдосконалення фінансової продуктивності, компанія повинна зосередитися на удосконаленні своїх операційних процесів,

скороченні тривалості обороту активів, оборотних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Це може включати ефективне управління запасами, покращення процесів стягнення дебіторської заборгованості та зміну умов співпраці з кредиторами. Крім того, слід звернути увагу на оптимізацію використання власного капіталу та здійснення аналізу операційного циклу, щоб скоротити його тривалість. Постійне вдосконалення ділової активності є важливим для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства у конкурентній ринковій економіці.

Аналіз ліквідності і платоспроможності підприємства важливий для оцінки його здатності вчасно погашати зобов'язання перед кредиторами і забезпечити нормальний хід бізнес-операцій. Це дозволяє виявити потенційні проблеми зі здатністю підприємства погашати зобов'язання, розраховувати на кредити та здійснювати необхідні платежі. Аналіз ліквідності і платоспроможності допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління фінансовими ресурсами підприємства, забезпечувати стабільну фінансову позицію та зменшувати ризики фінансових проблем.

Таблиця 2.13 - Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2019-2022 рр.

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,094	0,084	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,81	0,65	-0,16
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,90	1,44	-0,46
Коефіцієнт платоспроможності	0,094	0,084	-0,01
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,80	1,39	-0,40
Коефіцієнт покриття запасів	1,90	1,84	-0,05

Джерело: [Додаток А]

Аналізуючи таблицю 2.13 з показниками оцінювання ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт платоспроможності зменшилися відносно минулого року. Це може свідчити про зменшення здатності підприємства виконувати свої платіжні зобов'язання. Зокрема, негативні зміни в коефіцієнтах абсолютної та швидкої ліквідності вказують на зменшення готівкових та швидко реалізовуваних активів, що може впливати на його здатність реагувати на непередбачені фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт критичної ліквідності зменшився, що може свідчити про збільшення ризику нездатності підприємства виконувати свої невідкладні платежі. Це може бути пов'язано зі зростанням зобов'язань або зниженням доступних ліквідних активів.

Коефіцієнт покриття запасів зменшився, що може вказувати на збільшення запасів підприємства відносно його поточних зобов'язань. Це може мати негативний вплив на ліквідність, оскільки збільшення запасів може призвести до затримок у платежах та збільшення фінансових зобов'язань.

Загалом, зменшення цих показників може вказувати на зниження ліквідності та платоспроможності підприємства. Це може виникати з різних причин, таких як затримки у платежах від покупців, збільшення запасів або зменшення готівкових резервів. Зниження ліквідності та платоспроможності може призвести до складнощів у погашенні зобов'язань, збільшення витрат на фінансування та загрози фінансовій стійкості підприємства. Тому аналіз цих показників є важливим для виявлення проблем та вжиття необхідних заходів для покращення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.14 - Рентабельність ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», 2020-2022 рр.

Показники рентабельності	2020	2021	2022
Рентабельність виробничих витрат,%	20,45	-0,23	-0,33
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,20	1,23	1,33
Рентабельність продажу, %	16,98	18,49	24,62
Рентабельність операційних витрат,%	0,67	3,32	0,71
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,94	1,02	0,97
Загальна рентабельність витрат господарської діяльності,%	0,43	3,28	0,31
Чиста рентабельність витрат,%	0,29	2,58	0,25
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	1,17	1,77	1,25
Період окупності капіталу	27351,12	2212,28	30662,58

Джерело: [Додаток А]

Розрахунок рентабельності підприємства є важливим і актуальним аналітичним інструментом. Цей показник визначає ефективність діяльності підприємства і його здатність генерувати прибуток. Розрахунок рентабельності дозволяє оцінити, наскільки успішно використовуються ресурси та активи підприємства для отримання прибутку.

Рентабельність визначається шляхом порівняння доходів та витрат підприємства. Вона може бути розрахована для всього підприємства, окремих підрозділів, продуктових ліній або проектів. Цей показник дозволяє оцінити ефективність керівництва, визначити недоліки та потенційні можливості для покращення результативності підприємства.

Розрахунок рентабельності є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, планування бюджету, оцінки ефективності інвестицій та привласнення капіталу. Він допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, визначати пріоритетні напрямки розвитку та забезпечувати стійкий фінансовий стан.

Тому розрахунок рентабельності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» наведений в таблиці 2.14 є важливим і актуальним для забезпечення успішної фінансової діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз таблиці 2.14 показує зміну показників рентабельності ресурси ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» протягом 2020-2022 років і їх вплив на діяльність підприємства.

1. Рентабельність виробничих витрат. У 2020 році показник становив 20,45%, що свідчить про прибутковість виробничих операцій. У 2021 році показник зменшився до -0,23%, що може вказувати на збільшення витрат і негативну рентабельність. У 2022 році показник подальшого зниження до -0,33% підтверджує проблеми з ефективністю виробництва.

2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат. Усі роки показник перевищує 1, що означає, що виробничі витрати повертаються з прибутком.

3. Рентабельність продажу. Показник зростав з 16,98% у 2020 році до 24,62% у 2022 році, що свідчить про збільшення прибутковості від реалізації продукції.

4. Рентабельність операційних витрат. У 2020 році показник становив 0,67%, що було невеликим. У 2021 році значно покращився до 3,32%, що свідчить про збільшення ефективності операційних витрат. У 2022 році показник знову знизився до 0,71%, що може вказувати на проблеми управління витратами.

5. Загальна рентабельність витрат господарської діяльності та чиста рентабельність витрат. Усі роки показники були невеликими і нестабільними, що свідчить про недостатню прибутковість діяльності підприємства.

6. Коефіцієнт окупності сукупного капіталу. Показник зріс з 1,17 у 2020 році до 1,77 у 2021 році, що вказує на збільшення прибутковості, пов'язаної з використанням сукупного капіталу. У 2022 році показник знизився до 1,25, що може вказувати на менш ефективне використання капіталу.

7. Період окупності капіталу. Значення періоду окупності капіталу значно змінилося протягом розглянутого періоду, що може вказувати на коливання ефективності використання капіталовкладень.

Загальний аналіз таблиці вказує на нестабільність рентабельності підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Деякі показники

показують покращення, наприклад, рентабельність продажу і рентабельність операційних витрат у 2021 році. Однак, інші показники, зокрема рентабельність виробничих витрат та загальна рентабельність витрат господарської діяльності, показують негативні значення. Це може свідчити про проблеми з управлінням витратами та ефективністю виробництва. Важливо проаналізувати причини змін показників і вжити відповідні заходи для поліпшення рентабельності підприємства.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища підприємства включає в себе аналіз різноманітних показників і факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Основні показники та аспекти, які зазвичай досліджуються в рамках аналізу зовнішнього середовища, включають:

1. Політичні фактори. Сюди входять законодавчі та регуляторні зміни, стабільність політичної ситуації, податкова та митна політика, тарифи та торгові угоди, які можуть впливати на підприємство [58].

2. Економічні фактори. Це включає фактори, такі як інфляція, обмінний курс, рівень безробіття, зростання ВВП та інші економічні показники, які впливають на фінансову стабільність та споживчі можливості [58].

3. Соціокультурні фактори. До них відносять демографічні тенденції, культурні зміни, смаки та уподобання споживачів, освіта та інші аспекти, що визначають попит на товари та послуги [58].

4. Технологічні фактори. При аналізі цих факторів включає розгляд розвитку технологій, інновації, доступність нових технологічних рішень та їх вплив на виробництво та конкурентоспроможність підприємства [58].

5. Екологічні фактори. Під впливом цих факторів споживачі стають більше усвідомленими стосовно питань навколишнього середовища, і тому екологічні обмеження та стандарти можуть впливати на виробництво та споживання [58].

6. Юридичні фактори. До них відносять законодавчі зміни, регуляторні вимоги, судові рішення та інші юридичні аспекти, які можуть впливати на діяльність підприємства [58].

7. Конкурентне середовище. Включає аналіз конкурентів, їх стратегії та діяльність, а також загрози і можливості, які вони створюють для підприємства [58].

8. Макроекономічні фактори. Це включає загальні тенденції у світовій та регіональній економіці, такі як світова фінансова криза, геополітичні конфлікти тощо [58].

Аналіз зовнішнього середовища допомагає підприємству адаптувати свою стратегію до змін у цих факторах і визначити можливості та загрози, які вони представляють для бізнесу.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища зазвичай використовують модель PEST, яка включає в себе чотири основних аспектів.

Таблиця 2.15 - PEST-аналіз підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Політичні	Економічні
1.Вторгнення російських військ до України 2.Зміни правил щодо вивезення товарів за кордон 3.Зміни в правилах Європейського союзу, щодо продажу на їх території товарів з України.	1.Високий рівень інфляції 2.Високий зовнішній борг України 3.Коливання курсів валют 4.Зниження купівельної спроможності
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
1.Збільшення свідомості про екологічні питання вимагає прийняття екологічних стандартів і підвищення витрат на охорону навколишнього середовища. 2. Зміна попиту споживачів. 3. Зменшення кількості клієнтів, через руйнування або закриття підприємств	1.Впровадження нових технологій і автоматизація можуть покращити продуктивність та якість виробництва. 2.Використання цифрових технологій для управління виробництвом та логістикою може покращити ефективність підприємства.

Джерело: [56]

У результаті аналізу таблиці 2.15 можна виділити значні політичні та економічні ризики, пов'язані з геополітичною ситуацією та економічними факторами в Україні. Однак існують можливості для вдосконалення та адаптації, такі як впровадження нових технологій та підвищення якості продукції, які можуть допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Тому підприємству досить важливо запровадити інновації на виробництві.

