

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему

«Тренди конкурентоспроможності підприємств Запорізької області»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Trends in the competitiveness of enterprises of the Zaporizhzhia region

Виконала: студентка 2 курсу магістратури,
групи 8.0731-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент
організацій і адміністрування
А.С.Лишнікова
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.
Т.С. Павлюк
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ
В.О.Шишкін

Запоріжжя
2022

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лишніковій Анастасії Сергіївні

1. Тема роботи Тренди конкурентоспроможності підприємств Запорізької області

керівник роботи Павлюк Татяна Сергіївна доц., к.е.н.

затвержені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності компанії «Плутон»

4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ та 3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний, висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Загальні засади конкурентоспроможності підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та види конкурентоспроможності; 1.2 Модель конкурентоспроможності та її компоненти; 1.3. Конкурентні сили які впливають на конкурентоспроможність та принципи її оцінки; 2 Розділ – Характеристика діяльності та дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика та історія ПрАТ «Плутон»; 2.2 Аналіз діяльності ПрАТ «Плутон»; 2.3. Конкурентний аналіз підприємств в даній галузі; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення конкурентоспроможності підприємств на прикладі ПрАТ «Плутон» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Проблеми ПрАТ «Плутон»; 3.2 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	11.10.2022 р.	11.10.2022р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2022 р.	31.10.2022 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	30.11.2022 р.	30.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 11.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ А.С.Лишнікова
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Тренди конкурентоспроможності підприємств Запорізької області: 117 сторінок, 9 таблиць, 19 рисунків. Перелік посилань нараховує 53 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що наразі підприємствам недостатньо для високого рівня конкурентоспроможності на ринку мати лише якісну продукцію та розвинені технології у виробництві. Новостворені ринкові реалії демонструють необхідність дослідження проблеми більш виважено та досконально, щоб поліпшити систему управління якістю, персоналом, щоб мати більш стійкі та стабільні позиції підприємств в умовах конкурентного ринку та привернути увагу на необхідність питання вдосконалення конкурентоспроможності підприємств, посилюючи сильні сторони для розвитку підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз Компанії «Плутон» та її конкурентів задля оцінки діяльності підприємств на ринку, визначення сильних та слабких сторін роботи, впровадження рекомендацій та пропозицій для поліпшення конкурентоспроможності та посилення позиції на ринку.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити основні особливості конкурентоспроможності;
- визначити модель конкурентоспроможності, її компоненти та сили, які впливають на неї та принципи оцінки;
- розглянути особливості діяльності ПрАТ «Плутон», здійснити аналіз його роботи;
- навести порівняльний конкурентний аналіз з підприємством-конкурентом цієї ж галузі, зробити висновки щодо конкурентоспроможності;
- визначити проблеми ПрАТ «Плутон»;

- визначити пропозиції й рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

Об'єкт дослідження є процес вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення основних особливостей конкурентоспроможності підприємств; логічне узагальнення – для узагальнення основних конкурентних сил та моделей конкурентоспроможності підприємств; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства та його конкурента; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо вдосконалення конкурентоспроможності у компанії «Плутон»; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, КОНКУРЕНТНІ СИЛИ, ПІДПРИЄМСТВО «ПЛУТОН», ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

ABSTRACT

Qualification work: " Trends in the competitiveness of enterprises of the Zaporizhzhia region: 117 pages, 9 tables, 19 figures. The list of links includes 53 names.

The relevance of the topic is determined by the fact that currently it is not enough for enterprises to have only high-quality products and advanced technologies in production for a high level of competitiveness in the market. Newly created market realities demonstrate the need to study the problem more carefully and thoroughly in order to improve the quality management system, personnel, to have a more stable and stable position of enterprises in the competitive market and draw attention to the need to improve the competitiveness of enterprises, strengthening the strengths for the development of enterprises.

The purpose of the qualification is the research and analysis of the Pluton Company and its competitors in order to evaluate the activities of the enterprises in the market, determine the strengths and weaknesses of the work, and implement recommendations and proposals to improve and strengthen the position in the market.

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were selected:

- to determine the main features of competitiveness;
- determine the model of competitiveness, its components and forces that affect it and the principles of assessment;
- consider the peculiarities of the "Pluton" enterprise activity, analyze its work;
- to conduct a comparative competitive analysis with a competitor company in the same industry, to draw conclusions regarding competitiveness;
- identify the problems of the "Pluton" enterprise;
- determine proposals and recommendations for increasing the competitiveness of the "Pluton" enterprise.

The object of the study is the process of improving the competitiveness of the "Pluton" enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodical and practical issues of improving the competitiveness of the "Pluton" enterprise.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine the main features of the competitiveness of enterprises; logical generalization – to generalize the main competitive forces and models of competitiveness of enterprises; comparative and statistical analysis - when investigating the state of activity of the investigated enterprise and its competitor; the functional approach was used in the development of proposals for improving competitiveness at the Pluton company; graphic method - for graphical representation of the obtained research results.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

Data processing was carried out using modern information technologies.

Keywords: COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES, COMPETITIVE FORCES, PLUTON ENTERPRISE, INCREASING COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Поняття та види конкурентоспроможності.....	13
1.2. Модель конкурентоспроможності та її компоненти	20
1.3 Конкурентні сили, які впливають на конкурентоспроможність та принципи її оцінки	27
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	ПрАТ
«ПЛУТОН».....	44
2.1. Загальна характеристика та історія ПрАТ «Плутон».....	44
2.2. Аналіз діяльності ПрАТ «Плутон».....	56
2.3 Конкурентний аналіз підприємств в даній галузі	70
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ	
«ПЛУТОН».....	77
3.1 Проблеми ПрАТ «Плутон».....	77
3.2 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».....	86
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ.....	108
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ВРМ – управління бізнес-процесів;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

ТМ – торгівель марка;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

РАСІ – відповідальна, підзвітна, консультуюча, інформована особа.

ВСТУП

Наразі економіка в світі постійно розвивається та стає більш доповненою складною системою. Тому, у зв'язку з сучасними умовами та реаліями на ринку та в економіці, підприємства мають забезпечення клієнтів належною якісною продукцією, мати певні переваги над конкурентами та стійку сильну провідну позицію на ринку. Поняття «конкурентоспроможність» формується перш за все оцінкою рівня якості продукції у порівнянні з іншими представниками галузі. Вона є однією із головних категорій, що впливає на успішне функціонування підприємств в конкурентних відносинах, ефективність їхньої діяльності та стабільний розвиток на ринку в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства це те, якого рівня є забезпечення пропозицією товарів чи послуг певного підприємства, порівняно із конкурентами.

Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим, що конкуренція та поява нових загроз для успішної діяльності підприємств на ринку постійно збільшується, результатом чого існування та розвиток бізнесу є дещо ускладненим. Конкуренція загострюється, тож с цього випливає, що потрібно знаходити нові шляхи вдосконалення, поліпшення та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Проблеми цього питання, а саме визначення сутності, характерних принципів та ознак конкурентоспроможності, її підвищення, цікавили й цікавлять багатьох економістів та вчених, а тому стали предметом дослідження та знаходять своє відображення у багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких, як: М.Портер, П.Беленький, А.Сміт, П.Діксон, А. Маренич, Ю.Іванов, П.Хейне, І.Должанський, І.Піддубний, М.Долишній, Т.Гринько, А.Донських, Т.Гринько, Т.Загорна, І.Должанський, М. Єрмолов, Н.Гомольска, М.Мескон, І.Білецька, В.Уруков, І.Вініченко, О.Савчук, В.Оберемчук, А.Юданов та інших вчених. Деякі тези з їхніх робіт будуть розглянуті в ході цієї дослідницької роботи, адже підходи до методології

дослідження конкуренції та конкурентоспроможності цих дослідників викликають інтерес та є досить корисними. Не дивлячись на те, що попередніми вченими питання було досліджено дуже фундаментально, тема, окремі аспекти ознак конкурентоспроможності є все ж таки недостатньо вивченими, потребують більшої уваги й подальшого поглибленого вивчення та аналізу їхньої сутності, а тому зумовлюють вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є на основі наукових джерел та практики діяльності підприємства обґрунтувати напрями та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставлення мети потребує за собою перелік таких завдань:

- визначити основні особливості конкурентоспроможності;
- визначити модель конкурентоспроможності, її компоненти та сили, які впливають на неї та принципи оцінки;
- розглянути особливості діяльності ПрАТ «Плутон», здійснити аналіз його роботи;
- навести порівняльний конкурентний аналіз з підприємством-конкурентом цієї ж галузі, зробити висновки щодо конкурентоспроможності;
- визначити проблеми ПрАТ «Плутон»;
- визначити пропозиції й рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

Об'єкт дослідження є процес вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон».

У процесі виконання дипломної освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів її вдосконалення використовувалися: аналіз і синтез – для визначення основних особливостей конкурентоспроможності підприємств; логічне узагальнення –

для узагальнення основних конкурентних сил та моделей конкурентоспроможності підприємств; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства та його конкурента; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо вдосконалення конкурентоспроможності у компанії «Плутон»; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, зокрема бухгалтерської звітності підприємства (звіт про фінансові результати).

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних вчених, що присвячені питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використаними на практиці підприємствами, які спеціалізуються на наданні електротехнічного устаткування для міського транспорту, систем автоматизації для підстанцій та залізничних мереж, а також послуг обслуговування. Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам ефективно розвивати свою позицію на ринку, мати більш вигідне становище, аніж у конкурентів, розвивати свій імідж, збільшувати попит на свою продукцію, й досягати кращих показників в ході діяльності завдяки запропонованим заходам.

Практична значущість дипломної роботи. Запропоновані у роботі рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути використані на практиці підприємствами, діяльність яких пов'язана з наданням електротехнічного устаткування для міського транспорту, систем автоматизації для підстанцій та залізничних мереж, а також послуг обслуговування. Результати дослідження дозволять їм ефективно конкурувати на ринку, утримувати сильну позицію, незважаючи на особливості зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види конкурентоспроможності

В економічній літературі ще не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, яка могла б всебічно відобразити її сутність як економічну категорію. Не розроблено універсальних методик, застосованих до оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів та суб'єктів. Маючи економічний зміст поняття «конкуренція», багато авторів розкривають поняття «конкурентоспроможність», акцентуючи увагу на різних її аспектах. На сьогоднішній день дано різні визначення конкурентоспроможності [9].

Існують такі приклади визначення терміну «конкурентоспроможність»: Майкл Портер дав таке визначення: «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин. ній виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи суб'єктами ринкових відносин, що конкурують». Михайло Гельвановський описує так: «володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання». Термін Зав'ялов: «концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, що реалізуються у товарах та послугах, що успішно протистоять конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку» [1].

Відмінності в трактуванні категорії «конкурентоспроможність» обумовлені особливостями її економічної сутності. Насамперед слід зазначити багаторівневий характер конкурентоспроможності. У сучасній економіці термін «конкурентоспроможність» використовується стосовно категорій різного рівня: конкурентоспроможність товару, фірми, галузі, регіону та,

нарешті, конкурентоспроможність країни. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок та взаємозумовленість [12].

Конкурентоспроможність нині одна із найважливіших параметрів оцінки стану діяльності підприємства. Оцінка суб'єкта господарювання з точки зору його конкурентоспроможності, з одного боку, впливає на його імідж і сприйняття оточенням і зацікавленими сторонами, з іншого боку, є своєрідним показником рівня надання послуг та діяльності конкурентів на ринку. Ринок має відповідати. Тому конкурентоспроможність, як один із детермінантів становища компанії, слід враховувати розробки стратегії розвитку. Належний аналіз конкурентоспроможності та правильна оцінка ключових факторів, що її формують, дають підприємству можливість як ефективно виходити на ринок, так і ефективно формувати процеси своєї діяльності [5].

Конкурентоспроможність підприємства - складна категорія, яка визначається багатьма факторами. Вивчаючи літературу з обговорюваної теми, можна знайти кілька класифікацій детермінант конкурентоспроможності підприємств. Проводять подвійний поділ факторів, що впливають на конкурентоспроможність, поділяючи їх за двома критеріями. Перший поділ заснований на критерії типу прийнятих рішень, на підставі якого розрізняють зовнішні та внутрішні фактори. Визначальним фактором другої є природа ринку, відповідно до якої можна говорити про ринкові та неринкові фактори конкурентоспроможності [5].

Між поняттями конкурентоспроможності на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок та взаємозалежність. Зокрема, конкурентоспроможність країни та галузева конкурентоспроможність зрештою залежить від можливості конкретних товаровиробників випускати конкурентоспроможні товари Але, з іншого боку, випуск конкурентоспроможної продукції може здійснюватися в умовах, створених для товаровиробників у галузі та в країні в цілому, тобто конкурентоспроможність об'єктів кожного нижчестоящого рівня фактором конкурентоспроможності об'єктів усіх вищих рівнів. У свою

чергу, об'єкти вищих рівнів створюють умови, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів нижніх рівнях [11].

Про те між поняттями конкурентоспроможності різних рівнів існують важливі відмінності. Наприклад, поняття «конкурентоспроможність країни» і «конкурентоспроможність підприємства» різняться, по-перше, неоднаковими цільовими функціями цих об'єктів. По-друге, самі цільові настанови розвитку країн в залежності від історично сформованих традицій людей, які живуть у них, можуть суттєво відрізнятись. У багатьох країнах сформувалися і розвинулися (при всій їх складності) унікальні господарські уклади зі своєю структурою та моделями розвитку. По-третє, всі країни дуже різняться за масштабами, ролі у світовій історії, економічних та геополітичних потенціалах. Цим пояснюється відмінність національно-державних інтересів, економічних стратегій та зовнішньоекономічних сегментів цих стратегій [3].

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який можна застосовувати у багатьох сферах життєдіяльності. Все ж таки за своєю суттю вона залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктів. Все різноманіття конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, можна з певною часткою умовності поділити на три рівні: мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства) - характеристики, що відображають власне якість та ціни продукції; мезорівень (галузі, об'єднання підприємств та фірм) - характеристики, що забезпечують стійке покращення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей; макрорівень (народногосподарські комплекси, держави, об'єднання держав) - показники, що відбивають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат [16].

На макроекономічному рівні визначаються основні умови конкурентоспроможності функціонування всієї господарської системи. Мезорівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі чи корпорації, що охоплює групу підприємств. На мікрорівні

конкурентоспроможність набуває своєї остаточної, завершеної форми у вигляді конкурентоспроможності підприємства, товару, що проявляється, наприклад, у співвідношенні ціни та якості. Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях, та від персоналу підприємства, його здатність використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги [19].

Останніми роками виникло також поняття кластерної конкурентоспроможності. Кластер - це група сусідніх, взаємозалежних підприємств і пов'язаних із нею організацій, узгоджено діючих у сфері створення кінцевої конкурентоспроможної продукції. Тому багаторівневу структуру економічної категорії «конкурентоспроможність» з урахуванням сучасних тенденцій можна доповнити конкурентоспроможністю кластерів [20].

Стан економіки можна розглядати з погляду зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності. При розгляді зовнішньої конкурентоспроможності економіки йдеться про частку від галузей в експорті або, стосовно товарів та послуг - про здатність продавати товари та послуги на світових ринках, наявність у структурі експорту достатньої кількості товарів та послуг, що забезпечують стійкість платіжного балансу країни [25].