Висновок з аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вказує на значні політичні та економічні ризики, обумовлені геополітичною ситуацією та економічними факторами в Україні. Однак існують можливості для підприємства, такі як впровадження нових технологій та підвищення якості продукції, що можуть підтримати його конкурентоспроможність на ринку. Підприємству слід активно реагувати на зміни у політичному та економічному середовищі, а також акцентувати увагу на інноваціях для забезпечення сталого розвитку.

2.3 Аналіз конкурентного середовища та обґрунтування доцільності розробки конкурентної стратегії

Аналіз конкурентного середовища є ключовим етапом стратегічного управління підприємством. Цей аналіз допомагає розуміти структуру ринку, визначити сильних та слабких конкурентів, ідентифікувати можливості та загрози, що виникають від конкуренції. Обґрунтування доцільності базується на здатності підприємства ефективно реагувати на конкурентний тиск і досягати своїх стратегічних цілей.

Основні елементи аналізу конкурентного середовища:

1. Ідентифікація конкурентів:
 - 1.1. Визначення основних гравців на ринку, які пропонують схожі товари або послуги. Аналізуючи ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», можна виділити, що підприємство є єдиним виробником шліфувальних

матеріалів в Україні та одним з найбільших виробників абразивів у Східній Європі. У світі основними конкурентами ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» є: електрокорунд нормальний - виробники Китаю; карбід кремнію чорний - ВАТ " Волзький абразивний завод", росія; карбід бору - виробники Китаю; відрізні круги - LLC KLINGSPOR, Німеччина, виробники Китаю.

1.2. Оцінка їхніх розмірів, ринкових долей та стратегій. Зазначені вище конкуренти поставляють свою продукцію в такі країни Азії як Китайська Народна Республіка (місце виробництва), Об'єднані Арабські Емірати, Тайланд, в країни Європи Італію, Чехію, Данію, Болгарію, Іспанію, Великобританію, Нідерланди, Румунію, Сербію, Угорщину та в Австралію, Африку, Америку. В той час як ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» націлений на країни Європи, а саме Угорщину, Іспанію, Нідерланди, Польщу, Чехію, Німеччину, Австрію, Італія, Бельгія та на Туреччину.

2. Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів:

2.1. Аналіз ресурсів, які роблять конкурентів сильними. Незважаючи на те, що ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» намагається оновлювати обладнання та модернізувати процеси виробництва, закордонні підприємства все ще мають певні переваги, а саме володіння передовими технологіями та інноваціями, здатність ефективно впроваджувати нові рішення та підходи, володіння передовими технологіями та інноваціями, здатність ефективно впроваджувати нові рішення та підходи. Також великі корпорації на відміну від Запорізького підприємства мають сильний бренд та відомість у ринковому сегменті, високу репутацію, що викликає довіру серед клієнтів та партнерів [56].

2.2. Виявлення слабких сторін. За крайні 4 роки українські підприємства у зв'язку з COVID-19 та повномасштабним вторгненням навчилися швидко реагувати на зміни у навколишньому середовищі та соціумі, що може значущо відрізняти їх від країн-конкурентів з стабільною політичною, економічною та суспільною ситуацією. Тому до слабких сторін підприємств, що виступають конкурентами ПрАТ «Запорізький абразивний

комбінат» можна віднести спроможність погано реагувати на швидкі зміни у середовищі та обмежену гнучкість у структурі та процесах [56].

3. Оцінка загроз і можливостей:

3.1. Визначення загроз. Загрозами, з якими може стовкнутися ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», можуть бути введення нових учасників, що може призвести до посилення конкуренції на ринку абразивних матеріалів, нові гравці можуть принести інноваційні технології та продукти, що може вплинути на популярність продукції вітчизняного підприємства. Зміни в цінах на сировину (наприклад, абразивні матеріали) можуть вплинути на вартість виробництва та маржинальність. Зміни валютних курсів можуть вплинути на вартість імпортованих ресурсів. Суворіші екологічні норми можуть вплинути на виробництво та витрати на відновлення діяльності. Аналіз цих загроз дозволяє ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» розробляти стратегії для зменшення ризиків, виявлення нових можливостей та збереження конкурентоспроможності на ринку [56].

3.2. Виявлення можливостей. Дослідження можливостей для розширення експорту в інші країни може допомогти розширити ринки збуту та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Вивчення та розробка нових типів абразивних матеріалів або продуктів може розширити асортимент та привернути нових клієнтів. Використання системи управління відносинами з клієнтами дозволить вдосконалити обслуговування та збільшити задоволеність клієнтів. Інвестування в тренінги та розвиток персоналу, особливо тих, які працюють в прямому контакті з клієнтами, може підвищити рівень обслуговування [56].

Обґрунтування доцільності буде базуватися на тому, наскільки підприємство може використати свої конкурентні переваги, уникати загроз і використовувати можливості на ринку. Якщо підприємство може ефективно реагувати на конкурентний тиск і забезпечити стабільний розвиток, то його діяльність є доцільною. Важливо також враховувати стратегічні моменти, такі

як інновації, партнерства та управління ризиками, які можуть підтримати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 був проведений аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Компанія є великим підприємством зі складною організаційною структурою. Власники та керівництво визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку підприємства. Виконавчий орган, який включає в себе правління чи виконавчого директора, відповідає за оперативне керівництво та фінансові результати компанії.

Робота підрозділів, таких як виробничі цехи, відділи збуту і маркетингу, досліджень і розробок, контролю якості, матеріально-технічного забезпечення, кадрів та адміністрації, відбувається в рамках чіткої координації та співпраці. Ієрархічна система командування забезпечує передачу інформації та рішень від вищого рівня до нижчого, що сприяє ефективності та спільній роботі підрозділів.

Організаційна структура компанії є гнучкою та готовою до змін для адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, включаючи реструктуризацію та впровадження нових підходів. Заходи з удосконалення технологій та постійний розвиток нових продуктів свідчать про прагнення компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку абразивних матеріалів.

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» спеціалізується на виробництві високоякісних абразивних матеріалів, використовуваних у різних галузях промисловості. Здатність компанії пристосовуватися до змін у вимогах ринку та інноваційна спрямованість дозволяють їй зберігати свою конкурентоспроможність та займати важливу позицію в галузі абразивних матеріалів.

ПрАТ "Запорізький абразивний комбінат" володіє гнучкістю в адаптації своєї номенклатури виробничої продукції до змін у технологіях, ринкових

потребах і стратегічних орієнтаціях. Зазначено, що компанія продовжує впроваджувати модернізацію аспіраційного устаткування, особливо за допомогою сучасних систем пиловловлення, що сприяє не лише покращенню екологічних показників, а й підвищенню ефективності виробництва.

Важливим етапом у розвитку є звернення до тканинної фільтрації, що дозволяє уникнути використання води на пиловловлювачах, зменшити викид пилу в навколишнє середовище та збільшити повторне використання вловленої пилу. Компанія вже успішно впровадила цю технологію на значній кількості аспіраційних установок.

Значний фокус приділяється також екологічній відповідальності, що включає утилізацію відходів, використання водних ресурсів і дотримання норм екологічної безпеки. Комбінат дотримується стратегії максимального залучення у виробництво матеріалів із ресурсною цінністю, активно впроваджуючи системи роздільного збору відходів.

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» показує свою відповідальність перед природою та громадянськістю не лише шляхом впровадження екологічно чистих технологій, а й шляхом участі у суботниках та міських екологічних акціях. Керівництво компанії взяло на себе зобов'язання забезпечити якість продукції, фінансову стабільність підприємства і задоволення потреб працівників у соціальній сфері.

Загальний імідж ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» підтримується стратегічними зобов'язаннями у сфері якості, розширенням номенклатури конкурентоспроможної продукції, інноваціями в технологіях, екологічною свідомістю та соціальною відповідальністю.

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» активно впроваджує стратегію залучення та ефективного використання фінансових ресурсів. Її фінансовий план орієнтований на забезпечення стабільного фінансового стану та досягнення стратегічних цілей. З внутрішніх джерел фінансування, таких як прибуток та резерви, до зовнішніх, таких як банківські позики та випуск облігацій, компанія ретельно оцінює та вибирає оптимальні варіанти.

Важливим елементом процесу є висока кваліфікація персоналу та фінансовий контроль, що дозволяє компанії досягати високих стандартів якості та ефективно використовувати фінансові ресурси. Постійний моніторинг та коригування стратегії дозволяють компанії адаптуватися до змін у фінансовому середовищі, а також реалізовувати диверсифікацію джерел фінансування для зменшення ризиків.

Процес формування та розміщення фінансових ресурсів є індивідуальним для кожної компанії і залежить від різних факторів. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 роки вказує на стабільність деяких складових власного капіталу, таких як зареєстрований капітал та додатковий капітал. Однак, виникають коливання у розмірах нерозподіленого прибутку, що може бути пов'язане з різними факторами, включаючи прибутковість підприємства та рівень інвестицій. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на тенденцію до збільшення обсягу непогашених зобов'язань замовників, але підприємство виявляє ініціативи для зменшення цієї заборгованості. Фінансовий аналіз балансу підтверджує стабільність певних аспектів фінансового стану компанії, але також вказує на зміни у розмірах деяких активів та пасивів протягом вивченого періоду.