До властивостей конкурентоспроможності належить необхідність її кількісної оцінки, без чого підтримання рівня конкурентоспроможності, його підвищення має суб'єктивний характер. У цьому конкурентоспроможності властива властивість багатоваріантності (багатоаспектності). Ця категорія належить до оціночних, що передбачає наявність суб'єкта оцінки (хто оцінює), об'єкта оцінки (що оцінюється), цілі (критерію) оцінки конкурентоспроможності. Суб'єктом оцінки конкурентоспроможності може бути органи структури державної влади, організації, інвестори, покупці тощо. Об'єктом оцінки є об'єкти та суб'єкти конкурентоспроможності. Цілями (критеріями) оцінки можуть бути становище на ринку, темпи розвитку, здатність повернення позикових коштів і т. п. До об'єктів традиційно відносять

продукцію (роботи, послуги). У більш широкому розумінні до об'єктів конкурентоспроможності відносяться продукція, нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторська документація, технологія, виробництво, персонал, цінні папери, інфраструктура, інформація [27,34].

Конкурентоспроможність носить відносний характер і виявляється в результаті зіставлення аналізованого об'єкта (суб'єкта) з об'єктами (суб'єктами, що конкурують з ним). Зіставлення має задовольняти вимогам повноти та конкретності. Винятком є рідкісні випадки «абсолютного» характеру конкурентоспроможності. Наприклад, товар, що володіє унікальними властивостями, які не мають товарів-замінників; підприємство-монополіст [28].

Конкурентоспроможність має таку важливу властивість, як конкретність прояву, тобто прив'язаність її до конкретних умов і насамперед до конкретного ринку та певного періоду часу. Конкурентоспроможності властивий динамічний характер, вона змінюється з часом, і залежить це, наприклад, від життєвого циклу суб'єкта (об'єкта) конкурентоспроможності, змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також інших обставин. До найважливіших особливостей конкурентоспроможності слід віднести можливість на неї вплив, т. е. керувати нею як однією з найважливіших параметрів стратегічного розвитку. Крім того, конкурентоспроможності властива властивість суперечливості, що обумовлює необхідність поєднання інтересів споживача та товаровиробника [39].

Конкурентоспроможність є багатогранним явищем, що призводить до відмінностей у її визначенні та кількісній оцінці. Проте факт залишається фактом: це параметр, пов'язаний зі здатністю конкурувати. Незважаючи на безліч різних позицій щодо конкурентоспроможності, можна спробувати класифікувати їх за одним із конкретних критеріїв. За критерієм дії чи впливу виділяють факторну конкурентоспроможність і конкурентоспроможність результату. Факторна конкурентоспроможності показує схильність, яку має підприємство для діяльності, що створює основи для його ефективної

конкуренції, такі як: швидкість реагування на зміни у навколишньому середовищі, можливість використання власних ресурсів, вмiле використання сприятливих конфiгурацій довкiлля, рацiональнiсть у процесi прийняття рiшень, а також iншi невинпадковi фактори побудови конкурентоспроможностi компанii у довгостроковiй перспективi. У такому значеннi тип конкурентоспроможностi можна ототожнити з конкурентною перевагою, що розкриває результати конкуренцiї, такі як: становище на ринку, частка при реалiзацiї наукомiсткої продукцiї, фiнансовi результати стосовно керiвникiв i т. д. З цiєї причини поняття конкурентоспроможностi аналогiчне аналізу досягнутого становища ринку. Ще один критерiй, в який входить дiапазон оцiнки, вирiзняє операцiйну конкурентоспроможнiсть та системну. Згiдно з Д. Фолкнером та К. Боуманом, операцiйна конкурентоспроможнiсть - це технiчнi навички, важливи з погляду функцiонування на певному рiвнi ринку. Отже, можна вважати, що дiапазон оцiнки операцiйної конкурентоспроможностi поширюється «всерединi» даного об'єкта. Системна конкурентоспроможнiсть, з iншого боку, пов'язана з широкою сферою дiяльностi компанii, у тому числi: забезпечення та пiдвищення цiнностi, а також iнновацiї прикладних процесiв [27].

За критерiєм моменту оцiнки конкурентоспроможностi можна говорити про два види: та конкурентоспроможнiсть, якої органiзацiя вже досягла, та конкурентоспроможнiсть, яку може чи планує досягти у майбутньому [40].

Сторони ринкових вiдносин - критерiй розрiзнення конкурентоспроможностi даної органiзацiї з урахуванням «входiв» та «виходiв». Перший вид про здатнiсть компанii ефективно досягати поставленої мети, придбання ресурсiв. Конкурентоспроможнiсть на «виходах» - це, у свою чергу, здатнiсть компанii, що полягає у ефективностi прийняття ринком даної пропозицiї. Вищезазначенi два типи конкурентоспроможностi показують тенденцiю у довгостроковiй перспективi [4].

За критерiєм часу можна вказати статичну конкурентоспроможнiсть i динамiчну. Статична конкурентоспроможнiсть розумiється як стан

конкурентоспроможності певного суб'єкта, що відображає його можливості щодо конкурентів. Конкурентоспроможність у динамічному сенсі виражає здатність компанії її використовувати. А потенціал і зовнішні умови - реакція на зміни, що відбуваються на ринку, а також можливість їх генерувати і тим самим посилювати власну поточну позицію щодо конкурентів [2].

Оцінюючи рівні конкурентоспроможності, шляхом порівняння фактичних результатів з тим, що очікувалося зацікавленою стороною, можна виділити наступні групи зацікавлених сторін підприємства: власники, клієнти, співробітники та деякі постачальники. Ці групи мають різні очікування результатів їхньої взаємодії з підприємством. На підставі порівняння кожного із цих очікувань можна виділити три види конкурентоспроможності: нормальну, менше норми та більше норми. Розглянемо першу ситуацію, коли очікування від взаємодії з суб'єктом рівні фактичним результатам. В результаті задоволені зацікавлені сторони зберігатимуть попередні відносини з компанією, доки вони не отримають нову кращу пропозицію про співпрацю від іншої компанії. Вид, що менше норми виникає, коли фактичні результати не відповідають очікуванням зацікавлених сторін. Результат такої ситуації передбачає уникнення взаємодії з цим суб'єктом на користь привабливішого. Конкурентоспроможність підприємства, яка була оцінена нижче за норму, ризикує на спад зі швидкістю, пропорційною кількості людей, які виражають думку зацікавлених сторін. Конкурентний рейтинг означає реальні результати, що перевершують попередні очікування. Це безпрограшна ситуація з погляду всіх зацікавлених сторін, а також функціонування компанії, що висловлює таку думку [13].

Поняття конкурентоспроможності може бути пов'язане з попитом та пропозицією, отже, це ще дві відмінності. Конкурентоспроможність пропозиції слід розуміти як будь-яке зусилля представників пропозиції завоювати прихильність представників попиту, щоб вони були готові розподіляти свої замовлення за даними виробниками товарів чи послуг. Актуальна конкурентоспроможність попиту до тієї ж ситуації, але розглянутої

з протилежного погляду: саме представники попиту змагаються один з одним за увагу представників пропозиції. Ця ситуація характерна, коли на ринку спостерігається надлишок попиту щодо постачання [14].

У межах цього критерію слід також виділити внутрішньогалузеву конкурентоспроможність та міжгалузеву. Розгляд цих двох категорій підлягає попередньому розгляду. Визначення галузі в сенсі продукту призводить до ситуації, в якій внутрішньогалузева конкурентоспроможність полягатиме в конкуренції з виробниками цих одних й самих товарів чи послуг. Впровадження технологій як відмінні чинники, що в свою чергу визначає галузь, внутрішньогалузева конкурентоспроможність буде синонімом суперництва суб'єктів, що її використовують [14].

Припускаючи, що до галузі входять суб'єкти, які задовольняють аналогічні потреби, внутрішньогалузева конкурентоспроможність виражатиметься у конкуренції з виробниками товарів, що відповідають аналогічним вимогам. Крім внутрішньогалузевої конкурентоспроможності існує також міжгалузєва конкуренція. Різні галузі борються за послуги споживачів, які прагнуть досягти максимально можливої частки їхньої купівельної спроможності. Визначення міжгалузєвих зв'язків конкурентоспроможності утруднено, тому дослідження взаємозв'язків та залежностей між обсягами ринку слід проводити в масштабах усього ринку [19].

Представлена різноманітність поглядів на феномен конкурентоспроможності підприємств, вказує на те, наскільки складним та заплутаним є явище, незважаючи на вищевикладені критерії, які є лише передбачуваними можливостями щодо його класифікації.

1.2 Модель конкурентоспроможності та її компоненти

Конкурентоспроможність компанії показує, як вона процвітає у

продажу. Вона відображає ефективність вжитих організаційних заходів, виробництво та маркетинг. З одного боку, рішення, що приймаються в компанії, впливають на її конкурентоспроможність, з іншого боку, це конкурентоспроможність та престиж є своєрідним тригером і спонукає до подальших, нових зусиль, викликів, пошуку нових рішень, подальшого розвитку чи хоча б технічного обслуговування. Виходячи зі спостереження та вивчення предмета, можна прийняти в увагу твердження про те, що рівень конкурентоспроможності суб'єкта є не тільки умовою його успіху, але й його виживання. Це зводиться до необхідності належного управління конкурентоспроможністю, яке має бути для того, щоб бути ефективним, передувати точній ідентифікації суб'єкта управління. Як було зазначено, конкурентоспроможність компанії визначається за багатьма параметрами, варто відзначити, однак, що багато дослідників розглядають це як систему. Існує кілька модельних підходів до конкурентоспроможності, кожен із яких відрізняється залежно від погляду автора. Деякі економісти у своїх міркуваннях орієнтуються на адресатів та їх потреби, які необхідно задовольнити, бачать джерело та умову досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Інша модель представляє процес формування конкурентоспроможності компанії з погляду впливу середовища та елементів, що створюють конкурентну перевагу, при цьому важливу роль відіграє також вибір відповідної конкурентної стратегії. Характерна риса інших моделей полягає у розпізнаванні не тільки факторів навколишнього середовища, а й особливостей всередині підприємства як таких, що зумовлюють процес створення його конкурентоспроможності [4].

Основна концепція, що пояснює функціонування підприємств та досягнення ним певних результатів є конкурентною перевагою. Передбачається, що стійка конкурентна перевага є джерелом стійких хороших і вище від середнього результатів, отриманих деякими компаніями. Різні теорії бачать авжеж різні джерела цих переваг. Для деяких це ринкове становище та влада, для інших це те, що динамічно впливає на здатність відновлювати

переваги з часом. Перше джерело вказано у моделях галузі, у якій сприятлива ринкова позиція досягається за рахунок обмеження конкуренції у галузі чи вигідні стратегічні ходи. З іншого боку, у ресурсних моделях найбільша роль відводиться цінним різномірним та нерухомим ресурсам [11].

Аналізуючи джерела конкурентної переваги, легко помітити, що така перевага може бути досягнута за рахунок реалізації компанією стратегії, яка використовує сильні сторони компанії, реагує на ринкові можливості, уникаючи зовнішніх загроз та внутрішні слабкості. Схема такого аналізу представлена далі (рис.1.1.):

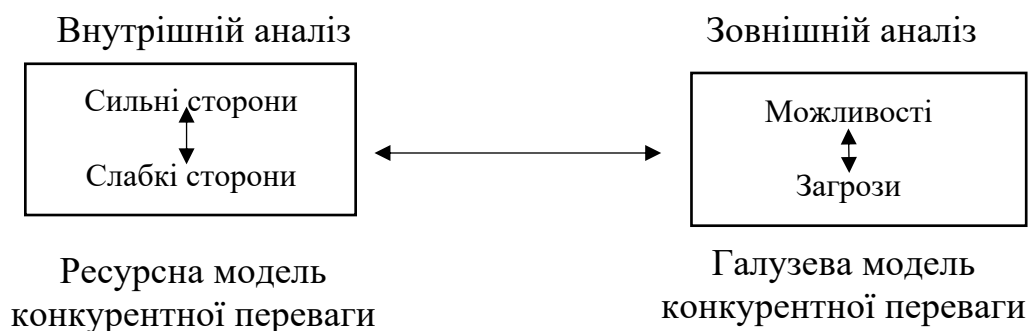


Рисунок.1.1. Схема моделей конкурентної переваги

Джерело: складено автором на основі [4,28]

Як видно із рис. 1.1., джерела переваг можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми зі сторони компанії. Галузева модель припускає, що ці джерела знаходяться за межами компанії, а ресурсна модель передбачає щось інше, саме те, що джерела конкурентної переваги знаходяться усередині самої компанії [4,28].

З погляду галузевого підходу основою для аналізу секторів та конкурентів є модель п'ять основних конкурентних сил у цьому секторі. Цими силами є: загроза появи нового, ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, загроза нових замінників та конкуренція з боку існуючих конкурентів [28].

З цього можна зробити невтішний висновок, що конкуренти цього підприємства не тільки існуючі учасники, а й клієнти, постачальники, виробники замінників та потенційних новачків поза межами сектора. Усі

конкурентні сили, що розглядаються разом, визначають рівень конкуренції у галузі, отже, і доводять її рентабельність. Щоб можливий прибуток був вищий за середній, повинні бути виконані такі умови: компанії мають переговорну силу щодо покупців і постачальників, існують бар'єри входу у галузь та відсутність близьких замінників продукції галузі. [28]

Елементи конкурентоспроможності, а разом з тим і підсистеми, схильні до впливу на зовнішнє середовище загальними та взаємодіючими з конкурентним середовищем, є:

- потенціал конкурентності, тобто всі ресурси як матеріальні, так і нематеріальні, процеси компанії, необхідні для її функціонування на арені ринкової конкуренції. Що важливо, на конкурентну позицію впливають як процеси та ресурси, які належать компанії та ті, які вона використовує, не маючи з ними нічого спільного. Відповідно до концепції, вихідною точкою якої є ресурси, компанії розрізняються між собою на ряд факторів, що призводить до відмінностей у результатах, які досягаються окремими компаніями. Відмінності випливають, наприклад, з умов їхнього історичного розвитку, диверсифікованої структури активів як за матеріальними активами, так і за ресурсами людини;

- конкурентна перевага визначається як ефект використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства таким чином, щоб забезпечити ефективну генерацію привабливої ринкової пропозиції та ефективних інструментів конкуренції. Її мета досягається в перевагах компанії над якомога більшою кількістю конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага є відносною мірою його функціонування на ринку по відношенню до конкурентів;

- інструменти конкуренції, це цінності, навмисно і свідомо створені підприємством, щоб залучити більше підрядників. Зразковими інструментами конкуренції можуть бути: якість продукції, асортимент продукції, імідж компанії чи гнучкість у адаптації до потреб споживачів;

- конкурентна позиція, тобто результат, досягнутий цією компанією у

галузі, з урахуванням становища конкурентів. Положення визначається багатьма факторами, такими як час функціонування на ринку підприємства, частка підприємства на ринку чи рівень рентабельності [36].

Ця модель точно визначає елементи конкурентоспроможності та вказує залежності причинно-наслідкових зв'язків між цими елементами, а саме: потенціал конкурентоспроможності впливає на конкурентні переваги, від яких залежать інструменти конкуренції, які, своєю чергою, визначають досягнення конкретної конкурентної позиції. Модель ця може використовуватися з метою оцінки стану окремих елементів конкурентоспроможності чи оцінити ступінь їхньої взаємодії. Для того щоб оцінити взаємозв'язок між ними слід оцінювати лише два конкретні елементи, інакше модель ця стає надто складною [28].

Унікальний характер конкуренції на ринку товарів чи послуг робить так, що питання особливої важливості для його учасників полягає в тому, щоб отримати перевагу конкурентоспроможності над суперниками. Конкурентоспроможність в умовах вільного ринку - проблема і правильне формулювання конкурентної стратегії має суттєве важливе значення для виживання та розвитку установ та підприємств. Ключовим наслідком такого характеру є необхідність спостерігати за діями конкурентів та передбачати їхню реакцію на окремі дії [35].

На початку слід розпочати з визначення конкурентної позиції, яка є важливим елементом побудови конкурентної стратегії та дозволяє оцінити можливості економічного суб'єкта та напрями й можливості його подальшого розвитку. Така позиція підприємства визначається як багатовимірною категорією, що визначається набором елементів, такі як: частка ринку, частка в основних сегментах ринку, масштаб впливу на ринок та масштаб операцій, а також використання технологій та технічних навичок, навичок адаптивності. Відображення конкурентної позиції певної галузі є конкурентною перевагою. Це по-різному інтерпретується залежно від предмета, погляду та мети її визначення. Загалом, конкурентну перевагу можна визначити з погляду підприємства чи з погляду споживачів. З погляду підприємства, конкурентна

перевага є унікальною у галузі в порівнянні з конкурентами і дозволяє отримувати прибуток вище середнього та випереджати конкурентів [39].

Конкурентна перевага підприємства залежить від цінностей, якими воно володіє та що може створювати для своїх клієнтів. Дивлячись з погляду споживача, конкурентна перевага є односторонньою категорією і означає вищу суму пропонованих цінностей інвестором. У літературі можна назвати дві домінуючі моделі конкурентної переваги. Перша включає унікальне становище компанії на ринку, що досягається шляхом пропозиції таких самих чи подібних товарів за набагато нижчими цінами або диференційовані продукти за вищою, але можливою ціною, тобто прийнятна споживачами ціна. Таке досягнення зумовлено зовнішніми елементами по відношенню до підприємства; тому ринок, на якому працює підприємство, надає питомий тиск [39].

Таким чином, конкурентна перевага досягається тими компаніями, які краще адаптуються до вимог ринка. Однак у другій моделі є конкурентна перевага означає, що компанія має компетенції, що відрізняють її від конкурентів, що їй надає перевагу. Ця модель бере свій початок у трактуванні понять компанії як сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, а конкурентна перевага пов'язана у цій моделі, насамперед, із внутрішнім потенціалом компанії використовувати можливості та протидіяти загрозам [28].

Одна з теорій, яка намагається пояснити, як компанії досягають конкурентної переваги є ресурсна теорія підприємства. Щоб досягти конкурентної переваги, і, таким чином, досягти кращих економічних результатів за рахунок реалізації стратегії, яка створить цінність, припускаючи, що така ж ситуація не виникає на підприємстві конкурентів. У цьому випадку можна отримати стійку конкурентну перевагу. Завдяки володінню ключовими ресурсами та їх ефективним розвитком. Прихильники ресурсної теорії аналізують внутрішні відмінності в економічних результатах, отриманих підприємств, шукаючи обґрунтування відмінностей як

функціонування цих підприємств [43].

Ця теорія приділяє найбільшу увагу належним компаніям, ресурсам та ефективності їх використання та діяльності, дивлячись на проблеми цих факторів та їхні відмінності. Посилення конкуренції стосується як галузей, які використовують високі технології, так й галузей, які використовують звичайні технології. Отримання та збереження конкурентної переваги можлива лише тоді, коли підприємство використовує його ресурси ефективно у створенні товарів та послуг [43].

Ця теорія припускає, що не всі ресурси створені однаково й рівними, що важливо для досягнення конкурентної переваги та конкурентних результатів. Особливе значення було приділене висоті бар'єрів, що блокують імітацію ресурсів та їхню рухливість. Найважливіші ресурси та навички найважче відтворити, тому вони можуть бути замінені в короткий термін заміником. Нематеріальні ресурси через простоту імітації та заміни є джерелом стійкої конкурентної переваги [43].

Постійна конкурентна перевага є результатом не тільки наявних ресурсів і навичок, але також залежить від факторів поза компанією або навіть сектором, в якому ця компанія працює. Це результат численних позначених сполук, тобто місце розташування підприємства, як місто чи район, чи ціла країна або групи сусідніх країн. Це свідчить про нову роль підприємства, органів влади та інших установ, які, прагнучи посилити конкурентоспроможність, змусили нав'язати особливо активне ставлення до цих сутностей [47].

Підвищення конкурентоспроможності сприяє розвитку механізму конкуренції в економіці, тим самим сприяючи максимізації обсягів виробництва та вирівнюванню кількості товарів, які споживачі хочуть купити. Найбільш конкурентний ринок робить розподіл ресурсів доступним, тому що він виробляє найбільшу кількість товарів та послуг при заданій кількості рівнів виробничих потужностей економічних одиниць та на певному рівні попиту, заявленому споживачами [45].

Слід зазначити, що конкуренція є фактором, що визначає розвиток світової економіки та дає можливості покращення умов життя суспільства у ситуації зустрічі з конкуренцією з боку окремих осіб інших країн. Тому подальше поглиблення цього фактору безсумнівно прискорить змінне економічне сьогоднішнє. Збільшення інтенсивності конкуренції на світових ринках форсувало інтерес до «підвищення конкурентоспроможності суб'єктів», що є одним із важливих елементів конкуренції [47].

Слово «конкурентний» використовується у теорії та на практиці все частіше і частіше по відношенню до різних сутностей, оскільки конкурентоспроможність є важливою характеристикою, яка враховується всіма юридичними особами та їх механізмами, а також будь-які обставини, що впливають на них, передбачають, що сьогоднішнє конкурентоспроможність стала фундаментальним завданням для всіх підприємств та для суспільства в цілому. Конкурентоспроможність є хорошою передумовою, а послуги розробляються та виробляються таким чином, щоб забезпечити найбільшу віддачу інвесторів та приносити найбільше задоволення споживачам [3].

1.3 Конкурентні сили, які впливають на конкурентоспроможність та принципи її оцінки

Пропоную розглянути модель аналізу п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Стратегічна модель аналізу 5 сил конкуренції була описана Майклом Портером у 1979 році. Майкл Портер за допомогою п'яти структурних одиниць, властивих кожній галузі, описав способи формування конкурентної переваги та довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких компанія у довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість та зберігати конкурентоспроможність [28].

Метою розробки стратегії є адаптація до конкурентного середовища. Проте, досі зустрічається надто вузький погляд на конкуренцію. При цьому

інтенсивну конкуренцію у галузі не можна розглядати ні як випадковий збіг обставин, ні як невдачу. [28]

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку є п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера є окремим рівнем конкурентоспроможності товару:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів - замінників;
- рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузева конкуренція [28].

Майкл Портер вважав, що ці елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, що й лягло в назву моделі - модель п'яти сил конкуренції за Портером [28].

Конкурентний аналіз галузі допомагає визначити інтенсивність і виразність конкурентних сил у галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил та зможе зі свого боку впливати на них [39].

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, що вищий вплив конкурентних сил, то вища ймовірність, що жодна компанія неспроможна забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найвпливовішими конкурентними силами [39].

Модель п'яти сил використовується найчастіше у стратегічному управлінні, а в маркетингу вона зручна для наступних напрямків робіт: загрози зростання компанії, виявлені з допомогою моделі аналізу конкуренції, допомагають під час проведення SWOT-аналізу компанії [39].

Модель п'яти сил конкуренції допомагає у складанні докладного конкурентного аналізу та аналізу ринку.

Перша сила це загроза вторгнення нових гравців. Чому нові гравці становлять небезпеку? Зазвичай нові гравці привносять ринку нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, що може бути потрясінням для галузі, змінювати поведінки споживачів, задавати нові стандарти роботи для існуючих гравців. [39]

Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі та швидкості впливу існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі та рівень протидії існуючих у галузі компаній високий, вплив нових претендентів на прибуток у галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно збудувати вихідні бар'єри [28].

Виділяють шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь. Перше - це економія на масштабі. Тобто чим більший обсяг виробництва, тим нижчі витрати на виробництво 1 одиниці продукції, тим складніше новому гравцеві досягти високої рентабельності при виході на ринок. Друге - це диференціація продукту та сила існуючих торгових марок. Чим вище різноманітність товарів та послуг у галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок та зайняти вільну нішу. Третє - потреба капіталу. Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям. Четверте - високі постійні витрати. Чим вище рівень постійних витрат у галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому періоді входу в галузь. П'яте - доступ до каналів розподілу. Чим складніше дістатися цільової аудиторії над ринком, тим нижче привабливість галузі. Шосте - політика уряду. Чим вище обмеження, що накладаються державою на діяльність у галузі, що жорсткіше регламентуються вимоги до продукту у галузі, що стоїть участь держави у галузі, тим нижча її привабливість нових гравців [51].

Існують також додаткові загрози входу в галузь для нових гравців, до них належать: готовність та можливість існуючих гравців знизити ціни для

утримання частки ринку; наявність у існуючих гравців додаткового резервного потенціалу для активної протидії (незадіяні джерела фінансування, додаткові виробничі потужності, зв'язки з каналами розподілу, наявність вільних засобів для посилення рекламного тиску тощо), а також уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання [51].

Друга сила - це ринкова влада покупців. Покупці можуть впливати конкурентоспроможність товару підприємства над ринком, оскільки за фактом є споживачами готового товару і забезпечують з допомогою задоволення потреб існування ринку. Компанія при розробці стратегії має обирати тих покупців, які є найменш впливовими на ринку [51].

Споживачі можуть посилювати конкуренцію з допомогою пред'явлення вищих вимог до якості товару, до рівня сервісу, чинити тиск на рівень цін. Вищі вимоги, які представляються до готового товару, змушують виробників галузі підвищувати якість виробленого продукту рахунок збільшення витрат (більш якісну сировину, додаткові умови обслуговування тощо.), отже, скорочувати свій рівень прибутку. [50]

Покупці сконцентровані та здійснюють закупівлі у великих масштабах. У таких умовах компанія буде змушена постійно йти на поступки покупцям задля забезпечення гарантованого доходу та прибутку. Товари, що реалізуються на ринку, не мають унікальності; і покупець може вільно перемикається між ними, не несучи додаткових ризиків [50].

Покупці демонструють високу чутливість до ціни і мають високу потребу знизити рівень своїх витрат у майбутньому. Продукти, що закупаються у галузі, є сировиною для іншої галузі. Тому покупці будуть схильні знижувати витрати закупівлі та шукати вигідніші пропозиції для зниження собівартості своєї готової продукції. Споживачі не задоволені якістю існуючого ринку товару мають приховану чи явну потреба у нових умовах і властивостях [50].

Третя сила - це ринкова влада постачальників. Постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару підприємства над ринком,

оскільки є власниками ресурсів виробництва товарів галузі. Зростання цін на сировину та укладання угод на не вигідних для підприємства умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, зростання витрат виробництва. У разі неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари на порівнянні зі зростанням сировини рівні — у галузі знижується прибутковість від реалізації товарів чи послуг. [49]

Існує 4 ситуації, в яких постачальники одержують високий рівень впливу на прибуток компанії: кількість постачальників у галузі незначна; обсяг ресурсів, який виробляють постачальники, обмежений обсягом і в часі, не забезпечує потреба ринку; витрати перемикання на альтернативних постачальників високі (що може бути пов'язане з унікальністю сировини або з існуючими зобов'язаннями перед постачальниками); галузь не є пріоритетною для постачальників та реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує значної доходності та доходу для постачальника [49].

Четверта сила - це поява товарів-замінників. Товари-замінники (або товари-субститути) обмежують потенціал ринку з погляду зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що у умовах зростання витрат виробництва та сировини знижує рентабельність підприємств. Поки що гравці ринку не зможуть підвищити якість продукції та диференціювати свій товар від товарів-замінників - у галузі матиме місце невисокий прибуток та обмежене зростання ринку [49].

Особливу загрозу для зростання та прибутку компанії надають такі види товарів: товари-замінники, здатні забезпечити найкраще співвідношення «ціна-якість» (такі товари за відсутності високого рівня диференціації завжди стимулюватимуть споживача до перемикання); товари-замінники, які виробляються великими гравцями, мають високі прибутки на альтернативних ринках і здатні мати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес [49].

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками - побудова сильної торгової марки: чітка диференціація та додаткові переваги споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару,

технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту [49].

П'ята сила - внутрішньогалузева конкуренція. Суперництво серед конкурентів зводиться до прагнення будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку. Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат за просування товару, іноді підвищення якості продукції, збільшення інвестицій у нові розробки. Усе це знижує прибутковість галузі. [49]

Рівень інтенсивності конкуренції високий або зростає за наявності в галузі наступних умов:

- велика кількість гравців та їхня рівність в обсягах продажів;
- невисоке зростання (або падіння) ринку, що призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один в одного;
- низька диференціація та стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, що призводить до постійного перемикання споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів та прибутку;
- продукція відноситься до розряду продуктів, що швидко псуються, що підстобує зниження цін і не надає можливості в заморожуванні товарних залишків;
- високі бар'єри виходу із галузі змушують існувати гравців із низькою рентабельністю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку [48].

Основними групами чинників, які впливають рівень конкурентоспроможності підприємства, є:

- техніко-технологічна група; включає фактори, що характеризують виробниче обладнання, предмети праці, склад та технологію виконуваних робіт. Ця група факторів є багато в чому визначальною, оскільки стан та якість засобів та предметів праці, ступінь їх використання, рівень механізації та автоматизації виробництва, досконалість застосовуваних технологій впливають на операційну ефективність діяльності підприємства;

- організаційно-управлінська група; містить фактори, що приводять у дію техніко-технологічну підсистему завдяки організації виробництва та праці, підбору персоналу, впровадженню прогресивної системи. оплати праці;

- фінансово-економічна; концентрує у собі фактори функціонування підприємства з позицій ефективного розпорядження ресурсами, прибутковості та фінансової стійкості;

- соціально-психологічна група факторів; охоплює персонал підприємства, його організаційну культуру, цінності, потреби та інтереси працівників. Необхідно підтримувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі, тобто створювати нормальні умови праці та відпочинку для розвитку потреб у самовираженні та самоактуалізації;

- природно-географічна група факторів; значно визначаючи ресурсний потенціал господарюючого суб'єкта чи масштаби його дефіцитності, чинники цієї групи змушують підприємство відповідним чином вибудовувати свою логістичну структуру, постійно вдосконалювати технологію виробництва, оптимізувати транспортні схеми перевезень, знижувати енергоємність виробництва та т. д.;

- екологічна група факторів; складається з цілого комплексу складних технічних та організаційних завдань, зумовлених необхідністю підвищення якості води, повітря, землі тощо, без успішного вирішення яких неможливо розраховувати на високий статус конкурентоспроможності;

- галузева група факторів; відображає зовнішні умови функціонування суб'єкта господарювання, які визначаються потребою в галузевому товарі та його ексклюзивністю, наявністю доступу до якісної сировини, конкурентоспроможністю постачальників, загальним рівнем галузевої концентрації, спеціалізації та кооперування, якістю інформаційної бази управління в галузі, системою підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, впровадженням радикальних нововведень, часткою експорту наукомісткої продукції тощо. організації та управління виробництвом на кожному підприємстві;

- ринкова група факторів; фактори цієї групи включають відкритість доступу до ринку ресурсів і нових технологій, унікальність властивостей товарів, що випускаються, налагодженість каналів розподілу виробленої продукції та ефективність системи стимулювання її збуту, різноманітність сервісних схем післяпродажного обслуговування [46].

Оцінюючи конкурентоспроможності підприємницьких структур необхідно враховувати перелік чинників, які впливають на організацію. Однак у процес оцінки не можна залучати максимальну кількість цих факторів, оскільки це призводить до трудомісткості їхньої математичної обробки, що ускладнює можливість практичної реалізації методів [46].

При оцінці конкурентоспроможності організації пропонується використання ряду аксіом оцінювання, що ґрунтуються на таких положеннях: наявність бази порівняння конкурентоспроможності (конкуренти); облік залежності результативності оцінки від залучених оцінки властивостей конкурентоспроможності; несуперечність результатів оцінок, що проводяться тим самим суб'єктом [46].

Розглянемо наступні принципи для оцінки рівня конкурентоспроможності [44].