У висновку важливо врахувати різноманітність та взаємозалежність фінансових показників компанії. За результатами аналізу можна визначити, що деякі показники, такі як зареєстрований (пайовий) капітал, резервний капітал і емісійний дохід, залишаються стабільними протягом вивченого періоду. Збільшення загального активу та покращення структури активів свідчать про позитивні тенденції у фінансовій ситуації компанії. Зменшення обсягу заборгованості та зменшення нерозподіленого прибутку можуть свідчити про ефективне управління зобов'язаннями та прибутковість компанії. Проте, необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни валютних курсів, що може впливати на ліквідність компанії. Загальний аналіз фінансових показників вказує на певний рух компанії в більш стабільний

фінансовий стан, але для повного розуміння ситуації необхідний докладний розгляд кожного показника.

Загальний аналіз фінансових показників компанії вказує на ряд важливих спостережень. Перше, виявлено значне збільшення інших операційних витрат та зменшення матеріальних затрат, що може свідчити про зміни в процесах виробництва, закупівель або управління ресурсами. Друге, збільшення витрат на збут може вказувати на активізацію маркетингових та збутових заходів чи впровадження нових стратегій. Третє, зменшення фінансових витрат та витрат на оплату праці свідчить про ефективне управління фінансами та оптимізацію розходів на працю. Четверте, збільшення витрат з податку на прибуток може бути наслідком змін у податковому законодавстві чи зростання оподатковуваного прибутку.

Загальна тенденція до зниження загальних витрат у 2022 році порівняно з 2021 роком свідчить про покращення ефективності управління та оптимізацію розходів. Однак важливо розглядати ці зміни в контексті загального фінансового стану компанії.

Позитивні тенденції в рентабельності та фінансовій стійкості спостерігаються у вигляді коливань у показниках операційного доходу, операційних витрат, маржинального доходу та фінансового результату від операційної діяльності. Проте, ці зміни потребують подальшого дослідження для з'ясування причин та прийняття відповідних заходів.

Аналіз фінансової стійкості та запасу фінансової стійкості вказує на проблеми у фінансуванні запасів компанії. Зменшення власних оборотних коштів та залучення короткострокових кредитів можуть свідчити про обмежені фінансові ресурси та використання зовнішнього фінансування. Збільшення запасів та біологічних активів може бути пов'язане зі зростанням виробництва або змінами в стратегії компанії, але потребує уважного моніторингу та оптимізації.

Загалом, детальний аналіз цих показників є важливим для повного розуміння фінансового стану та розроблення стратегій для покращення ефективності управління ресурсами та фінансовими ризиками компанії.

Висновок з аналізу фінансового стану ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за період 2020-2022 років вказує на кілька важливих аспектів. Зменшення ліквідності та платоспроможності підприємства, а також погіршення ефективності використання активів та збільшення запасів свідчать про потребу в уважному фінансовому управлінні. Зниження рентабельності в окремих сферах діяльності також вимагає уваги до оптимізації виробничих процесів та контролю над витратами.

Для подальшого покращення фінансової стійкості підприємства рекомендується зосередитися на ефективному управлінні запасами, покращенні системи стягнення дебіторської заборгованості, а також оптимізації використання власного капіталу. Прийняття відповідних стратегій та вжиття конкретних заходів для усунення виявлених проблем є ключовими для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Аналіз рентабельності вказав на неоднозначний характер діяльності підприємства, і важливо провести докладне дослідження причин коливань у різних сферах. Впровадження заходів для поліпшення управління витратами та оптимізації процесів виробництва може сприяти збалансованому підвищенню рентабельності.

Загалом, результати аналізу фінансового стану підприємства свідчать про необхідність системних заходів для покращення фінансової ефективності та забезпечення стійкості в непередбачуваних умовах ринкової економіки.

Висновок з аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вказує на значні політичні та економічні ризики, обумовлені геополітичною ситуацією та економічними факторами в Україні. Однак існують можливості для підприємства, такі як впровадження нових технологій та підвищення якості продукції, що можуть підтримати його

конкурентоспроможність на ринку. Підприємству слід активно реагувати на зміни у політичному та економічному середовищі, а також акцентувати увагу на інноваціях для забезпечення сталого розвитку. Зазначені фактори вимагають від підприємства гнучкості та ефективного стратегічного управління, спрямованого на мінімізацію ризиків та використання нових можливостей для досягнення успіху в умовах змінюючогося зовнішнього середовища.

Аналіз конкурентного середовища та обґрунтування доцільності є важливим етапом стратегічного управління для підприємства. У даному випадку, ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вивчає ключові аспекти ринкової конкуренції з метою ефективного реагування на конкурентний тиск та досягнення своїх стратегічних цілей.

Аналіз конкурентів включає ідентифікацію основних гравців на ринку та оцінку їхніх розмірів, ринкових долей та стратегій. ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» виділяється як єдиний виробник шліфувальних матеріалів в Україні та один з найбільших виробників абразивів у Східній Європі. Однак у світі він зіткнувся з конкуренцією від виробників інших країн, таких як Китай, Росія та Німеччина.

Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів розкриває, що закордонні підприємства мають переваги у володінні передовими технологіями, інноваціями та сильним брендом, що викликає довіру клієнтів. З іншого боку, підприємства-конкуренти можуть бути менш гнучкими у реагуванні на зміни та обмеженими в структурі та процесах.

Оцінка загроз і можливостей вказує на те, що введення нових учасників, зміни в цінах на сировину та екологічні норми можуть стати загрозами для підприємства. З іншого боку, можливості розширення експорту, вивчення нових типів продукції та вдосконалення обслуговування можуть принести позитивні результати.

Обґрунтування доцільності подальшої діяльності підприємства ґрунтується на його здатності ефективно реагувати на конкурентний тиск,

зберігати конкурентоспроможність та розвиватися в умовах змінюючогося ринкового середовища. Ключові стратегічні моменти, такі як інновації, партнерства та управління ризиками, визначають можливі шляхи досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Важливо, щоб підприємство продовжувало вдосконалювати свої конкурентні переваги та гнучко реагувати на зміни, забезпечуючи стабільний та сталий розвиток.

3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АБРАЗИВНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Вибір стратегічних напрямків розвитку з урахуванням конкурентних переваг підприємства

Вибір стратегічних напрямків розвитку для підприємства вимагає уважного аналізу його конкурентних переваг та слабкостей, а також зовнішнього середовища. Ось кілька стратегічних напрямків, які ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» може розглядати з урахуванням конкурентних переваг:

1. Диференціація продукції.

Диференціація продукції може бути ефективним стратегічним напрямком розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Ця стратегія передбачає створення унікальних продуктів чи послуг, які відзначаються високою якістю, особливостями або іншими унікальними характеристиками і які відповідають потребам конкретної групи споживачів [59].

Розробка і випуск унікальних абразивних матеріалів чи продуктів може дозволити підприємству зайняти особливу нішу на ринку та отримати конкурентну перевагу. Унікальні продукти можуть привертати нових клієнтів, які шукають особливості або покращену продуктивність у порівнянні зі стандартними абразивами.

Унікальні продукти часто дають можливість позиціонувати їх на ринку за вищою ціною, особливо якщо вони володіють певними технічними чи якісними перевагами. Здатність швидко реагувати на зміни в споживчому попиті та розвивати нові продукти може допомогти підприємству залишатися актуальним на ринку.

Якщо продукція підприємства відрізняється від інших на ринку, це може сприяти створенню лояльності серед клієнтів, які впізнають унікальність та якість продукції.

Унікальні продукти можуть відкривати нові ринки та сегменти, які раніше не були в основному полі зору підприємства.

Щоб успішно реалізувати стратегію диференціації, ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» повинне вдосконалити свої дослідження та розробку, зберігати високі стандарти якості, ефективно комунікувати свою унікальність на ринку та постійно вдосконалювати свої продукти відповідно до змінних потреб клієнтів і технологічних тенденцій.

2. Розширення асортименту продукції.

Розширення асортименту продукції є важливим стратегічним напрямком для розвитку підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Ця стратегія дозволяє реагувати на змінні потреби ринку, розширювати аудиторію клієнтів, а також зменшувати ризики, пов'язані з залежністю від конкретного виду продукції [60].

Розширення асортименту дозволяє підприємству привертати нових клієнтів, особливо тих, які шукають конкретні продукти або рішення. Наявність різноманітних продуктів може підвищити лояльність існуючих клієнтів, оскільки вони можуть знаходити у підприємства все необхідне [60].

Розширення асортименту може відкривати можливості для входження на нові ринки та залучення нових сегментів споживачів.

Зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від конкретного продукту чи ринкового сегменту, оскільки ризики розподіляються між різними видами продукції. Розширення асортименту може допомогти збільшити конкурентоспроможність підприємства, особливо якщо вводяться унікальні або інноваційні продукти [60].

Розширення асортименту може вимагати вивчення нових технологій, що може підвищити технічний рівень підприємства.

Наявність широкого асортименту дозволяє збільшувати обсяги продажів, оскільки підприємство може задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Різноманітні продукти створюють додаткові можливості для маркетингу і реклами, що може привести до підвищення уваги клієнтів [60].

Перед впровадженням стратегії розширення асортименту важливо провести аналіз ринку, з'ясувати потреби споживачів та оцінити технічні та фінансові можливості підприємства.

3. Експортні можливості.

Експортні можливості можуть стати важливим стратегічним напрямком розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Експорт дозволяє підприємству розширити свою клієнтську базу за межі внутрішнього ринку, отримуючи доступ до нових регіональних та світових ринків. Роблячи ставку на експорт, підприємство зменшує ризики, пов'язані з економічними або політичними змінами на внутрішньому ринку, що є дуже актуальним у наш час, оскільки внутрішній ринок України потерпає кожного дня від нестабільності в країні [61, 62].

Продукція підприємства володіє конкурентними перевагами, такими як висока якість, інновації чи технічна передовість, експорт може допомогти вивести ці переваги на світовий ринок.

Збільшення обсягів виробництва для задоволення попиту на зовнішніх ринках може сприяти підвищенню ефективності та зниженню витрат на одиницю продукції.

Експорт дозволяє підприємству отримувати валютні доходи, що може бути корисним при зменшенні валютного ризику та фінансовому плануванні [61].

Експорт також може відкривати доступ до нових технологій, підходів та інновацій, які використовуються на зовнішніх ринках.

Участь в міжнародній торгівлі сприяє підвищенню конкурентоспроможності через адаптацію до міжнародних стандартів та

вимог. Експорт відкриває можливості для укладання міжнародних партнерств та співпраці, що може бути корисним для обміну досвідом та ресурсами [61].

Перед впровадженням стратегії експорту важливо детально вивчити міжнародні ринки, врахувати правові та регуляторні аспекти, а також розробити ефективну систему логістики для забезпечення надійності постачань на міжнародному рівні.

4. Стратегія цінової конкуренції.

Стратегія цінової конкуренції може бути одним з важливих стратегічних напрямків розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Ця стратегія передбачає конкуренцію на ринку за допомогою низьких цін на продукцію чи послуги. Ця стратегія несе за собою як переваги для комбінату, так і ряд ризиків (рисунок 3..).



Рисунок 3.1 - Переваги та ризики введення стратегії цінової конкуренції для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Джерело: [63]

Перед вибором цієї стратегії, підприємство повинно вивчити ринок, аналізувати вартість виробництва та визначити, чи можна забезпечити низькі ціни без шкоди якості та прибутковості. Також важливо ретельно вивчити реакцію конкурентів та споживачів на зміни в ціновій політиці.

5. Стратегія партнерств.

Стратегія партнерств може бути важливим стратегічним напрямком розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Ця стратегія передбачає укладання партнерських угод та співпрацю з іншими підприємствами, організаціями або стейкхолдерами для досягнення спільних цілей.

Партнерство дозволяє об'єднати ресурси та експертизу різних організацій для забезпечення більш ефективної діяльності. Спільні зусилля можуть сприяти інноваціям та дослідженням нових технологій чи продуктів [65].

Партнерство може допомогти підприємству збільшити конкурентоспроможність через об'єднання сильних сторін партнерів.

Спільна діяльність з іншими компаніями може допомогти вийти на нові ринки або залучити нових клієнтів. Розподіл ризиків між партнерами може допомогти зменшити фінансові та операційні ризики [65].

Партнерство може стати засобом приваблення інвестицій та збільшення фінансових можливостей. Також партнерство дозволяє отримати доступ до клієнтської бази партнерів та розширити свій ринок збуту.

Партнерство може сприяти створенню спільних проектів або продуктів, що вигідно впливає на обидві сторони. Співпраця дозволяє спільно впливати на встановлення ринкових стандартів і регуляцій, може допомогти у вивченні нових навичок та знань через обмін досвідом [65].

Співпраця з партнерами може допомогти розширити географію діяльності та здійснювати діяльність на міжнародному рівні [65].

Важливо враховувати, що партнерство вимагає взаєморозуміння, довгострокового планування та чіткої визначеності цілей і внеску кожної сторони.

б. Спрямування на зелені технології.

Спрямування на зелені технології може бути перспективним та стратегічно важливим напрямком розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат».

Зелені технології спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, зменшення використання ресурсів та оптимізацію виробничих процесів [65].

Застосування зелених технологій може допомогти у зменшенні викидів шкідливих речовин та кількості відходів, що виробляються.

Зелені технології дозволяють відповідати сучасним екологічним стандартам та регуляціям, що є важливим для підтримання репутації та уникнення санкцій [65].

Споживачі стають все більше свідомими екологічних питань, тому підприємства, які приділяють увагу зеленим технологіям, можуть мати перевагу в очах споживачів.

Зелені технології часто спрямовані на більш ефективне використання ресурсів, що може призвести до зниження витрат та підвищення прибутковості. Впровадження зелених технологій може стати джерелом інновацій та збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку [65].

Багато урядів та фондів надають підтримку підприємствам, які активно впроваджують зелені технології, наприклад, через гранти, знижки на податки чи інші стимули. Зелені ініціативи можуть позитивно позначитися на репутації підприємства, привертаючи більше клієнтів та підтримуючи взаємовідносини з партнерами [65].

Перехід до зелених технологій може відкрити нові ринки та бізнес-можливості, особливо там, де екологічні питання мають велике значення.

Однак важливо пам'ятати, що перехід до зелених технологій може вимагати інвестицій та часу, і підприємство повинно ретельно оцінити всі аспекти переходу перед прийняттям рішення..

7. Підвищення якості обслуговування клієнтів.

Ось деякі аспекти, які можуть бути враховані в стратегії підвищення якості обслуговування клієнтів:

А) Аналіз і врахування потреб клієнтів: Проведення досліджень для з'ясування потреб та очікувань клієнтів допоможе підприємству адаптувати свою продукцію та сервіси [66, 67, 68].

Б) Впровадження CRM-систем: Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяє ефективно вести базу даних, слідкувати за інтересами клієнтів і надавати персоналізовані послуги [66, 69].

В) Тренінг персоналу: Підвищення кваліфікації персоналу у сфері обслуговування може поліпшити комунікацію, вміння вирішувати проблеми та створювати позитивний досвід для клієнтів [66, 70].

Г) Моніторинг якості обслуговування: Впровадження систем моніторингу та збору фідбеку від клієнтів дозволяє вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати процеси обслуговування [66, 71].

Д) Вивчення конкуренції: Аналіз обслуговування конкурентів допомагає ідентифікувати найкращі практики та знаходити способи виокремлення на ринку через якісне обслуговування [66, 72].

Е) Розвиток програм лояльності: Впровадження програм лояльності, знижок та бонусів може стимулювати повторні покупки та підвищувати відданість клієнтів [66, 73].

Ж) Вдосконалення комунікації: Забезпечення ефективної комунікації з клієнтами, включаючи відповіді на запитання та реагування на скарги, є ключовим для побудови взаємовідносин [66, 74].

И) Інновації у обслуговуванні: Впровадження нових технологій та інновацій у процесі обслуговування може зроби враження на клієнтів та поліпшити їхній досвід [66, 75].

К) Реагування на зміни у вимогах ринку: Адаптація обслуговування до змін у ринкових умовах та швидке реагування на нові тенденції дозволяє підтримувати актуальність [66, 76].

Л) Співпраця з клієнтами: Взаємодія з клієнтами у формі зустрічей, опитувань та спільної роботи над проектами дозволяє підприємству краще розуміти їхні потреби [66, 77].

Інвестування в якість обслуговування клієнтів може призвести до покращення репутації підприємства, збільшення лояльності клієнтів та забезпечення стабільного росту бізнесу.

При виборі стратегічного напрямку важливо враховувати не тільки конкурентні переваги підприємства, але й поточні тенденції на ринку, зміни в споживчому попиті, а також ефективно оцінювати ризики і можливості. Гнучкість та адаптивність також грають ключову роль у виборі та реалізації стратегії розвитку [66].

Вибір стратегічних напрямків розвитку з урахуванням конкурентних переваг є важливим етапом для забезпечення стійкого успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Перед вибором стратегічних напрямків необхідно провести глибокий аналіз конкурентного середовища. Врахування сильних і слабких сторін конкурентів, аналіз можливостей та загроз дозволяє визначити прогалини та підстави для вдосконалення.

Зрозуміння того, що саме робить підприємство унікальним, допомагає визначити конкурентні переваги, це може бути інноваційна технологія, висока якість продукції, ефективна логістика чи інші чинники.

Основою на конкурентних перевагах, підприємство повинно обрати стратегії розвитку. Це може бути стратегія лідерства вартості, диференціації, фокусування чи комбінація декількох підходів.

Важливо не лише вибрати стратегію, але й забезпечити її сталість. Розвиток повинен бути адаптивним і відповідати змінам у бізнес-середовищі.

Відстеження успіхів і, при необхідності, коригування стратегії є ключовим елементом підтримання конкурентних переваг.

У висновку варто підкреслити, що ефективний вибір стратегічних напрямків розвитку, базований на ретельному аналізі та урахуванні конкурентних переваг, дозволяє підприємству не лише виживати, але й процвітати в динамічному світі бізнесу.

3.2 Визначення стратегічних завдань та конкурентної стратегії підприємства з урахуванням підвищення рівня його конкурентоспроможності

Визначення стратегічних завдань та конкурентної стратегії для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» з урахуванням підвищення рівня його конкурентоспроможності важливе з кількох ключових причин.

Визначення стратегічних завдань допомагає уточнити мету та цілі підприємства. Це робить стратегію спрямованою, орієнтованою на досягнення конкретних результатів та забезпечує взаємодію всіх рівнів організації для їх досягнення.

Визначення стратегій дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства. Правильно обрана стратегія допомагає уникнути розподілу ресурсів на неважливі напрямки та спрямовує їх на ключові завдання підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія створює рамки для визначення та використання конкурентних переваг. Це може включати в себе зниження витрат, диференціацію продукції, розробку нових ринків чи фокусування на конкретних сегментах.

Стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Гнучкі стратегії дозволяють ефективно реагувати на виклики та зміни у галузі.

Визначення стратегій спрямоване на довгостроковий успіх підприємства. Це не тільки сприяє стійкому розвитку, але й допомагає

підприємству уникати кризових ситуацій та забезпечує йому конкурентний перевагу.