Принцип множинності означає, що з допомогою будь-якого одного чинника конкурентоспроможності неможливо досягти вищого рівня конкурентоспроможності організації серед аналогічних організацій. Принцип комплексності передбачає, що найбільшою за величиною інтегральної оцінки ключових факторів конкурентоспроможності відповідає гранично високий рівень конкурентоспроможності організації. Принцип комплексності є розвитком принципу множинності [44].

Принцип одномоментності пов'язані з тим, що оцінка конкурентоспроможності відповідає цілком певного періоду, і з часом цей рівень конкурентоспроможності може змінитися [44].

Принцип ієрархічності означає, що система оцінки рівня конкурентоспроможності організації слід як частина системи управління

організацією [44].

Принцип необхідного розмаїття означає, що з досягнення організацією вищого рівня конкурентоспроможності практично можливо безліч варіантів стратегій [44].

Принцип реальності пов'язані з необхідністю проектування такої системи оцінки конкурентоспроможності організації, яка б можлива за умов найефективнішого використання ресурсів [44].

Принцип коректності означає, що оцінка рівня конкурентоспроможності має здійснюватися щодо тих суб'єктів ринку, що характеризуються достатньою подібністю. Порівнювані організації повинні бути близькі по всіх факторах, що зіставляються [44].

Принцип відносності пов'язані з тим, що оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися лише певного ринку. Організація, конкурентоспроможна на регіональному ринку, може бути такою міжнародному ринку [44].

Принцип креативності полягає в тому, що кожен суб'єкт конкуренції прагне досягнення стійкого конкурентного переваги [44].

Принцип стабільності (гарантованості) передбачає необхідність робити певні дії, щоб зберегти і на довгострокову перспективу стабілізувати досягнуту організацією конкурентну позицію [44].

Принцип адаптивності означає необхідність організації оперативно реагувати на зміни довкілля [44].

Принцип однаковості свідчить, що показники, використовувані в оцінці, мають бути однакові, тобто. мати однакову форму уявлення. [44]

Класичні концепції створення конкурентної переваги для компанії на ринку були засновані на аналізі зовнішнього середовища або організації та її відносини з клієнтами. За таким підходом немає зосередження на важливості всіх внутрішніх ресурсів підприємства. До основних ринкових факторів конкурентоспроможності відносяться: витрати, якість, диференціація пропозиції та її унікальність, маркетинг, становище компанії на

ринку, та проведені дослідження зосереджені переважно на безпосередніх джерелах появи та розвитку перелічених вище факторів конкурентоспроможності [31].

Найбільш важливі ранні концепції включають:

- концепція конкурентоспроможності витрат, заснована на великих масштабах виробництва, спеціалізації, стандартизації процесів та майна, досвіді;
- лідерство в галузі якості та системи контролю якості;
- конкуренція, заснована на ринковій силі фірми (позиції лідеру ринку та домінуючої особи);
- маркетингова концепція конкурентоспроможності;
- лідерство з витрат та диференціація [31].

У всіх теоріях, що стосуються конкурентоспроможності підприємств, конкурентна перевага відіграє ключову роль. Найвідомішою з класичних концепцій є концепція бази конкурентних переваг. Заснована на пошуку переваги конкурентоспроможності в тому секторі економіки, в якому працює підприємство. Портер є автором концепції п'яти сил конкуренції, згідно з якою у кожному секторі ринку існує п'ять основних факторів:

- переговорна сила постачальників,
- переговорна сила споживачів,
- загроза появи замінників,
- загроза появи нових конкурентів,
- конкуренція між конкурентами [26].

Концепція жодним чином не розглядала власні ресурси підприємства та їх потенційний вплив на створення переваги. На цій основі було виділено три стратегії, які можуть бути корисними для створення або покращення конкурентної переваги:

- стратегія диференціації, тобто здатність диференціювати пропоновані товари та послуги або виробництво чогось унікального в даній галузі; можливі способи виділитися серед конкурентів: марка, якість, технологія виробництва,

характерний малюнок виробу, унікальні особливості продукту; на практиці компаніям краще диференціювати свою пропозицію шляхом поєднання кількох способів розрізнення одночасно,

- стратегія лідерства у витратах, тобто займати лідируючу позицію в даному секторі економіки з точки зору загальних витрат; підприємство, яке реалізує цю стратегію, виробляє продукцію або послуги з нижчими витратами, ніж його конкуренти на ринку, однак, так само якісно, як продукти або послуги, що пропонуються іншими підприємствами; отриманий надлишок доходу може бути використаний для зміцнення позиції,

- стратегія концентрації, що є результатом зосередженості компанії на конкретному секторі економіки; завдяки вузькій ринковій спеціалізації (наприклад, обслуговуванню вибраної групи клієнтів або географічній концентрації), компанія може краще забезпечувати даний сектор, ніж потенційні конкуренти [26].

Ще в 1990-х роках висловлювалися думки, що класичні теорії не повністю пояснюють механізми створення та зміцнення конкурентної переваги компанії на ринку. Тому з'явилися нові концепції конкурентоспроможності, в яких акцентується увага на більш складних методах придбання та розвитку конкурентоспроможних ресурсів, компетенцій і навичок підприємства [26].

У сучасній ринковій ситуації класичні концепції конкурентоспроможності підприємства недостатні для пошуку нових можливостей для створення конкурентної переваги або організації на ринку. Це стало відправною точкою для створення нових концепцій конкурентоспроможності, знання маркетингу, підприємництва, теорії конкуренції, стратегічного управління, а також інновації та інформаційних технологій і зміна ринкових умов, на яких суб'єкти зараз конкурують [25].

Через тривалий процес глобалізації підприємства перейшли з локальної конкуренції на міжнародну і навіть глобальну. Важливою зміною в підходах підприємств є відкритість до співпраці та обмеження взаємної конкуренції

створення угод на спільному споживчому ринку. 1980-1990-ті роки вважаються початком розвитку нових концепцій конкурентоспроможності підприємства. Новий погляд на формування конкурентної переваги серед підприємств. Відправна точка для подальшого аналізу не зовнішнє середовище економічного суб'єкта, а переважно саме підприємство та його ресурси та конкурентна перевага, заснована на внутрішніх цінностях і умовах суб'єкта, а не на конкурентному середовищі. Проте представники цього підходу не повністю відрізали себе від важливості навколишнього середовища, зовнішнього суб'єкта господарювання як такого, що також певною мірою сприяє отриманню позитивного фінансового результату, а також успіху на ринку [24].

Існує дві групи ресурсів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства:

- стратегічні ресурси, що сприяють створенню доданої вартості на підприємстві,
- критичні ресурси, складні для заміни чи відтворення, які утворюють так званий стратегічний потенціал, що безпосередньо впливає на досягнення довгострокової конкурентної переваги [7].

Також було звернено увагу на більшу важливість унікальних особливостей, які вирізняють кожен суб'єкт, такі як культура чи організаційна структура, бренд чи репутація компанії.

Іншою представленою позицією була концепція накопичення ресурсів. У ній відзначалося дві групи ресурсів підприємства - матеріальні (відносно легкі для придбання) та нематеріальні, створені суб'єктом господарювання, довгострокові (людський капітал, ринкова репутація, лояльність клієнтів, інновації, науково-дослідний потенціал). Підприємства, конкуруючи на даному ринку з метою отримання конкурентної переваги, можуть почати наслідувати конкурентів і накопичувати аналогічні «бали» і т.д [7].

У 1990 р. Г. Хамель і К.К. Прахалад представили концепцію, засновану на ресурсах та основні компетенції, відповідно до якої компанія, щоб досягти

конкурентної переваги на ринку, потребує не лише відповідних ресурсів, а й ключових компетенцій, які розуміються як ті, що мають важливе значення для результатів компанії [7].

Щоб компетенції, якими володіє компанія, становили для неї значення, повинно бути важко імітувати їх іншими економічними факторами та неможливо замінити іншими доступними ресурсами. Специфічні та унікальні ресурси та компетенції компанії створюють стратегічні активи, які дозволяють суб'єкту господарювання отримати довгострокову конкурентну перевагу. Стратегічні ресурси вони повинні бути цінними, рідкісними, такими, що їх важко імітувати, неповторними, добре організованими [7].

З іншого боку, було зосереджено увагу на детальних міркуваннях щодо ключових можливостей (основних можливостей) суб'єктів.

Економічні рішення, завдяки яким можна побудувати довгострокову перевагу. До них відноситься:

- відносини всередині підприємства та відносини з оточенням, тобто внутрішніми та зовнішніми зв'язками компанії з працівниками, клієнтами, постачальниками та конкурентами,

- репутація, тобто те, як компанію сприймають клієнти, складовий значний комерційний інструмент, що інформує клієнта про компанію та її продукти чи послуги,

- інноваційність, тобто здатність створювати продукти відмінної якості та пошук більш економічних рішень у цій галузі технології та управління; інновації можуть ефективно відрізнити компанію від її конкурентів і, таким чином, бути ресурсом конкурентної переваги,

- стратегічні активи, якими володіє компанія [8].

Нові концепції формування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання пов'язані з сучасними ринковими реаліями, в яких працюють підприємства. Постійно мінливе ринкове середовище, інтенсивний розвиток технологій і частини трансформації конкурентного середовища ставлять суб'єктів господарювання в інше становище, ніж ще кілька десятиліть тому.

Сьогодні важливі основні матеріальні ресурси, нематеріальні активи та компетенції, якими має володіти підприємство, якщо воно хоче зберегти конкурентну перевагу у своєму економічному секторі [7].

Нові концепції конкурентоспроможності підприємства не повинні трактуватися альтернативно і варіативно, а як репрезентативні різні аспекти однієї проблеми. Конкурентоспроможність - це поняття багатовимірне, і всі обговорювані концепції інтегровані на практиці. Підприємства, які шукають джерела конкурентних переваг, повинні намагатися поєднати традиційні та нові концепції формування конкурентоспроможності від специфіки бізнесу та економічного сектору до поточних умов діяльності на даному ринку. [7]

Управління знаннями та розвиток сучасних інформаційних технологій один із найбільш обговорюваних аспектів ефективності в останні роки управління організаціями. Вони вважаються одними з найважливіших джерел формування конкурентних переваг підприємств, що суттєво впливає на ринкову ситуацію суб'єктів господарювання, а також впливає на конкурентоспроможність компанії та її позицію на ринку. Крім того, сучасні ринкові реалії характеризуються постійною зміною ринкового середовища. Інтенсивний розвиток технологій і прогресуюча глобалізація ринку посилюють необхідність зосередитися на ефективному використанні інтелектуального капіталу компанії і вмілому використанні технологічної підтримки, доступної на ринку (ІТ-системи управління, автоматизація процесів) [10].

Знання - це сукупність навичок у певній галузі, набуті шляхом дослідження, навчання тощо, а також сукупність знань з якогось аспекту. У найзагальнішому розумінні знання - це результат усіх можливих актів пізнання, а у вузькому - загальна достовірна інформація про дійсність разом з уміньми її використовувати [10].

Знання є необхідним елементом у всіх видах діяльності керування підприємствами і використовується в кожній сфері соціально-економічного життя. Знання, як оброблена інформація, використовуються для прийняття

ефективних бізнес-рішень, економічних рішень, але це також актив, який розглядається як економічна перевага [10].

Концепція управління знаннями означає систематичне створення, поширення та використання нематеріальних факторів на підприємстві. Мається на увазі не тільки менеджмент передачі знань всередині компанії, а також управління зовнішніми зв'язками, тобто встановлення відносин з клієнтами або дослідницькими підрозділами. Крім сучасних практик, з метою отримання нових знань, у сфері управління знаннями існують методи обміну та використання знань, у тому числі різноманітні положення про обмін знаннями. [10]

Досягнення та збереження конкурентної переваги компанії у багатьох ситуаціях безпосередньо залежить від інноваційних процесів, матеріальних ресурсів та потенціалу, що вирішують їх існування. Знання вважаються єдиним найважливішим джерелом конкурентних переваг сучасного бізнесу підприємства. Можливість отримання довгострокової конкурентної переваги завдяки інтелектуальному капіталу існує, бо компанія має своє джерело в умовах глобалізації ринку, загострення конкуренції та високі рівні технологічних змін [15].

Сьогодні сучасну економіку прийнято називати економіка, заснована на знаннях, в якій людський капітал і управління знаннями мають велике значення та надаються співробітникам, продовжують зростати, стаючи основним джерелом конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Співробітники та їхні знання наразі є найважливішим ресурсом стратегії компанії, і вони вирішують конкурентну перевагу ринку. Трансформація світового господарства з індустріально-торговельного до ІТ призводить до девальвації традиційного підходу ресурсної стратегії, що нав'язує довгострокову перспективу розвитку [17].

Існуюча в літературі теорія, заснована на знаннях, намагається пояснити виникнення та розвиток конкурентної переваги компанії. Відповідно до цієї теорії кожна організація є суб'єктом, що створює знання, а вміння їх

використовувати є найважливішим джерелом конкурентних переваг. Крім того, важливою особливістю знання є його обмежена мобільність, що пов'язано з довговічністю отриманої конкурентної переваги [10].

Відомі дослідження багатьох галузей економіки вказують на важливість ресурсів знань для конкурентоспроможності підприємств, зокрема те, що завдяки управлінню знаннями організації мають реальний шанс підвищити прибутковість та ефективність, а також створити перевагу конкурентоспроможність на ринку. Попередні міркування вказують на те, що інвестиції в інтелектуальні ресурси підприємства однозначно перетворюються на отримання та подальше збереження конкурентної переваги. Крім того, чим більша участь вищого керівництва та його орієнтовані на знання, тим більше організації прагнуть досягти кращих економічних показників порівняно з конкурентами, де немає такої орієнтованості на знання. З проведених досліджень відомо, що компанії, які розглядають управління знаннями як пріоритетне досягнення, мають найкращий середній дохід і найвище значення середнього рівня прибутку бруто на одного працівника підприємства [10].

Отримання конкурентної переваги підприємством у поточній економічній реальності є складним завданням, оскільки детермінантами конкурентоспроможності є не тільки суб'єктів господарювання, але перш за все унікальні і специфічні знання на підприємстві, створення інтелектуального капіталу. Дуже часто успіх підприємства будується на основі унікальних і важковідтворюваних нематеріальних ресурсів (інтелектуальний капітал) [21].

Безсумнівно, управління знаннями є сприятливим рішенням для ефективного отримання конкурентної переваги підприємства на ринку. Конкурентна перевага, побудована таким чином, вимагає відповідного відбору працівників, а потім надання їм умов праці для подальшого розвитку, включаючи доступ до найкращих технік передачі та обміну знаннями. [22]

Висновки до розділу 1

В цьому розділі було розглянуто основні поняття конкурентоспроможності, виявлено елементи конкурентоспроможності, а разом з тим і підсистеми, схильні до впливу на зовнішнє середовище з конкурентним середовищем. З'ясовано, що конкурентоспроможність є багатогранним явищем, параметром, пов'язаним зі здатністю конкурувати. Класифіковано її за різними критеріями, видами й було звернено до думки декількох вчених та економістів. Також було розглянуто економічні рішення, завдяки яким можна побудувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства, з'ясовано, які є групи ресурсів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а саме стратегічні ресурси й критичні. Виявлено стратегії, які можуть бути корисними для створення або покращення конкурентної переваги. Розглянуто питання конкурентного аналізу галузі, чому він важливий й як впливає на організацію та основні рушійні сили, які в першу чергу пов'язані зі створенням та підтриманням конкурентоспроможності підприємства, без яких не можливий розвиток, масштабування, іноваційність і т.д. Це основні тези й підтеми для розуміння теми конкурентоспроможності. На цій основі можна аналізувати підприємства, оцінювати їхні данні, та данні конкурентів, робити порівняний аналіз та вдосконалювати діяльність компаній на шляху до ще більшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ПЛУТОН»

2.1 Загальна характеристика та історія ПрАТ «Плутон»

ПрАТ «Плутон» почало своє стрімке становлення у 1992-1996 роках. Історія бере свій початок зі створення підприємства, яке називалося НВО «Елтіс Ко Лтд» у 1992 році. Безліч різних досліджень в сфері випрямлячів для метрополітену та міського електричного транспорту стали фундаментом для того, аби утворити компанію, яка в свою чергу стане одним з найбільших виробників електротехнічного обладнання в Україні [32].