Визначення стратегічних завдань допомагає управлінцям та персоналу адаптуватися до змін в організаційній культурі та діловому середовищі. Це стає ключовим фактором для успішної реалізації стратегій та досягнення поставлених цілей.

Узгоджені та чітко сформульовані стратегічні завдання, враховуючи конкурентну стратегію, визначають вектор подальшого розвитку підприємства та допомагають зберегти його конкурентоспроможність в змінному світі бізнесу.

Для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» можна розглянути стратегічні завдання та конкурентну стратегію з орієнтацією на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 - Стратегічні завдання для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Інноваційний розвиток	Модернізація технологічного обладнання, введення сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Дослідження і розробка нових матеріалів, створення унікальних матеріалів для виробництва абразивів, що надасть перевагу на ринку.
Розширення географії ринків	Активна маркетингова політика, збільшення рекламної активності та підтримка іміджу компанії на ринках збуту. Пошук нових ринків збуту, акцент на розвиток нових ринків та пошук потенційних клієнтів.
Оптимізація виробничих процесів	Підвищення ефективності виробництва, оптимізація логістичних та виробничих процесів для зниження витрат і збільшення продуктивності. Застосування принципів Lean Management, впровадження принципів ефективного управління виробництвом.

Джерело: складено автором [56]

До стратегічні завдань, які потрібно виконати абразивному комбінату можна віднести інноваційний розвиток, розширення географії ринків та оптимізація виробничих процесів. Детальний опис стратегічних завдань зображено в таблиці 3.1.

Виконання вказаних стратегічних завдань може призвести до позитивних змін у функціонуванні ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». Ці стратегії можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стійкого росту та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Однак, важливо продумано керувати ризиками та забезпечити ефективну реалізацію стратегій з урахуванням усіх сторін впливу.

Якщо розглядати конкурентну стратегію для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», то вона буде включати в себе вартісну лідерність, диференціацію продукції та фокусування на ринкових сегментах. Детальний опис конкурентної стратегії наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Конкурентна стратегія для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Вартісна лідерність	Економії масштабу, збільшення обсягів виробництва для зниження витрат на одиницю продукції. Оптимізація логістичних витрат, мінімізація витрат на складське зберігання та транспортування.
Диференціація продукції	Розробка нових продуктів, впровадження нових технологій та матеріалів для створення унікальної продукції. Покращення якості обслуговування клієнтів, визначення додаткових сервісів або гарантій, які роблять продукцію більш привабливою для споживачів.
Фокусування на ринкових сегментах	Концентрація на спеціалізованих ринках, зосередження уваги на ринках, де попит на конкретний тип абразивних матеріалів є найвищим. Партнерство з ключовими клієнтами, розвиток тісних відносин з ключовими замовниками та врахування їхніх потреб.

Джерело: створено автором [56]

Ці стратегічні завдання та конкурентна стратегія повинні сприяти підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» шляхом збільшення ефективності виробництва, розширення ринкового впливу та створення унікальної пропозиції для клієнтів. Однак важливо пам'ятати, що стратегії повинні бути гнучкими та адаптивними до змін у бізнес-середовищі.

3.3 Розробка конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності

Розробка конкурентної стратегії для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» повинна включати ряд ключових елементів, щоб забезпечити стійкість та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз є важливим інструментом в стратегічному управлінні, оскільки дозволяє організації систематично оцінювати свої внутрішні та зовнішні характеристики

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. На своїх потужностях підприємство розмістило кілька виробництв, які за своїм значенням і за своєю технологією різні.</p> <p>2. Підприємство на експорт у європейські країни відправляє приблизно 90% виробленої продукції.</p> <p>3. Сфера використання виробленої на підприємстві продукції досить широка від атомної енергетики, машино та авіабудування до стоматології та косметології. Також тугоплавкі з'єднання, такі як карбід бору, застосовуються у броні (бронезилети).</p> <p>4. На підприємстві здійснюється повний виробничий цикл (від сировини до матеріалів та виробів з них)</p> <p>5. Широкий асортимент продукції</p>	<p>1. Велика частка позикових коштів.</p> <p>2. Низький рівень впровадження нових технологій та нових товарів</p> <p>3. Велика конкуренція з боку іноземних підприємств.</p>

Продовження таблиці 3.3

Можливості	Загрози
<p>1. Стабільне і ефективне виробництво, утримання своїх позицій на міжнародному ринку в період стагнації ринку абразивів.</p> <p>2. Капітальні та поточні ремонти основних засобів виробництва</p> <p>3. Впровадження енергозберігаючих технологій.</p> <p>4. Підвищення ефективності систем управління якістю, екологією, охороною праці та здоров'я персоналу на основі міжнародних стандартів.</p>	<p>1. непередбачуваність ведення бойових дій на території держави;</p> <p>2. наслідки від запровадження військового стану;</p> <p>3. нестабільність, суперечливість законодавства;</p> <p>4. непередбачені дії державних органів;</p> <p>5. нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики;</p> <p>6. непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;</p> <p>7. непередбачені дії конкурентів.</p>

Джерело: [56]

Згідно результатів таблиці 3.3 SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вказує на те, що підприємство має значний потенціал і сильні сторони, виробництво в Україні є унікальним, але також стикається зі значними внутрішніми і зовнішніми викликами і загрозами. Для підтримання конкурентоспроможності, важливо активно використовувати можливості, удосконалювати внутрішні процеси та ефективно протидіяти загрозам, так наприклад розробляти дії, що можуть уникнути наслідків військових дій.

На разі підприємство ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» має плани розвитку на 2023-2024, серед яких:

1. Утримання позицій на міжнародному ринку в період стагнації ринку абразивів.
2. Капітальні та поточні ремонти основних засобів виробництва.
3. Впровадження нових технологій.
4. Підвищення ефективності систем управління якістю, екологією, охороною праці та здоров'я персоналу на основі міжнародних стандартів [56].

Але цих заходів недостатньо для підвищення конкурентоспроможності, потрібно розглянути, інші методи, що варто запровадити, враховуючи важливість інновацій:

1. Розширення асортименту ринку. Перш ніж розширювати асортимент доцільно дослідити міжнародний ринок та виявити потреби споживачів.

2. Впровадження екологічно дружніх технологій та виробничих процесів, дана ініціатива може покращити репутацію компанії і відкрити доступ до ринків, де сталість та охорона навколишнього середовища важливі, наприклад ринок Європейського Союзу.

3. Використання інформаційних технологій та аналітики для оптимізації виробництва, логістики та управління клієнтами, що підвищить ефективність операцій та зменшить витрати часу та фінансових ресурсів.

4. Інвестування у навчання та розвиток персоналу, що підвищить кваліфікацію команди і забезпечить здатність компанії адаптуватися до змін.

5. Доцільно розглянути можливість укладання стратегічних партнерств з іншими компаніями або дослідницькими установами для обміну знаннями та ресурсами.

Враховуючи ці нововведення, ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» може зміцнити своє положення на ринку та підвищити конкурентоспроможність в умовах стагнації галузі. Ключовою вимогою є постійне відстеження і аналіз результатів реалізації цих ініціатив та готовність до адаптації стратегії відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов.

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» може бути досягнута за допомогою комплексної стратегії, яка охоплює різні аспекти бізнесу.

Для кращої взаємодії з клієнтам комбінату варто розглянути стратегію взаємодії з клієнтами, а саме бажано розробити програму лояльності, відгуків та зворотний зв'язок, щоб покращити взаємодію та задоволення клієнтів. Також доцільно буде ввести персоналізацію послуг, тобто надання

індивідуалізованих послуг та продуктів, враховуючи потреби конкретних клієнтів.

Задля реалізації стратегії низьких цін та ціноутворення ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» повинен оптимізувати виробництво, підвищити ефективність виробництва для зниження витрат та можливості надавати конкурентоспроможні ціни. Також необхідно постійно вивчати ринок на конкуренцію, адаптувати ціни відповідно до змін у попиті та інших ринкових факторів.

Враховуючи швидкі зміни трендів як в економічній сфері, так і в суспільстві в цілому, підприємству варто розробити маркетингові кампанії, спрямовані на цільову аудиторію в абразивній сфері, з використанням різноманітних медіа-каналів, підсилити впізнаваність бренду через консистентність в дизайні, рекламі та комунікаціях.

Впроваджуючи стратегію конкуренції, ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» має слідкувати за діяльністю конкурентів, вивчати їх стратегії та реагувати на зміни в конкурентному середовищі, визначати та рекламувати свою унікальну пропозицію, яка відрізняє їх від конкурентів.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 "Розробка конкурентної стратегії підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» розглянуті стратегічні напрямки розвитку, які враховують конкурентні переваги підприємства. Вибір стратегій вимагає уважного аналізу конкурентного оточення та власних можливостей.

Підприємство розглядає можливість диференціації продукції, що передбачає створення унікальних абразивних матеріалів чи продуктів. Це може привести до зайняття особливої ніші на ринку та отримання конкурентної переваги. Здатність до швидкої реакції на зміни в споживчому попиті та постійне вдосконалення продуктів є ключовими факторами успіху в цьому напрямку.

Розглядається стратегія розширення асортименту продукції, яка дозволяє реагувати на змінні потреби ринку та привертати різні сегменти клієнтів. Це може підвищити конкурентоспроможність підприємства та зменшити ризики, пов'язані з залежністю від конкретного виду продукції.