Компанія має в своїй команді багато талановитих інженерів, які займаються розробкою уніфікованої серії перемикачів для тягових підстанцій електротранспорту в містах та метрополітену. Також вони розробляють серію випрямлячів на елементній базі, що є сучасною. Випрямлячі пройшли з успіхом весь комплекс випробувань як кваліфікаційних, так й типових, а також теплові випробування та що стосується короткого замикання [32].

Авжеж тільки тоді компанія почала свою діяльність, вона користувалася новими технологіями та створювала іноваційні, наприклад, в той час мікропроцесорні контролери системи управління були розроблені та впроваджені на підстанціях електричного транспорту міського, вони були унікальними на той час. Також проводилася діагностика випрямлячів [32].

Назва компанії змінилася на ПрАТ «Плутон» у 1996 році. Це початок найновішої історії компанії. В той час компанія почала брати участь у багатьох запусках тролейбусних ліній в нашій країні, Республіці Білорусь та Республіці Туркменістан. Ї мали успіх [32].

Наступний період розвитку компанії припадає на 1996-1999 роки. Компанія вважала важливим дотримуватися іноваційного підходу ще

спочатку свого становлення, як в дослідженнях, так й у виробництві, після декількох етапів розробки, вона дійшла до втілення нової та навіть успішної ідеї — створення автоматизованого комплексу малообслуговуваного. В операціях та процесах управління не потрібним була участь людини. Також обходилося без втручання й перемикання обладнання тягової підстанції. Цей процес був введений в розподільчих пристроях постійного струму серії РУ-600 і РУ-825. В них використовувалися високонадійні якісні компоненти та сучасні системи управління [41].

Робітники компанії вважають, що роз'єднувачі, що були застосовані в розподільчих пристроях нового покоління, можуть стати революційними в техніці розподілу постійного струму. Тож дані інноваційні рішення використовуються та застосовуються з успіхом у виготовленні продукції компанії «Плутон» ще тоді [41].

1999 рік може похизуватися новими ідеями. Рух вперед та подолання нових вершин – саме цим відзначався той рік. Були освоєні нові, перспективні напрямки в електротехніці, наприклад привід змінного струму та АСУ ТП. Згодом керівники компанії уклали безліч контрактів та відтворили в житті великі успішні проекти, що стали, так би мовити, гордістю всієї організації [41].

Попередні роки дали компанії чималий розвиток та зростання. 2000 та 2001 була роками нових можливостей. Перед цим виріс професіоналізм робітників, почали з'являтися нові проекти, в нових сферах та напрямках, велика кількість нових ідей та запропонувань, талановитих фахівців. Тож це був перехід на новий рівень. Тому у 2000 році компанія придбала площі для виробництва, що належали підприємству «Хартрон-Електроавтоматика», й почався новий етап в історії підприємства. Через те, що адміністративно-виробнича база стала більше аж на 17000 m², виробничий сектор значно зміцнився: складальні ділянки, ділянка збирання друкованих плат, зварювальне виробництво, лабораторія типових випробувань, ділянка пакування, що мали сучасне та нове випробувальне обладнання [32].

Згодом підприємство в змозі розширити кордони сфери застосування цього обладнання та зміняє й розширює географію постачання: відтепер обладнання «Плутон» поставлялося як на підприємства транспорту, так й на металургійні та промислові підприємства та різні об'єкти енергетики, що знаходилися в Україні, Республіці Молдова та Литовській Республіці [32].

Через індивідуальний підхід до кожного підприємства та проекту, а також високий рівень кваліфікації й професіоналізму, компанія впевнено працювала й брала проекти різні за складністю та успішно втілювала їх в реальність [32].

2002-2003 відзначилися шляхом до нових досягнень. Розвиток був стабільним а досягнення перманентними. А також накопичений професійний досвід дали компанії нові «вершини»: це було розроблення нової партії випрямлячів з мікропроцесорною системою діагностики та управління [32].

Підприємство згодом брало активну участь у роботі над різними проектами щодо функціонування метрополітену: комплект розподільчого і тунельного обладнання постійного струму 825 V, нова оновлена система управління вентиляторами головного провітрювання метрополітену ШСАУВ. А також модернізована система ШСАУВ була поставлена в метрополітени таких міст як Київ, Харків, Мінськ, Баку [32].

Назвемо 2004 рік компанії роком від розробки до впровадження. На новій станції київського метрополітену, під назвою «Сирець», були впроваджені сучасні розробки «Плутону» у сфері розподільчих пристроїв, а саме це була перша запущена в роботу тягова підстанція нового покоління [32].

«Плутон» на той час став першим виробником електротехнічного обладнання, що впроваджував сучасні комутаційні компоненти, засоби автоматизації, технології та засоби електронного захисту професійного рівня на тягових підстанціях метрополітену [41].

2004 рік визначався успіхами. Рішення компанії, пропозиції і продукція були гідно оцінені. Особливе призначення було за розроблення розподільчого

пристрою професійного рівня. Компанією було отримано диплом на виставці «Елком Україна 2004», вона була номінована на «Кращу розробку в області розподілу енергії до 1000 V» [32].

У 2005-2006 роках компанія займалася масштабними великими проектами, співпрацювала плідно та розширювала географічно-територіальне постачання [32].

Підприємство впровадило в пробну експлуатацію систему телемеханіки. Ця система користувалася каналами GPRS мобільних операторів для обміну інформацією [32].

"Плутон" реалізує великі проекти, мабуть найбільші, з постачання обладнання на тягові підстанції Мінського, Київського, Харківського метрополітенів [32].

Компанія "Плутон" після співпраці з німецькою фірмою «Transresch Antriebssysteme Berlin GmbH» втілила в життя масштабний великий проект по приводах та АСУ ТП установки Coilbox на підприємстві ВАТ «Запоріжсталь» (Україна) [32].

2006 рік відзначився новими напрямками в роботі. У тому році інженери компанії плідно працювали над обладнанням для залізничної сфери: був розроблений та прийнятий до роботи комплект обладнання постійного струму 3,3 kV для тягових підстанцій залізниць (запасний розподільчий пристрій та лінійний катодний), а також випрямлячі 3,3 kV (2,0 kA, 3,15 kA) для тягових підстанцій залізниць, й авжеж обладнання власної потреби. А розподільний пристрій 3,3 kV лінійний пройшов успішно всі тестування й випробування типового та експлуатаційного виду на станції «Запоріжжя Ліве» Української залізниці [32].

В тому ж році на виставці Elcom Ukraine розподільний пристрій для тягових підстанцій залізниць визнали кращим в області розподілу енергії 3,3 kV [32].

Період 2006-2007 років можна визначити як ера яскравих досягнень. Замовники та партнери компанії були задоволені роботою та результатами

проектів, авжеж на це вплинув індивідуальний особливий підхід до замовлень, професіоналізм, відповідальність до роботи й були в свою чергу оцінені замовниками. Тому саме в цей період компанія втілює в життя великі комплексні проекти. «Плутон» стає генеральним підрядником з монтажу, постачання та пусканалагодження знижувальних та тягових підстанцій першої лінії метрополітену першої пускової ділянки міста Алмати [32].

Для метрополітену в цьому місті компанія досі успішно виконує та реалізує проекти «під ключ» для 11 підстанцій, вони складають сучасне, високотехнологічне, надійне обладнання, яке характеризується високою електротехнічністю та експлуатаційністю [41].

В 2008 році проекти мали доленосний вплив на компанію. А саме втілення проектів для Бакинського метрополітену. Це було яскравим досягненням в житті компанії. Від початку цього року до цього часу, було реалізовано постачання 11 підстанцій «під ключ» комплексно. Маються на увазі також системи кондиціонування та вентиляції, телемеханіка середнього та нижнього рівня [41].

2009-2010 роки – час лідерства. Це час продовжування компанією підтримувати свій статус, збільшувати з кожним днем темпи розвитку. Вона більш впевнено заявляє про себе, маючи такий досвід, в електротехнічній галузі. Про це кажуть фінансові, виробничі та економічні показники діяльності підприємства. «Плутон» активно приймає участь в галузевих провідних спеціалізованих виставках в таких країнах, як Німеччина, Україна, Польща, Індія. Проявляє там гідні інтелектуальні та технологічні показники роботи інженерів, що були втілені й застосовані в технологіях обладнання нового покоління для енергопостачання систем електричного транспорту, залізниць та метрополітенів [41].

Цікавим та одним з важливих фактів з життя та діяльності компанії є те, що на її базі у 2010 році було проведено семінар-нараду фахівців служб електропостачання метрополітенів та керівників. В цьому заході брало участь більше 40 представників з метрополітенів Мінську, Київа, Харкова, Дніпра,

Дирекції будівництва метрополітенів таких міст України, як Харків та Київ, представники проектних інститутів «Мінськметропроект», «Харківметропроект», «НДІТМ», робітники та представники таких компаній, як Secheron, Schneider Electric, АВВ та інші. Трохи згодом «Плутон» стає учасником Міжнародної Асоціації «Метро» й членом корпорації «Укрелектротранс» [32].

У 2011 році компанія й далі освоює та стає більш досвідченою в залізничній галузі і реалізує для Грузинської залізниці постачання поста секціонування ПСК-3,3к-3,0. Асортимент запропонованої продукції розширюється завдяки тому, що у виробництво було додано розподільчі пристроїв 10 (6) kV серії NEX, що виготовлялися за ліцензією Schneider Electric [32].

У 2012 році підприємства береться за ще один новий проект й починає його реалізовувати. Проект полягав в відтворенні системи диспетчерського управління, візуалізації електропостачання та збору даних Бакинського метрополітену, користуючись інтегрованою SCADA-системою. Є багато пунктів комплексного та об'єктноорієнтованого підходу до проектів, що є пріоритетними для компанії, а саме дизайнерські роботи, програмне забезпечення SCADA для енергодиспетчерського пункту, постачання обладнання, навчання персоналу, монтаж та ще 27 пунктів, що контролюються в роботі [32].

В місті Берлін, Німеччина є випробувальний центр IPH Institute, в якому також успішно користувалися обладнанням, що виробляло виробництво «Плутону». Обладнання пройшло з успіхом всі потрібні випробування на відповідність стандартам Міжнародної електротехнічної комісії й підтвердило цим високий рівень та стандарти якості продукції [32].

Всією проведеною роботою компанія підтверджує те, що її принципи керування відповідають вимогам міжнародного стандарту екологічної безпеки ISO 14001:2004, охорони праці OHSAS 18001:2007, професійної безпеки й система менеджменту відповідає якості міжнародного стандарту ISO

9001:2008. Таким чином підприємство завершило створення системи екологічного менеджменту [32].

Продовжується співпраця з замовниками, впровадження та реалізація проектів в залізничній галузі та метрополітенах: випрямлячі 3,3 kV постачалися для роботи й функціонування Української залізниці, було здійснено безліч комплексних проектів для Київського, Харківського метрополітенів [32].

2013-2015 роки були визначені умовами кризи ринку, долаючи ці умови, «Плутон» активно працює над освоєнням нових ринків, розробляє спільні проекти з європейськими партнерами. Вигідна співпраця зробила можливим постачання обладнання постійного струму для декількох нових тягових підстанцій для лінії Lidingöbanan, що у Швеції. Це в свою чергу є підтвердженням високої якості обладнання та відповідність європейським стандартам [32].

Починаючи з 2014 року й подальші два здійснюється виробництво сучасних модульних необслугованих підстанцій для електричного транспорту в містах, та продовжується постачання підстанцій вже у Вінниці та Львові [32].

На ЛКП «Львівелектротранс» почалися роботи з вдосконалення та модернізації тягових підстанцій постійного струму для електропостачання мережі. Стосовно цього проекту компанія виконала всі необхідні процедури щодо модернізації диспетчерського пункту та 19 тягових підстанцій. Була впроваджена та налаштована система SCADA та АСКОЕ. Річ в тому, що компанія «Плутон» перемогла в конкурсних торгах, процедура яких була проведена за правилами та оцінена під контролем Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. Тому й отримала контракт на виконання проекту. Комплексно проект було успішно виконано у 2016 році. Повертаючись до 2014 року, підприємство виконало проект в місті Бельці, що в Молдові, з ретрофіту тягових підстанцій для електропостачання мережі електротранспорту [32].

Спочатку компанія мала в своєму складі 7 співробітників, але завдяки грамотному керівництву, жаги до розвитку та вдосконалення, злагоджений

командній роботі колективу, маленьке підприємство стало за 25 років діяльності великою компанією, що налічує вже 300 осіб. З часом колектив став сформованим та згуртованим, тим паче що він складається з професіоналів, кваліфікація яких є одною з конкурентних переваг [32].

«Плутон» слідкує за тим, які запити ринку зараз є актуальними, робить аналіз тенденцій в світі, має бажання бути на початку нових досягнень в техніці та науці в галузі електроприводу, транспорту. У 2017 році проходять виставки в Польщі та Індії, в яких компанія бере участь [32].

Через бажання зробити внесок у світовий розвиток галузі технічної, використовують інновації та досвід для перманентного покращення своєї продукції. Це відкриває нові можливості та прокладає шлях у майбутнє. Згодом в середині 2018 року були представлені ефективні рішення щодо певних проектів на Міжнародному ярмарку транспортних технологій InnoTrans, що були власно розроблені [32].

Компанія закріплює своє становище на міжнародному ринку та реалізує проект тягової підстанції «Arninge», бо співпрацює з муніципальною компанією Стокгольму «Storstockholms Lokaltrafik AB». Також якісна продукція була використана для тягової підстанції метрополітену в місті Туреччини, суміщеної тягової підстанції «Туркистон» у Ташкенті. Авжеж вдосконалення тягової підстанції у Кременчуку та двоагрегатної модульної тягової підстанції для тролейбусної лінії були також реалізовані успішно. Модернізація виробничого процесу також завжди розвивається: було відкрито ділянку листообробки із високотехнологічним обладнанням спеціально для листових матеріалів. Згодом були опубліковані та продемонстровані рішення на Міжнародній виставці залізничного транспорту ТРАКО власне для міського електротранспорту у місті Польщі [32].

На початку 2020 року компанія завершує проект «під ключ» у Румунії та успішно реалізує його. Проект полягав у двоагрегатній МКТП для тягової підстанції під назвою «Сісего». Також допомогу в діяльності було представлено підстанції «Telefoniczna» у Польщі у співробітництві з «МРК

Łódź» [32].

Співробітництво з «Storstockholms Lokaltrafik AB» продовжувалося, тому у 2020 було реалізовано проект для підстанції Konsthallen трамвайної лінії «Roslagsbanan» з функціонування випрямляча та пристроїв постійного струму (750 V). Цей проект став першим в Європі, коли на підстанції були використане унікальне рішення компанії - бездуговий вимикач постійного струму надшвидкої дії AFB [32].

Згодом довіра інших замовників була завойована й були підтримані бізнес-стосунки з постійними клієнтами. У 2021 було реалізовано проект з постачанням підстанції для найбільшого депо в місті Польщі. Було запропоновано включити в експлуатацію нову модульну підстанцію МКТП, яка забезпечувала роботою контактну мережу трамвайної лінії. Вона поєднувала два міста. В цій реалізації використовувалися бездугові вимикачі постійного струму AFB [32].

Такі ж самі проекти з підстанціями були реалізовані в м.Київ (підстанція «Либідська» та «Алматинська»). На той час в метрополітені столиці було завершено великий проект для підстанцій Святошинсько-Броварської та Оболонсько-Теремківської ліній з постачання близько 60 комплектів ретрофіту для їхнього функціонування [32].