Розглядається можливість використання експортних шляхів для розвитку підприємства. Експорт дозволяє отримати доступ до нових ринків, розширити клієнтську базу та зменшити ризики, пов'язані з внутрішнім ринком. Зазначається, що конкурентні переваги підприємства, такі як висока якість та інновації, можуть бути успішно виведені на світовий ринок через експорт.

Розглянуті стратегії вимагатимуть від підприємства удосконалення досліджень та розробок, підтримки високих стандартів якості, ефективної комунікації та постійного вдосконалення продукції. Кожен із обраних стратегічних напрямків має свої переваги та вимоги, і важливо враховувати конкретні умови ринку та потреби клієнтів для успішного впровадження.

Розглянуті в розділі 3 стратегічні напрямки розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» включають експортні можливості, стратегію цінової конкуренції, стратегію партнерств, спрямування на зелені технології та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Експорт відкриває доступ до нових технологій та сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Стратегії цінової конкуренції, партнерств, зелених технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів можуть забезпечити не лише стійкий розвиток, але і створення довгострокових переваг.

Важливо підкреслити, що перед впровадженням будь-якої стратегії підприємство повинно ретельно аналізувати ринки, враховувати юридичні та регуляторні аспекти, а також розробляти ефективну логістичну систему. Кожна обрана стратегія вимагатиме від підприємства великих зусиль та відповідального підходу для досягнення успіху.

Інвестування в якість обслуговування клієнтів виявляється ключовим чинником для покращення репутації підприємства та збільшення лояльності

клієнтів. Підвищення кваліфікації персоналу, моніторинг якості обслуговування, вивчення конкуренції, розвиток програм лояльності, вдосконалення комунікації, інновації у обслуговуванні, реагування на зміни у вимогах ринку та співпраця з клієнтами — всі ці стратегії можуть сприяти покращенню якості обслуговування.

При виборі стратегічного напрямку важливо враховувати конкурентні переваги, а також аналізувати поточні тенденції на ринку, зміни в споживчому попиті та ефективно оцінювати ризики і можливості. Гнучкість та адаптивність грають важливу роль у виборі та реалізації стратегії розвитку.

Вибір стратегічних напрямків розвитку, заснований на конкурентних перевагах, є важливим кроком для забезпечення стійкого успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Глибокий аналіз конкурентного середовища, врахування сильних і слабких сторін конкурентів, аналіз можливостей та загроз дозволяє визначити прогалини та підстави для вдосконалення.

Розуміння унікальності підприємства допомагає визначити конкурентні переваги, що може включати інноваційні технології, високу якість продукції, ефективну логістику та інші чинники. Основуючись на цих перевагах, обрана стратегія розвитку може бути стратегією лідерства вартості, диференціації, фокусування чи комбінацією декількох підходів.

Важливо не лише вибрати стратегію, але й забезпечити її сталість. Розвиток повинен бути адаптивним і відповідати змінам у бізнес-середовищі. Відстеження успіхів і, при необхідності, коригування стратегії є ключовим елементом підтримання конкурентних переваг.

У висновку слід підкреслити, що ефективний вибір стратегічних напрямків розвитку, базований на ретельному аналізі та урахуванні конкурентних переваг, дозволяє підприємству не лише виживати, але й процвітати в динамічному світі бізнесу.

Визначення стратегічних завдань та конкурентної стратегії для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» з урахуванням підвищення рівня конкурентоспроможності виявляється невід'ємним етапом у стратегічному

плануванні підприємства. Це дозволяє чітко сформулювати мету та цілі підприємства, ефективно використовувати ресурси, створювати конкурентні переваги та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Визначені стратегічні завдання, такі як інноваційний розвиток, розширення географії ринків та оптимізація виробничих процесів, покликані сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Інновації дозволяють підприємству стати лідером у використанні сучасних технологій, розширення географії ринків — збільшити обсяги збуту, а оптимізація виробничих процесів — знизити витрати та підвищити продуктивність.

Конкурентна стратегія, базована на вартісній лідерності, диференціації та фокусуванні на ринкових сегментах, дозволяє ефективно конкурувати і визначити унікальність підприємства на ринку.

Зазначені стратегії є не лише керованими напрямками для досягнення конкретних результатів, але й інструментами адаптації до змін у бізнес-середовищі. Важливо враховувати, що стратегії повинні бути гнучкими та адаптивними, здатними ефективно реагувати на виклики та зміни.

Реалізація визначених стратегічних завдань та конкурентної стратегії може привести до позитивних змін у функціонуванні підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого росту. Однак успіх залежить від продуманого керування ризиками та ефективної реалізації стратегій, враховуючи всі аспекти впливу.

У роботі розглянута проблематика визначення стратегічних завдань та конкурентної стратегії для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» з урахуванням підвищення рівня його конкурентоспроможності. Визначення стратегічних завдань і розробка конкурентної стратегії виявляються важливими кроками для досягнення стійкого успіху підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вказав на значний потенціал і сильні сторони компанії, однак привернув увагу до існуючих внутрішніх та зовнішніх викликів і загроз. Щоб забезпечити

конкурентоспроможність, підприємство повинно активно використовувати можливості, вдосконалювати внутрішні процеси та ефективно протидіяти загрозам.

Запропоновано комплекс стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності, який включає розширення асортименту ринку, впровадження екологічно дружніх технологій, використання інформаційних технологій, інвестиції в навчання персоналу та укладання стратегічних партнерств.

Окрім того, для взаємодії з клієнтами рекомендовано розробити програму лояльності, впровадити персоналізацію послуг та продуктів. Стратегії низьких цін та ціноутворення потребують оптимізації виробництва та постійного аналізу ринкової конкуренції.

Наведені рекомендації та стратегії, які передбачають гнучкість та адаптивність до змін, допоможуть ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» досягти не лише стійкого росту, але й утримати високий рівень конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

У підсумку, розділ 1 надав комплексне уявлення про теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства, зосереджуючись на визначенні та характеристиках цієї стратегії. Аналіз різних моделей, таких як "5 сил портера", BCG Matrix та стратегії фокусування, лідерства вартості та диференціації, розкриває широкий спектр інструментів для ефективного визначення конкурентної переваги.

Виявлено, що конкурентна стратегія є важливим аспектом управління підприємством, вимагаючи не лише теоретичного розуміння, але й ретельного аналізу та стратегічного планування. Ці теоретичні засади служать основою для подальших вивчень, де будуть розглядатися конкретні стратегії та їх реалізація в практиці бізнесу.

У розділі 2 проведений аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», розкриваючи складну організаційну структуру та важливі аспекти управління компанією. Зацікавленість удосконалення технологій та впровадження екологічно чистих рішень свідчить про стратегічний підхід підприємства до своєї діяльності.

ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» демонструє високий рівень екологічної відповідальності та соціальної активності, інтегруючи нові технології та управлінські практики. Спрямованість на максимальне залучення ресурсів із ресурсною цінністю та активність у сфері соціальної відповідальності підкреслюють важливість сталого розвитку для компанії.

У сфері фінансів, компанія виявляє гнучкість та ефективність у формуванні та розміщенні фінансових ресурсів. Використання внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, висока кваліфікація персоналу та постійний моніторинг фінансового стану дозволяють компанії досягати стратегічних цілей та ефективно управляти ризиками.

Фінансовий аналіз за період 2020-2022 років підтверджує стабільність деяких параметрів, але також вказує на потребу уважного управління деякими

аспектами фінансового портфеля компанії. Загалом, з розділів 1 і 2 видно, що ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» дотримується комплексного підходу до стратегічного управління, враховуючи теоретичні аспекти та активно впроваджуючи їх у практиці, що сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності компанії в сучасному бізнес-середовищі.

У висновку можна відзначити, що аналіз фінансового стану ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за період 2020-2022 років дозволяє виявити різноманітні аспекти його діяльності та визначити ключові фактори, які впливають на фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії.

Позитивні тенденції у збереженні стабільних фінансових показників, таких як зареєстрований капітал та резервний капітал, свідчать про ретельне управління внутрішніми ресурсами підприємства. Збільшення загального активу та покращення структури активів також вказують на позитивні тенденції у фінансовій ситуації. Однак важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни валютних курсів, що можуть впливати на ліквідність компанії.

Детальний аналіз операційних витрат, витрат на збут та інших ключових показників дозволяє виявити зміни в стратегії компанії та акцентувати увагу на оптимізації виробничих процесів та управлінні витратами. Збільшення рентабельності та фінансової стійкості потребує подальшого дослідження для з'ясування причин коливань та розроблення ефективних стратегій.

Фінансовий аналіз також виявляє проблеми у фінансуванні запасів, що вимагає уваги до управління оборотними коштами та раціоналізації фінансових ресурсів. Рекомендації щодо ефективного управління запасами та покращення систем стягнення дебіторської заборгованості можуть сприяти покращенню фінансової ефективності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного середовища підкреслює необхідність гнучкості та ефективного стратегічного управління для адаптації до змін у політичному та економічному середовищі. Інновації та

активна реакція на зміни можуть допомогти підприємству зберегти конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

Загальний висновок з аналізу фінансового стану ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вказує на потребу у системних заходах для покращення фінансової ефективності та забезпечення стійкості в умовах змінюючогося ринкового середовища. Підприємство повинно активно реагувати на виявлені проблеми та впроваджувати стратегії для оптимізації виробничих та фінансових процесів з метою досягнення успіху в умовах конкуренції та нестабільності ринку.

Висновок аналізу конкурентного оточення та стратегій розвитку ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вказує на складність та важливість вибору оптимального шляху для підтримання його конкурентоспроможності в умовах глобального ринку. Підприємство стикається з сильною конкуренцією від закордонних виробників, які володіють передовими технологіями та сильним брендом.

Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів дозволяє визначити основні аспекти, на яких слід фокусувати у власних стратегічних планах. Потреба в ефективному впровадженні інновацій, забезпечення високої якості продукції та гнучкості в реагуванні на зміни стає основою для успішної конкурентної боротьби.

Оцінка загроз і можливостей вказує на те, що компанія має потенційні ризики від введення нових учасників на ринок та змін в цінах на сировину, але одночасно може використати можливості розширення експорту та вдосконалення обслуговування.

Розгляд стратегій розвитку, таких як диференціація продукції, розширення асортименту, експортні можливості та підвищення якості обслуговування клієнтів, свідчить про те, що підприємство активно реагує на виклики ринку. Важливим є також розгляд обраної стратегії в контексті конкретних умов та потреб ринку.

Наведені стратегії вимагатимуть від підприємства значних зусиль та вкладень у дослідження, розробку та впровадження нових підходів. Врахування конкурентного оточення та власних можливостей є ключовим аспектом при виборі оптимального напрямку для подальшого розвитку.

Зазначено, що інвестування в якість обслуговування клієнтів є одним із важливих чинників для покращення репутації підприємства та збільшення лояльності клієнтів. Важливо акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації персоналу, інноваціях та постійному вдосконаленні продукції для досягнення успіху в даному напрямі.

Усе враховуючи, висновок аналізу свідчить про необхідність вдосконалення стратегічного управління та гнучкості в реагуванні на зміни для забезпечення стабільності та успішності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» в умовах сучасного конкурентного ринку.

У висновку можна зазначити, що вибір стратегічних напрямків розвитку для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» вимагає уважного аналізу та врахування конкурентних переваг, поточних тенденцій на ринку, змін в споживчому попиті та ефективної оцінки ризиків і можливостей. Гнучкість і адаптивність стають важливими складовими у виборі та реалізації стратегії розвитку, дозволяючи підприємству ефективно конкурувати та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Акцент на конкурентних перевагах та їхньому аналізі, розуміння унікальності підприємства, вибір стратегії з урахуванням цих переваг, а також забезпечення сталості обраної стратегії є ключовими елементами успішного стратегічного управління.

Враховуючи SWOT-аналіз та конкретні рекомендації для ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», висловлені в тексті, визначено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ці заходи включають розширення асортименту ринку, впровадження екологічно дружніх технологій, використання інформаційних

технологій, інвестиції в навчання персоналу та укладання стратегічних партнерств.

Крім того, висловлені рекомендації щодо взаємодії з клієнтами, розробки програми лояльності та персоналізації послуг підсилюють акцент на важливості взаємодії з ринком та врахуванні його потреб.

У цілому, використання рекомендацій та стратегій, адаптивних до змін, допоможе ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» досягти стійкого росту та утримати високий рівень конкурентоспроможності в змінному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, USA.
2. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. 2014. *Економіка: реалії часу*. 2 (12), С. 6–13.
3. Ivanov, Y.B. and Ivanova, O. Y. (2012), “The strategy of formation of competitive advantages of an enterprise in the conditions of intense competitive struggle”, *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 121–128.
4. Ліщинська, В.В. Формування конкурентної стратегії підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту. 2018. *Агросвіт*, вип. 8, стор. 41–47.
5. Саєнко М. Стратегія підприємства. Економічна думка, Тернопіль, Україна. 2006.
6. Гарафонова О.І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2015. № 18(7). С. 16–20.
7. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль. ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с. 8.
8. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ. Каравела, 2008. 480 с.
9. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Харків. ХНАМГ, 2010.
10. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2016.
11. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навчально-методичний посібник. Чернівці, Рута, 2006.
12. Chandler, A. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press.

13. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Наукова стаття. Траєкторія науки. 2016. № 1 (6).

14. Новікова Н., Зубко Т. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. ВІСНИК КНТЕУ. 2017. № 3. С. 64–81. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/7.pdf> (дата звернення: 01.09.2023).

15. Буравльов Є., Стогній В. Від глобалізації економіки до регіонального і глобального сталого розвитку. Вісн. НАН України. 2003. №10. С. 42–49.

16. Лисак В. Формування поняття інновація та її роль в діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 73–75. URL: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Innovastijna-ekonomika/IE-5\(43\)-2013/InnEco_5-43-2013_73-75.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Innovastijna-ekonomika/IE-5(43)-2013/InnEco_5-43-2013_73-75.pdf) (дата звернення: 01.09.2023).

17. Здор Я.С., Майстро Р.Г. Ефективність використання ресурсів підприємства. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, 2019 р. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/248f14cd-ad00-426f-9262-4e25e4d13bbf/content> (дата звернення: 01.09.2023).

18. Рябушкіна А. А. Якість продукції та забезпечення її конкурентоспроможності. Національний Університет Харчових Технологій, м. Київ. Ефективна економіка № 7, 2013.

19. Турчак В.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2013. № 1, 39–44.

20. Фещур Р. В., Баранівська Х. С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. URL: <ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).

21. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова .2016.

22. Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Дніпровський державний аграрно-

економічний університет. Ефективна економіка № 3, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2868> (дата звернення: 10.09.2023).

23. Шнирков О.І. Конкурентна політика Європейського Союзу. Монографія. Київ, ВПЦ "Київський університет", 2003. 217 с.

24. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навчальний посібник. Київ, університет «КРОК», 2018. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/rokocha_0006.pdf (дата звернення: 10.09.2023).

25. Шарко В.В., Гавенко М.С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. «Молодий вчений». № 4 (44) квітень, 2017 р. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/183.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).

26. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств. Конспект лекцій, укладач І. Ю. Аблєєва. Суми, Сумський державний університет, 2020. 233 с.

27. Економічна експертиза: теорія, методологія та організація. Моногр. за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Михайла Лучка. Тернопіль, ЗУНУ, 2021. 308 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42242/1/Ekonomichna_expertyza-monografia.pdf (дата звернення: 10.09.2023).

28. Карпенко Н. В. Методологічні засади цільової ринкової орієнтації підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4, Суми. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_154_160.pdf (дата звернення: 03.10.2023).

29. Грудинін К. Р., Язвінська Н. В. Аналіз підходів до визначення позиціонування торгової марки. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2021.

30. Скопенко Н. С. Вертикальна інтеграція як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості.

31. О. І. Мельник інтеграційні процеси як складова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4839> (дата звернення: 03.10.2023).

32. Анісімова Л. А., Пазиніч Ю. О. Формування конкурентних стратегій підприємства в умовах глобалізації. Київський національний університет імені Т. Шевченка, Україна. URL: https://confcontact.com/2013_03_15/16_Anisimova.htm (дата звернення: 03.10.2023).

33. Іванова Л.О. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. Науковий вісник НЛТУ України, 2013. 167 с.

34. Формування взаємовідносин з клієнтами. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4148/1/Хриплива.pdf> (дата звернення: 03.10.2023).

35. Orchestrate, Organize, and Operationalize: Delivering on the Promise of Personalization. Accenture. 2020. URL: <https://www.accenture.com/us/en/services/interactive/propelling-growthpersonalization> (date of application: 03.10.2023).

36. Косташ Т. В., Михалків А. А. Підходи до прийняття рішень щодо ціноутворення в системі управління витратами підприємств харчової переробної промисловості в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/104.pdf (дата звернення: 03.10.2023).

37. Соколова Ю.О., Кисельова К.О. Особливості стратегії маркетингових комунікацій підприємства в мережі інтернет. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 6 (111). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/6_2019/20.pdf (дата звернення: 17.10.2023).

38. Цурська Б.Г. Стратегія маркетингової комунікації крупноформатного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №2(40), 2019.

39. АГЕЄВА І. М., МІЛЄВА М. Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19474/06Ageeva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.10.2023).

40. Ліщинська В. В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6265> (дата звернення: 17.10.2023).

41. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf (дата звернення: 17.10.2023).

42. Касянов Я. А. Нові тенденції розвитку ринку і маркетингу інноваційних об'єднань фармацевтичних підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3934> (дата звернення: 17.10.2023).

43. Мігус І. (2023). Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Вчені записки Університету «КРОК», 2(70), 131–138.

44. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО, № 15. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf (дата звернення: 17.10.2023).

45. Мішеніна Г. А., Кобушко Я. В. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності. Суми. Сумський державний університет. 2022.

46. Іщенко М. І., Нусінов В. Я. Аналіз зовнішнього середовища як складова стратегічного аналізу. Ефективна економіка № 6, 2014.

47. Haradhan Kumar Mohajan. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Noble International Journal of Business and Management Research. Vol. 02, No. 01, pp. 2018. URL:

https://www.researchgate.net/publication/322695566_An_Analysis_on_BCG_Growth_Sharing_Matrix (date of application: 20.09.2023).

48. Elina Ylinärä, Giorgio Carella and Mara Frascarelli. Confronting Focus Strategies in Finnish and in Italian: An Experimental Study on Object Focusing. *Languages* 2023,8, 32. URL: https://www.researchgate.net/publication/367206618_Confronting_Focus_Strategies_in_Finnish_and_in_Italian_An_Experimental_Study_on_Object_Focusing (date of application: 20.09.2023).

49. Ina Restiana. The Influence of Cost Leadership Strategy, Difference and Focus on the Performance of the Company at PT. Pwi. *JURNAL EKONOMI*. V.22, №2, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/369455518_The_Influence_of_Cost_Leadership_Strategy_Difference_and_Focus_on_the_Performance_of_the_Company_at_PT_Pwi (date of application: 20.09.2023).