У 2022 році боротьба з обмеженнями та подолання складнощів стали необхідними. Ситуація потребувала неабияких випробувань та сил. Але ж компанія не дивлячись ні на що, показала свою стійкість, бо працювала безперестанно, виконувала всі зобов'язання по контрактам, робила все необхідне по відношенню до клієнтів та співробітників [32].

В цьому ж році були завершені проекти на підстанціях «Сари-Арка» та «Бауиржан Момишули» в метрополітені Алмати (Казахстан). Для цього було використано власне обладнання виробництва «Плутон» [32].

Ще один проект для метрополітену в столиці Швеції був впроваджений успішно, роботи велися на тяговій підстанції «Albano» з випрямлячем номінальним струмом 7 кА у викатному виконанні. Для міського транспорту

в столиці були реалізовані проекти з поставки тягових підстанцій (1500 V) Vallentuna та Lindholmen. Вони стали успішними в тому ж числі, бо були використанні високоякісні сучасні керовані 12-пульсні тиристорні випрямлячі VCR. Слід зазначити, що вперше було здійснено підтримку енергетичного протоколу IEC 61850. Тож в цьому році було багато успішних проектів, зокрема поставки модульних підстанцій МКТП для транспорту в одному з міст Румунії [32].

Наприкінці вересня було проведено Міжнародну ярмарку транспортних технологій InnoTrans 2022 в Берліні. Там компанія «Плутон» представила нові модернізовані рішення власної розробки. В жовтні було презентовано результат нового виконаного проекту в місті Лодзь - диспетчерський пункт. Це відбулося на засіданні Комітету з електропостачання Торгово-промислової палати міського транспорту Польщі (IGKM) [32].

Компанія показала, що функціонує ефективно та безперервно приділяє свої послуги, це відбувається частково й завдяки тому, що організаційна структура спланована дуже добре та чітко. Компанія зміцнила виробничий сектор, розширила адміністративно-виробничу базу: зварювальне виробництво, ділянку упаковки, лабораторію типових випробувань зі спеціальним обладнанням, а саме вібростенди, камери тепла і холоду. Зараз чисельність складу співробітників більше 200 осіб. Половина з них - інженери та управління, а друга половина - виробничий персонал. 70% робітників компанії мають вищу освіту, й 20% мають середньо-технічну освіту. Підприємство було сертифіковано у 2005 році за системою якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001-2002. Авжеж компанія має діючу систему менеджменту якості, тому це дає компанії можливість управляти роботою ефективно і швидко якісно розвиватися. Корисно те, що робітники користуються єдиною системою електронного документообігу. Вона складається зі всіх підрозділів компанії, а також автоматизованої системи управління і автоматизованої системи розробки. Все це відзначається на роботі ефективно й дозволяє збільшувати ефективність управління

виробництва. Також дає можливість швидко обробляти інформацію, попередньо зібравши її. В свою чергу, прийняті в різних структурних підрозділах та на різних рівнях управління рішення та обов'язки чітко узгоджуються [41].

Щодо даних про основні засоби, об'єкти оренди та виробничі потужності та умови використання обладнання; умови утримання активів, розташування головних засобів. Виникаючі можливі екологічні питання, які відображаються на використанні активів компанії, дані про планування капітального будівництва, збільшення та модернізацію основних засобів, ступінь, умови та їхні причини, суми загальних та зроблених видатків, методу та умов фінансування, приблизні дати початку та закінчення діяльності певних проектів, тобто прогнозування, збільшення виробничих потужностей: основні загальні засоби та нематеріальні активи поміщаються на баланс компанії по первісній вартості, й далі щомісячно нараховується амортизація, використовуючи прямолінійний метод. Це робиться для списання вартості активів на інші витрати під час використання певного об'єкту. По об'єкту основних засобів підприємства відбувається облік основних засобів. У компанії є адміністративний корпус та цехи. На кінець 2020 року вони налічували в сумі по первісній вартості 15075 тис.грн на балансі підприємства. Знос складав в сумі -7017 тис. грн. 1445 тис. грн складала амортизація за той самий рік, що були нараховані. Експлуатація будівель та споруд займає період 25-40 років. Така умова існує згідно облікової політики компанії. В той час коли строк на обладнання виробничого призначення - 8 років, й 5 років на транспортні засоби та інше. За весь 2020 рік основні засоби склали 644 тис. грн. З них 4,63% складав коефіцієнт оновлення ОЗ, й 46% це рівень зносу основних засобів. Тоді коли 0% до коефіцієнту вибуття, й 100% - ступінь використання загальних засобів. Не підключено до компанії й якихось засобів, за допомогою яких можна підтримувати будь-які обмеження права власності, які затвердило чинне законодавство, оформлених під заставу. В тому числі й тих, що компанія може тимчасово використовувати. Основних засобів, які

могли передавати в аренду також немає. Щоб утримувати засоби в роботі та користуватися ними, треба перманентно їх обслуговувати й перевіряти, здійснювати поточні ремонти й основні. Наразі засоби компанії в робочому стані. У 2019 році можемо відмітити здійснення реконструкції будівель. Компанія не має основних засобів, через які можуть існувати певні обмеження прав власності, які прописало чинне законодавство, що оформлені під заставу, й авжеж ті, які на певний час не використовуються. Щодо чинників, завдяки яким можна користуватися засобами основними: об'єкти цих засобів треба використовувати за цільовою потребою. Умови такого користування: споруди мають бути в певному задовільному стані, транспортні засоби – в гарному технічному, а все інше в задовільному. Протягом всієї діяльності компанії не було жодного значного правочину, що стосується основних засобів. Також відсутні й різні важливі для планети екологічні питання, до складу яких входить можливе використання активів компанії. Не має підприємство й планів щодо тотального будівництва чи модернізації, вдосконалення, покращення своїх основних засобів [41].

Тож компанія має наступні види діяльності:

- виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури;
- виробництво змонтованих електронних плат;
- електромонтажні роботи;
- комп'ютерне програмування;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів [41].

Компанія наразі має безліч проектів й замовлень, а через тривалий довгий час на виготовлення й ремонт, демонтаж двигунів і іншої продукції наземного застосування, час підведення висновків контрактів, вимоги й прохання замовників щодо виготовлення та строків поставки, виконання великої кількості з усіх контрактів не встигається бути виконаною в одному календарному році. (табл. 2.1)

Контракти компанії у 2020 році

Замовник	Загальна сума контракту (тис.грн.)	Об'єм виконаної роботи на кінець року (%)	Отримані кошти від загальної суми (%)
Польща	42976,2	78	87
Казахстан	9148,4	79	27
Грузія	1358,3	14	37
Вірменія	28673,2	21	8
Германія	106,2	100	50
Азербайджан	18490,1	0	46

Джерело: складено автором на основі [32]

Тобто певні контракти, які укладені, можуть бути початі в одному календарному році, а продовженні в наступному за ним році. Наприклад такі контракти були у 2021 році.

2.2 Аналіз діяльності ПрАТ «Плутон»

ПрАТ «Плутон» розвивається та тримає гідну позицію на внутрішньому ринку України і працює на зовнішньому ринку.

Зробивши фінансовий аналіз діяльності підприємства за 2019–2021 роки, можна зробити висновки, що результати роботи кожного року різні, але спостерігається зменшення показників у 2021 році з причини карантину й деяких певних обмежень. У 2020 році спостерігаємо значне покращення показників, аніж у 2019 і т.д. ПрАТ «Плутон» має попит на нові проекти й замовлення через умови праці на ринку та новітні технології [32].

Спочатку буде проаналізовано 2021 та 2020 роки. Показник загальних активів у 2021 році залишився таким, як у 2020 й складає приблизно 55-60 млн грн (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансового аналізу діяльності підприємства за
2020-2021

Найменування показника	Період	
	звітний	попередній
	2021 р.	2020 р.
Робочий капітал (%)	20,96	20,68
Загальні активи (млн грн)	55-60	55-60
Чисті продажі\виручка (млн грн)	20-25	20
Зростання продажів (%)	-4,05	131,45
Зростання прибутку (%)	-87,86	1053,45
Оборотні активи / поточні зобов'язання (%)	127,95	127,48

Джерело: складено автором на основі [53]

Як бачимо з таблиці 2.2 чисті продажі, тобто виручка, склали в 2021 році приблизно 20-25 млн грн, майже такий самий показник спостерігаємо й за попередній період, це свідчить про те, що обидва роки були більш-менш з однаковим об'ємом проектних робіт. Але продажі зменшилися у 2021 році через карантин та певні обмеження, тому їх стало на 4% менше, аніж у попередньому році. Відбувалася робота на збиток. Таким чином зменшився й відсоток прибутку, а саме, він складав -87%. Авжеж оборотній активи й поточні зобов'язання залишалися на рівні. Тоді як 2020-й рік може похизуватися величезним зростанням показника прибутку(1053%). 2020 рік був дуже успішним, що саме відбувалося в той період, ми розглянемо далі [53].

Відсоток показника робочого капіталу збільшився з майже 11% до 21%. Загальні активи збільшилися на 30 % порівняно з 2019. Чистих продажів стало в майже в 2 рази більше відповідно. Продажи зросли на 131%. Прибуток виріс майже в 10 раз. Детальніше діяльність роботи компанії за ці роки ми розглянемо далі [53]. Це проаналізовано 2020 та 2019 роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники фінансового аналізу діяльності підприємства

Найменування показника	Період	
	звітний	попередній
	2020р.	2019р.
Робочий капітал (%)	20,68	10,59
Загальні активи (млн грн)	55-60	35
Чисті продажі\виручка (млн грн)	20	12
Зростання продажів (%)	131,45	22,28
Зростання прибутку (%)	1053,45	99,86
Оборотні активи / поточні зобов'язання (%)	127,48	112,51

Джерело: складено автором на основі [53]

Аналіз 2018 та 2019 року відзначається приближенням періоду карантину. Тому цифри й показники у 2019 значно змінилися, й змінилися порізному. (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Основні показники фінансового аналізу діяльності підприємства

Найменування показника	Період	
	звітний	попередній
	2019р.	2018р.
Робочий капітал (%)	10,59	56,53
Загальні активи (млн грн)	35	7
Чисті продажі\виручка (млн грн)	12	12
Зростання продажів (%)	22,28	6,57
Зростання прибутку (%)	99,86	-81,47
Оборотні активи / поточні зобов'язання (%)	112,51	435,96

Джерело: складено автором на основі [53]

Наприклад, робочий капітал це той показник, що вказує на ту частку фінансів, яка не призначена для погашення зовнішніх або внутрішніх боргів,

й вона стала меншою в 5 разів у 2019 році. Тоді як загальні активи збільшилися до 35 млн грн грн, що майже в 5 раз більше, ніж у 2018-му році. Оборотні активи й поточні зобов'язання стали куди менше, аніж у 2018 році, а саме майже в 4 рази. Саме через карантин в світі [53].

Поняття ліквідності показує чи в швидкі строки компанія може перетворити загальні активи на гроші. Для цього було аналізовано оборотні активи компанії саме за період 2018-2021. (рис.2.1.) Оборотні активи потрібні для закриття поточних зобов'язань, тобто так званої кредиторської заборгованості на короткий строк. Тобто ліквідність за такий період демонструє чи може компанія погасити свої зобов'язання. Під періодом з коротким строком мають на увазі строк до одного року [53].



Рисунок 2.1 Поточна ліквідність ПрАТ «Плутон» за 2018-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

Авжеж недостатня ліквідність демонструє неспроможність компанії вільно себе почувати на ринку, й сковає дії керівництва. Ще більша нестача означає, що компанія не спроможна оплатити борги та поточні зобов'язання. В подальшому це може сказатися на довгострокових активах, бо треба буде продавати їх. А в ще гіршому випадку це призведе до банкрутства, зменшення прибутку, недостатнього контролю, втрати вкладеного капіталу. На жаль збитки можуть стати більшими за вкладення початкові. Тобто подальше існування підприємства може бути під великим питанням, якщо рівень ліквідності недостатній. Ось чому їй приділяється так багато уваги [53].

Авжеж показник ліквідності знизився від 400% у 2018 році до 100%,

починаючи з 2019 року, через карантин, зміни в умовах праці й відповідно меншу кількість робочих проектів [53].

Поточна ліквідність розраховується й демонструє чи може компанія закрити, погашати свої зобов'язання протягом 1 року, використовуючи для цього свої оборотні активи. Тобто завдяки цьому фактору ми розуміємо чи є у компанії ресурси для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендують такий показник мати в значенні більше 100% [53].

Коефіцієнт автономії вказує на платоспроможність компанії, а саме на ту частину власного капіталу підприємства в загальній кількості коштів, що вкладали у роботу та діяльність компанії, чи інвестували. (рис.2.2)

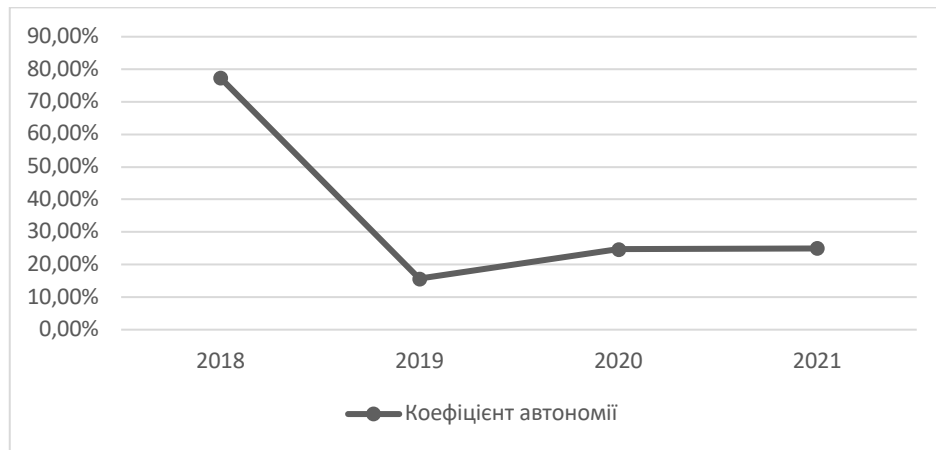


Рисунок 2.2 Коефіцієнт автономії ПрАТ «Плутон» за 2018-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

Авжеж чим вищий індикатор, тим більше можна вважати підприємство самостійним, не потребувавши багато засобів від кредиторів. Це про фінансову незалежність. Починаючи з 2019 цей показник в роботі компанії також став менше [53].

Рентабельність власного капіталу, чи ROE вказує на прибутковість, а саме на рівень прибутку, який показує частку від власного капіталу компанії. Завдяки цьому індикатору ми розуміємо на якому рівні прибутковості для інвесторів та власників знаходиться компанія. Як показав аналіз цього показника, найвища позначка ROE демонструється у 2020 році, а саме 106,5%. (рис.2.3)

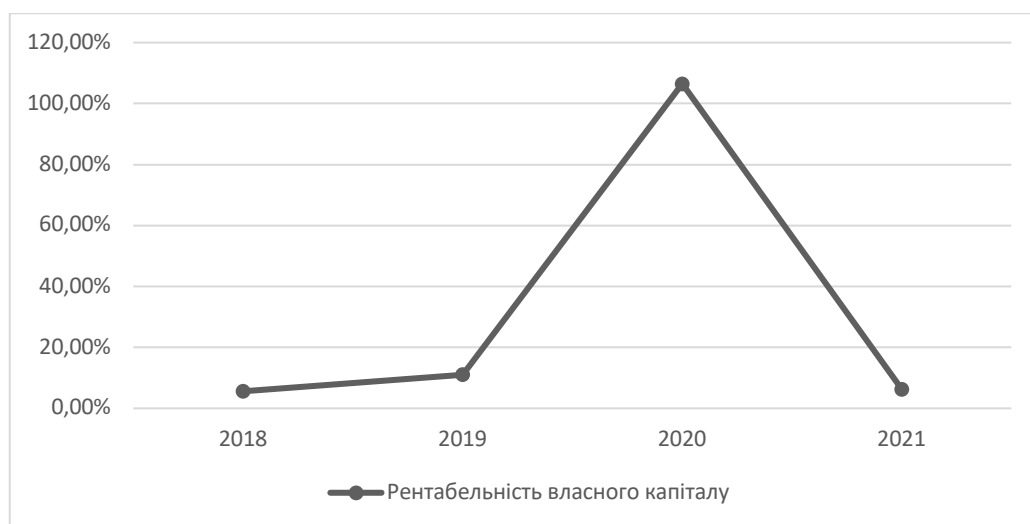


Рисунок 2.3 Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Плутон» за 2018-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

Тобто в той період компанія була більш приваблива для інвесторів й могла розраховувати на більшу кількість робочих контрактів. (див.рис.2.3) Які саме це були контракти й з якими країнами співпрацювали, буде продемонстровано далі [53].

Оборотність робочого капіталу чи Working Capital Turnover – показник ділової активності, який демонструє наскільки ефективно використовується робочий капітал, враховуючи отриману з цього виручку. (рис.2.4)

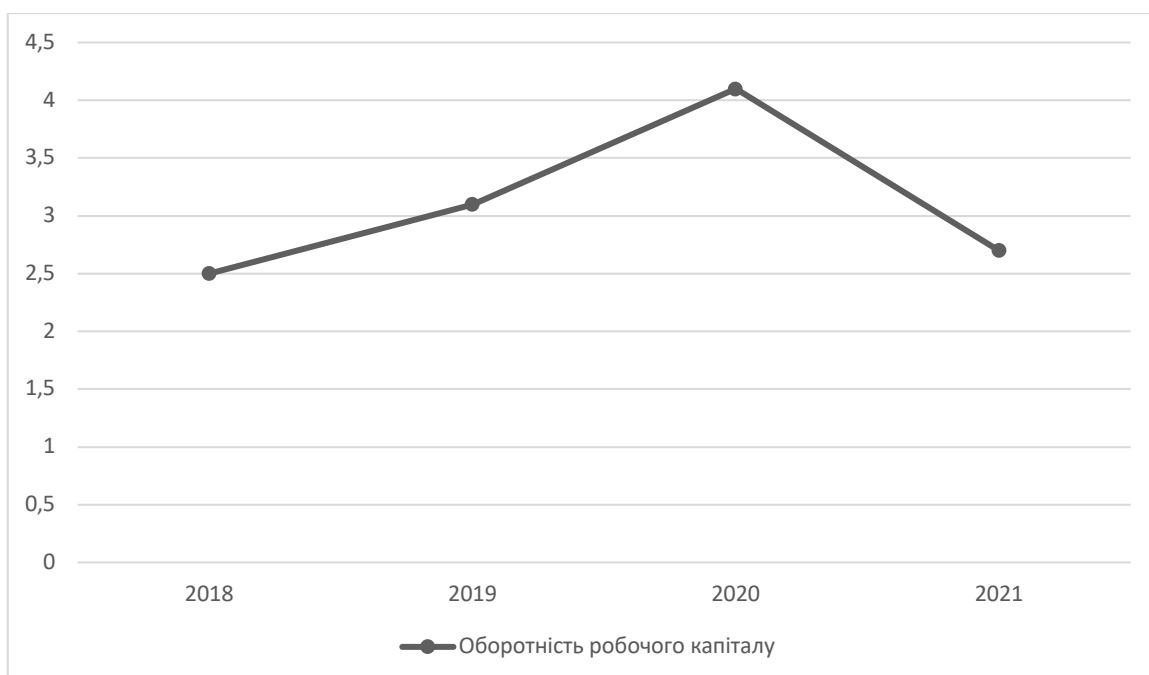


Рисунок 2.4 Оборотність робочого капіталу ПрАТ «Плутон» за 2018-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

Тобто це різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Управління капіталом часто координує дії компанії, враховує інтереси всіх зацікавлених. Управління капіталом відбувається весь час, поки функціонує й існує підприємство. Адже умови зовнішні часто змінюються, як й інші впливові показники, що в свою чергу впливає на стратегії розвитку, місці на ринку тощо. Управління капіталом це також про використання ризик-менеджменту, адже треба ризикувати інколи для більшого доходу [53].

Частка у секторі це такий показник, який показує частку, яку займає компанія у межах загальної виручки сектору в певній діяльності підприємства в цій сфері. Індикатор демонструє об'єм й масштаб діяльності компанії загалом та наскільки сильний вплив наносить він на економіку країни.

(рис.2.5)

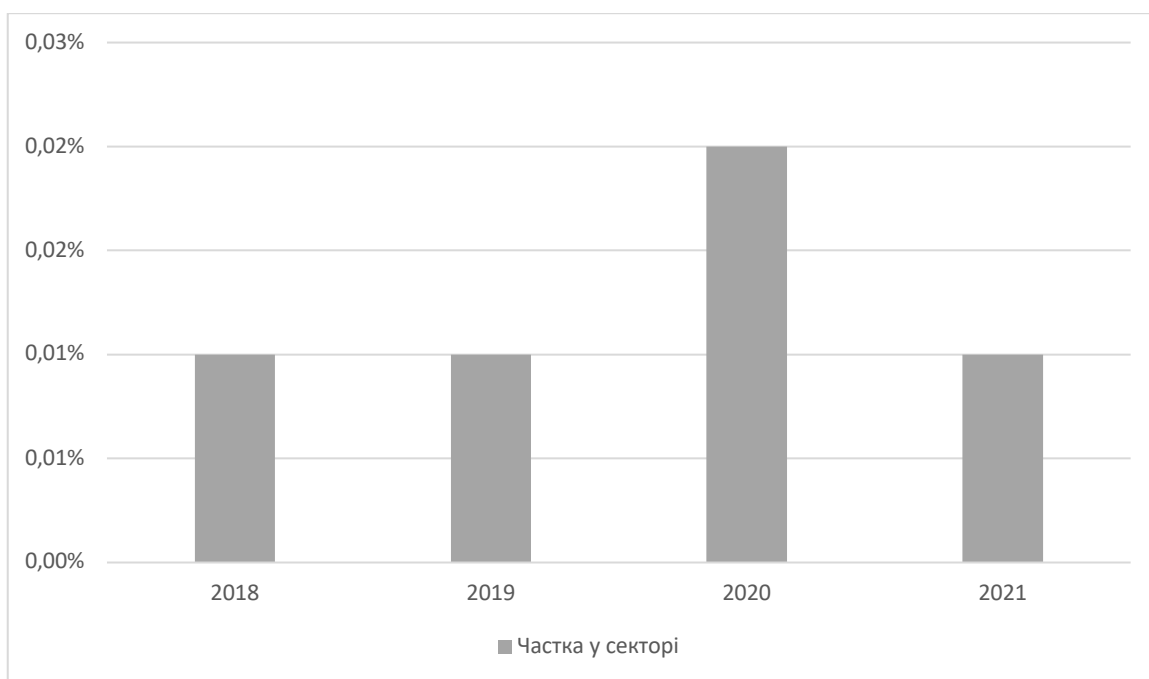


Рисунок 2.5 Частка у секторі ПрАТ «Плутон» за 2018-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

До речі в 2018 році компанія займала 1956 місце в секторі, в 2019 це було 1721 місце, в 2020-му знизилася до 859, й в 2021 стало 843-м. Взагалі чим менше значення, тим більший вплив має компанія, й показник залежить від кількості компаній в певній галузі й від потужності ринку [53].

Абсолютний приріст виручки за рік це показник, що демонструє приріст чистого доходу за рік, чи навпаки. Авжеж великий приріст це показник того, що компанія рухається у правильному напрямку, нарощення продажу, але не варто забувати, що слід розуміти й розмір компанії. Тож у ПрАТ «Плутон» за 2018 рік цей показник склав 1,5 млн грн за рік, у 2019 – 7,7 млн грн, за 2020 – 29,8, а у 2021 вже -3,2 млн грн [53].

Проаналізуємо дохід компанії від експорту певної продукції. У 2018 дохід встановив 12 млн грн. Показники подальших років дещо знизилися: у 2019 він складав 9 млн грн, знову через зміни умов логістики під час карантину. (рис.2.6)

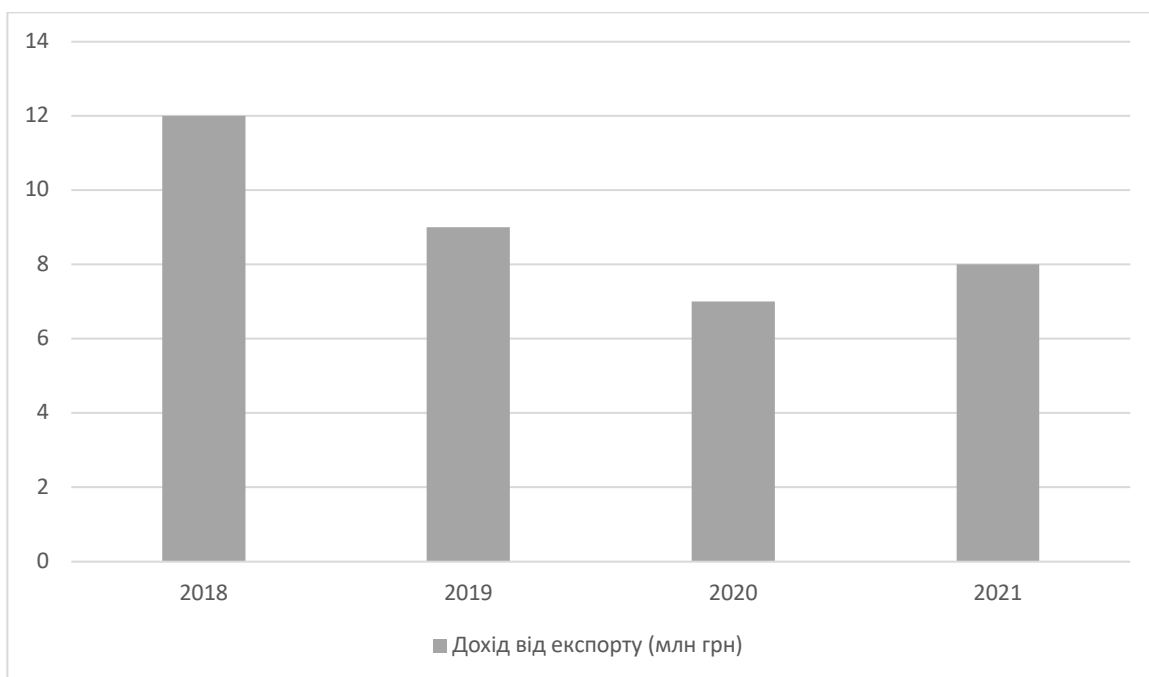


Рисунок 2.6 Дохід від експорту ПрАТ «Плутон» за 2018-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

Надалі ситуація покращилася: за 2020 – 7 млн грн, й у 2021 – 8 млн грн. Робимо висновок, що компанія змогла збільшити результати своєї роботи й вийшла з «кризи» карантину. Далі проаналізуємо яка продукція використовувалася для експорту. (див.рис.2.6)

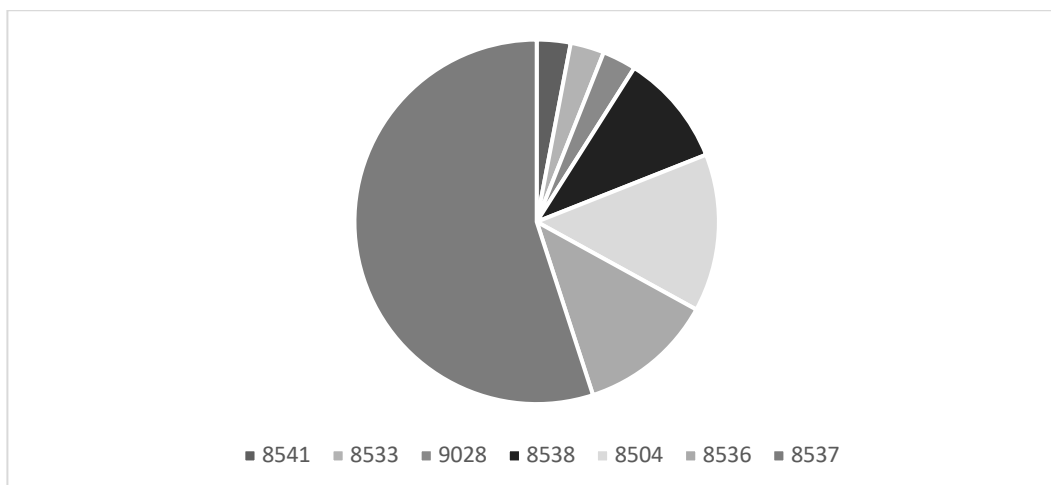


Рисунок 2.7 Продукція для експорту за 2020 рік

Джерело: складено автором на основі [53]

На діаграмі зображена частка кожної продукції для експорту за 2020 рік.(рис.2.7). Нижче наданий опис кожного з номерів [53].

8537 – пульти, панелі, консолі, столи, розподільні щити, для контролю або розподілу електричного струму, включаючи пристрої чи апаратуру, цифрові апарати керування, крім комутаційних пристроїв товарної позиції 8517.

8536 – електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах(такі як вимикачі, роз’єднувачі, перемикачі, реле, запобіжники плавкі, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні видки і розетки, патрони для ламп та інші з’єднувачі, коробки з’єднання), для напруги не більш як 1000 В, з’єднувачі для оптичних волокон, волоконно-оптичних джгутів або кабелів.

8504 – трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні (такі як випрямлячі), котушки індуктивності та дроселі.

8538 – частини переважно для апаратури товарних позицій 8535,8536,8537.

9028 – лічильники подачі або виробництва газові, рідин чи електроенергії, в тому числі калібрувальні.

8533 – резистори електричні (наприклад реостати, потенціометри), крім нагрівальних елементів.

8541 – діоди, транзистори та аналогічні напівпровідникові прилади, фоточутливі напівпровідникові прилади, включаючи фотогальванічні елементи, зібрані або не зібрані у модуль, вмонтовані або не вмонтовані у панель, світло випромінювальні діоди, п'єзоелектричні кристали. (див.рис.2.7)

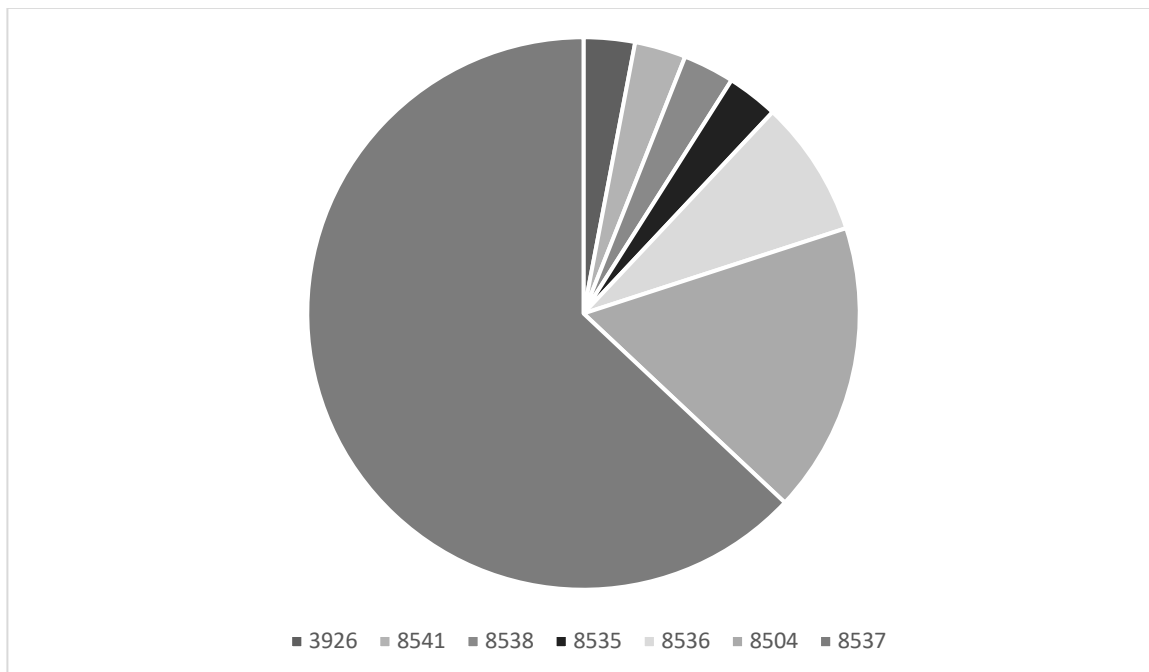


Рисунок 2.8 Продукція для експорту за 2021 рік

Джерело: складено автором на основі [53]

На діаграмі зображена частка кожної продукції для експорту за 2021 рік.(рис.2.8). Нижче наданий опис кожного з номерів [53].