50. Офіційний сайт Apple Inc. URL: <https://www.apple.com/> (дата звернення: 21.10.2023).

51. Офіційний сайт компанії NIKE, Inc. URL: <https://www.nike.com/> (дата звернення: 21.10.2023).

52. Офіційний сайт Starbucks Corporation. URL: <https://www.starbucks.com/> (дата звернення: 21.10.2023).

53. Офіційний сайт Tesla, Inc. URL: <https://www.tesla.com/> (дата звернення: 21.10.2023).

54. Zongkun Chen, Wang Xingkun, Ralf Schmid, Mengqi Fu. Growth strategy for solution-phase growth of two-dimensional nanomaterials via a unified model. URL: https://www.researchgate.net/publication/369793670_Growth_strategy_for_solution-phase_growth_of_two-dimensional_nanomaterials_via_a_unified_model (date of application: 20.10.2023).

55. Daniel López and Miquel Oliver. Integrating Innovation into Business Strategy: Perspectives from Innovation Managers. 2023 URL:

https://www.researchgate.net/publication/369981984_Integrating_Innovation_into_Business_Strategy_Perspectives_from_Innovation_Managers (date of application: 20.10.2023).

56. Офіційний сайт ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат». URL: <https://www.abrasive.zp.ua/ua/company/> (дата звернення: 09.09.2023).

57. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. Фінанси підприємств, підручник. Восьме вид., перероб. і доп. К. КНЕУ, 2013.

58. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка № 12, 2015 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673> (дата звернення: 09.10.2023).

59. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/ССАЕ8ВАF-0В8А-42А9-А8С8-В65С4DABЕС0А.pdf> (дата звернення: 09.10.2023).

60. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка № 11, 2016.

61. Перевезєва А. В., Мала К. С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. Вісник Запорізького національного університету. 2017. № 3(35). С. 102–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eso_2017_3_17 (дата звернення: 09.10.2023).

62. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8911> (дата звернення: 09.10.2023).

63. Сак Т., Лавринчук Б. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці. СЕКЦІЯ V. 2020.

64. Яремко Л.А., Яремків В.Г. стратегічне партнерство як передумова розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між державами. Серія: Економіка та підприємництво, 2022 р., № 1 (124).

65. Василенко І.А., Чупринов Є.В., Іванченко А.В., Скиба М.І., Воробйова В.І., Галиш В.В. Зелені технології у промисловості. Монографія. Дніпро. Акцент ПП. 2019.

66. Вовк В. М. Складові формування якості обслуговування споживачів. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки № 4, 2017.

67. Морохова В., Бойко О., Лорві І. Маркетингове управління підприємствами на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами 3, 2020.

68. Рац О.М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою банку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 29. Частина 2. 2018.

69. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. Випуск 48, 2023.

70. Холодницька А.В., Котеленець А.М. Використання тренінгових програм як напрям підвищення діяльності підприємства. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск 19, 2018.

71. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск 42, 2022.

72. Чіков. І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. АГРОСВІТ № 10, 2019.

73. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пак Т.О. Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності ресторанних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. №27, 2017.

74. Банніков, В. Вдосконалення процесу управління комунікаціями при виконанні проекту: інструменти та методи. Економіка та суспільство, (41),

2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-20> (дата звернення: 21.10.2023).

75. Завадинська, О. Ю., Кінчур, А. А., & Деревицький, Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. Підприємництво і торгівля, (25), 2019, 54-59. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-07> (дата звернення: 21.10.2023).

76. Палка І. М. Роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка № 5, 2019.

77. Корчага М. О., Язвінська Н. В. Принципи та методи управління клієнтами. Впровадження системи управління клієнтами. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2019.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Баланс ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 рр (тис. грн)

Актив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1. Необоротні активи	1000	1160	5336	3509
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	2265	7854	7636
накопичена амортизація	1002	1105	2518	4127
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	133064	160534	179053
первісна вартість	1011	543597	593967	639419
знос	1012	410533	433433	460366
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	59967	59174	58994
інші фінансові інвестиції	1035	44127	44127	44127
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26509		26706
Відстрочені податкові активи	1045	5990	8732	9366
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	270817	277903	321755
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	326708	368743	480110
виробничі запаси	1101	166319	162375	129285
незавершене виробництво	1102	65580	92100	103498
готова продукція	1103	93478	113019	245866
товари	1104	1331	1249	1461
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	90415	113911	100136
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21372	44788	55096
з бюджетом	1135	26808	57748	132559
у тому числі з податку на прибуток	1136		1539	1998
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140			
Дебіторська заборгованість за рахунками із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54686	47510	61217
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквівалент	1165	77678	34443	51600

Продовження Додатку А

готівка	1166	151	109	122
рахунки у банках	1167	77527	34334	51478
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:	1181			
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	2102	1627	4406
Усього за розділом II	1195	599769	699239	885124
III Інші необоротні активи, утримувані для продажу, та групи прибуття	1200			
Баланс	1300	870586	977142	1206879
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6350	6350	6350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	191888	191888	191888
емісійний дохід	1411	191888	191888	191888
накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	12175	12175	12175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	337855	377190	360102
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	548268	587603	570515
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1133		
Довгострокові забезпечення	1520	18852	22204	23430
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7043	10395	11621
Цільове фінансування	1525			
благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			
у тому числі:	1531			
резерв довгострокових зобов'язань				
резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв виплати джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	19985	22204	23430
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	25165		46223
Векселі видані	1605			

Продовження Додатку А

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковим зобов'язанням	1610	4169	1133	
товари, роботи, послуги	1615	224500	321853	525448
розрахунками з бюджетом	1620	3753	2141	759
у тому числі з податку на прибуток	1621	1875		
розрахунками зі страхування	1625	666	1123	107
розрахунками з оплати праці	1630	8307	16910	7211
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4723	10150	4075
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640			
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645			
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	10820	13441	10001
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстроченні комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	20230	584	19110
Усього за розділом III	1695	302333	367335	612934
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	870586	977142	1206879

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Назва показника	Код	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1020172	1732021	1511138
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(846963)	(1411819)	(1139168)
Валовий: прибуток	2090	173209	320202	371970
Інші операційні доходи	2120	72048	30880	62676
Адміністративні витрати	2130	(73602)	(101180)	(95526)
Витрати на збут	2150	(85710)	(138493)	(172317)
Інші операційні витрати	2180	(78711)	(54802)	(155756)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7234	56607	11047
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3521	3960	2178
Інші доходи	2240	7	0	0
Фінансові витрати	2250	(5631)	(3740)	(2199)
Втрати від участі в капіталі	2255	(408)	(793)	(180)
Інші витрати	2270	(26)	(18)	(5941)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4697	56016	4905
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1514	-11847	-969
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3183	44169	3936
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Інший сукупний дохід	2445	-3371	-4834	-5021
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-3371	-4834	-5021
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-3371	-4834	-5021
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-188	39335	-1085
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИЙ ВИТРАТ				
Матеріальні затрати	2500	614559	1075872	890215
Витрати на оплату праці	2505	177198	274387	220311
Відрахування на соціальні заходи	2510	43928	65360	53016
Амортизація	2515	46925	31768	24437
Інші операційні витрати	2520	202376	258907	374788
Разом	2550	1084986	1706294	1562767
Інші дані				
Середньорічна кількість простих акцій	2600	127000000	127000000	127000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	127000000	127000000	127000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,03	0,35	0,03
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,03	0,35	0,03

ДОДАТОК В

Таблиця В1 - Рух коштів у результаті операційної діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Назва рядка	Код	2020	2021	2022
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	749 008	1 341 997	1 179 427
Повернення податків і зборів	3005	96 280	159 397	100 480
у тому числі податку на додану вартість	3006	96280	159 397	100 480
Цільового фінансування	3010	3574	4 170	5 370
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	284771	427 037	412 853
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	52	405
Надходження від операційної оренди	3040	98	356	544
Інші надходження	3095	1911	729	347
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	875303	1 508 281	1 404 515
Праці	3105	140306	210 969	187 710
Відрахувань на соціальні заходи	3110	42608	64 909	54 636
Зобов'язань з податків і зборів	3115	46261	83 185	59 341
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	2515	18 003	2 861
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	43746	65 182	56 480
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	4964	2262	2 262
Інші витрачання	3190	37238	38 720	24 618
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-9713	25 412	-31 394

Таблиця В2 - Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Назва рядка	Код	2020	2021	2022
Інші надходження	3250	0	1 556.00	16 647.00
необоротних активів	3260	19027	41 169.00	14 300.00
Інші платежі	3290	0	407.00	498.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-19027	-40 020.00	1 849.00

Таблиця В3 – Рух коштів у результаті фінансової діяльності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» за 2020-2022 рр (тис. грн)

Назва рядка	Код	2020	2021	2022
Надходження від: Власного капіталу	3300	7507	0	0
Отримання позик	3305	0	25 140.00	107 648.00

Продовження Додатку В

Інші надходження	3340	66	52	0
Погашення позик	3350	25396	45 767.00	59 702.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	3721	2251	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0	4 229.00	640.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-21544	-24 856.00	47 306.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-50284	-39 464.00	17 761.00
Залишок коштів на початок року	3405	97529	77 678.00	34 443.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	30433	-3 771.00	-604.00
Залишок коштів на кінець року	3415	77678	34 443.00	51 600.00

**Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Гурська Аліна Юріївна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: bugaevaasia2000@ukr.net

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка конкурентної стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

Гурська А.Ю.

ПІБ (студента)

Дата _____

Підпис _____

Череп А.В.

ПІБ (наукового керівника)