8537 – консолі, пульти, панелі, столи, розподільні щити, для розподілу електричного струму або контролю, включаючи пристрої чи апаратуру, цифрові апарати керування, тільки не комутаційні пристрої товарної позиції 8517.

8504 – статичні перетворювачі електричні (такі як випрямлячі), трансформатори електричні, дроселі та котушки індуктивності.

8536 – електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах (такі як вимикачі, роз'єднувачі, перемикачі, реле, запобіжники плавкі, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні видки і розетки, патрони для ламп та

інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги не більш як 1000 В, з'єднувачі для оптичних волокон, волоконно-оптичних джгутів або кабелів.

8535 - електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах(такі як вимикачі, роз'єднувачі, перемикачі, запобіжники плавкі, блискавковідводи, обмежувачі напруги, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні вилки і розетки, інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги понад 1000 В.

8538 - частини переважно для апаратури товарних позицій 8535,8536,8537.

9030 – осцилоскопи, спектроаналізатори та інші прилади і апаратура для вимірювання або контролю за електричними величинами, крім вимірювальних приладів товарної позиції 9028, прилади та апаратура для виявлення або вимірювання альфа-, бета-, гамма-, рентгенівського, космічного та іншого іонізуючого випромінювання.

8541 - діоди, транзистори та аналогічні напівпровідникові прилади, фоточутливі напівпровідникові прилади, включаючи фотогальванічні елементи, зібрані або не зібрані у модуль, вмонтовані або не вмонтовані у панель, світловипромінювальні діоди, п'єзоелектричні кристали.

3926 – інші вироби з пластмас та вироби з інших матеріалів товарних позицій 3901-3914. (див.рис.2.8) [7]

Далі буде розглянуто дані щодо об'єму імпорту у 2018-2022 роках.(рис.2.9)

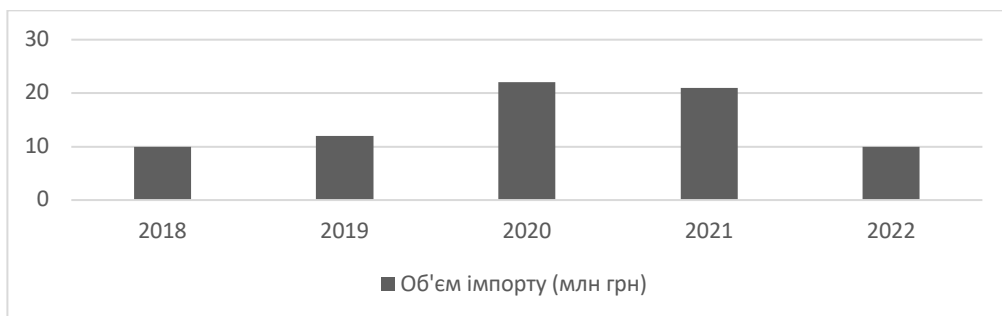
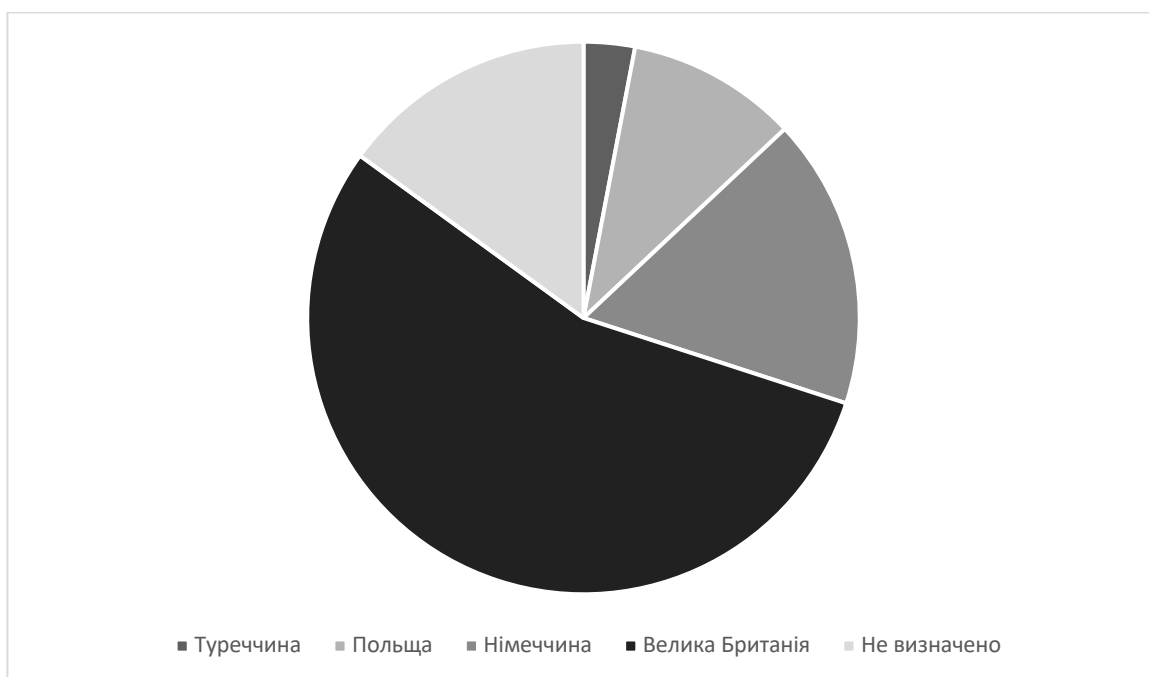


Рисунок 2.9 Об'єм імпорту ПрАТ «Плутон» за 2018-2022 роки

Джерело: складено автором на основі [53]

У 2018 році цей показник склав 10 млн грн, надалі у 2019 році показник збільшився до 12 млн грн, адже знадобилася більша кількість продукції саме для виконання робіт в межах нашої країни, через певні карантинні умови. (див.рис.2.9) Й у наступних роках потребувалося ще більше імпортованої продукції, об'єм якої встановив 22 млн грн в обох роках. Тим часом у 2022 році об'єм продукції склав лише 10 млн грн через певні зміни в умовах праці через повномасштабну війну в Україні [53].

Країни, які надавали імпортовану продукцію ПрАТ «Плутон» у 2022 році, це Туреччина, Польща, Німеччина, Велика Британія й ще одна країна, що не була визначена під час аналізу. (рис.2.10)



Рисунком 2.10 Країни, які надавали імпортовану продукцію ПрАТ «Плутон» у 2022 році

Джерело: складено автором на основі [53]

Велика Британія зайняла перше місце в цьому списку, бо показник її продукції склав 55% від усіх країн, далі Німеччина з показником у 17%, невизначена при аналізі країна с 15% продукції, імпортованої для ПрАТ «Плутон», Польща з показником у 10%. Продукція з Туреччини мала об'єм 3%.(див.рис.2.10)

Розглянемо продукцію на наступній діаграмі, яка імпортувалася в Україну для ПрАТ «Плутон» у 2022 році.(рис.2.11)

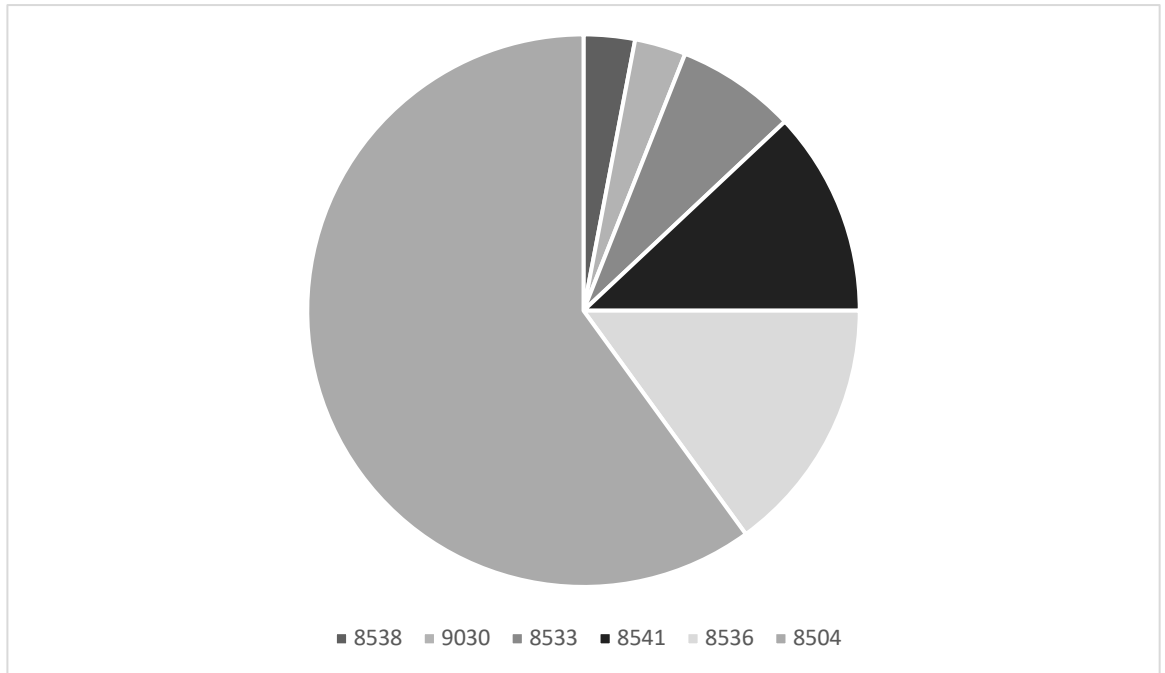


Рисунок 2.11 Категорії товарів на імпорт за 2022 рік

Джерело: складено автором на основі [53]

8504 - трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні (наприклад, випрямлячі), котушки індуктивності та дроселі.

8536 - електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах (наприклад, вимикачі, роз'єднувачі, перемикачі, реле, запобіжники плавкі, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні вилки і розетки, патрони для ламп та інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги не більш як 1 000 В; з'єднувачі для оптичних волокон, волоконно-оптичних джгутів або кабелів.

8541 - діоди, транзистори та аналогічні напівпровідникові прилади; фоточутливі напівпровідникові прилади, включаючи фотогальванічні елементи, зібрані або не зібрані у модуль, вмонтовані або не вмонтовані у панель; світловипромінювальні діоди; п'єзоелектричні кристали, зібрані.

8533 - резистори електричні (включаючи реостати та потенціометри), крім нагрівальних елементів.

9030 - осцилоскопи, спектроаналізатори та інші прилади і апаратура для вимірювання або контролю за електричними величинами, крім вимірювальних приладів товарної позиції 9028; прилади та апаратура для виявлення або вимірювання альфа-, бета-, гамма-, рентгенівського, космічного та іншого іонізуючого випромінювання.

8538 - частини, призначені виключно або переважно для апаратури товарних позицій 8535, 8536 або 8537. (див.рис.2.11) [53]

Цікавим є розглянути інформацію про собівартість продукції, а саме, що входить до її складу в відсотках. (табл.2.5) Тож 27% від загальної собівартості реалізованої продукції складає заробітна плата загальновиробничого персоналу, 10% - заробітна плата виробничого персоналу, й 52% на прямі матеріально-виробничі витрати. Такий розклад є досить стандартним й ефективним [41].

Таблиця 2.5
Інформація про собівартість реалізованої продукції

Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (%)
Заробітна плата загальновиробничого персоналу	27.4
Заробітна плата виробничого персоналу	10.2
Прямі матеріальні витрати	52.4

Джерело: складено автором на основі [41]

Одним з важливих чинників внутрішнього середовища компанії є її організаційна структура. Адже вона відповідає за розподіл та урегулювання завдань та обов'язків по підрозділам та відділам компанії, можливості та відповідальності структурних підрозділів у вирішенні певних питань, та взагалі за взаємодію відділів та підрозділів [41].

Проаналізувавши більш щільно організаційну структуру підприємства, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Плутон» діє лінійна організаційна структура управління. Організація поділена на декілька підрозділів, в кожному з них є свій керівник, який несе найбільшу відповідальність зі всіх у підрозділі, та в кожному такому відділі є певні обов'язки, роботи та функції [41].

Характерною ознакою такої структури є те, що існує лише одна взаємодія між її складаючими. Керівник кожного підрозділу виконує всі адміністративні й інші потрібні функції, й йому підлежить певна кількість працівників, які на пряму з ним пов'язані. До ПрАТ «Плутон» входять ще такі підрозділи:

1) відділ продажу – в його обов'язки входить проведення первинної консультації, виявлення потреб та вимог клієнта, продаж послуги чи продукту;

2) відділ технічної підтримки – до його функції належить вже вторинна консультація, тобто остаточна домовленість з клієнтом та супровід його в подальших діях та процедурах, в цей час проходить ознайомлення клієнта зі всіма умовами та вимогами, підписання контрактів тощо.

3) відділ розробки – він підтримує організацію роботи в цілому, усуває питання, що виникають в процесі, створює додаткові рішення [41].

2.3 Конкурентний аналіз підприємств в даній галузі

Далі буде розглянуто компанію, яка є конкурентом ПрАТ «Плутон», адже діяльність її виконується в такій самій галузі. Дані щодо основних показників фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Плутон» й ТОВ «ДАК-Енергетика» за 2021 рік. Бачимо, що робочий капітал у компанії-конкурента склав 36,98%, а це той показник, що вказує на ту частку фінансів, яка не призначена для погашення зовнішніх або внутрішніх боргів. Загальні активи й продажі/виручка доволі стабільні й майже однакові в обох підприємствах. (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Основні показники фінансового аналізу діяльності підприємств

Найменування показника	ПрАТ «Плутон»	ТОВ "ДАК-Енергетика"
	2021р.	2021р.
Робочий капітал (%)	20,68	36,98
Загальні активи (млн грн)	55-60	50-55
Чисті продажі\виручка (млн грн)	20-25	15-20
Чистий прибуток (збиток) / загальні активи (%)	12,76	23,53
Чистий прибуток (збиток) / виручка (%)	21,69	2,24

Джерело: складено автором на основі [52]

Авжеж, якщо їх порівнювати, то у ПрАТ «Плутон» не на більше, але більше засобів, але у ТОВ «ДАК-Енергетика» оборот засобів доволі стабільний [52].

Поточна ліквідність розраховується й показує чи може компанія закрити, погашати свої зобов'язання протягом 1 року, використовуючи для цього свої оборотні активи. Тобто завдяки цьому фактору ми розуміємо чи є у компанії ресурси для погашення короткострокових вимог кредиторів [52].

Рекомендують такий показник мати в значенні більше 100%. Помічаємо, що в 2021 році у ПрАТ «Плутон» показник ліквідності значно більший, тобто почуває воно себе більш впевнено на ринку. (рис.2.12)

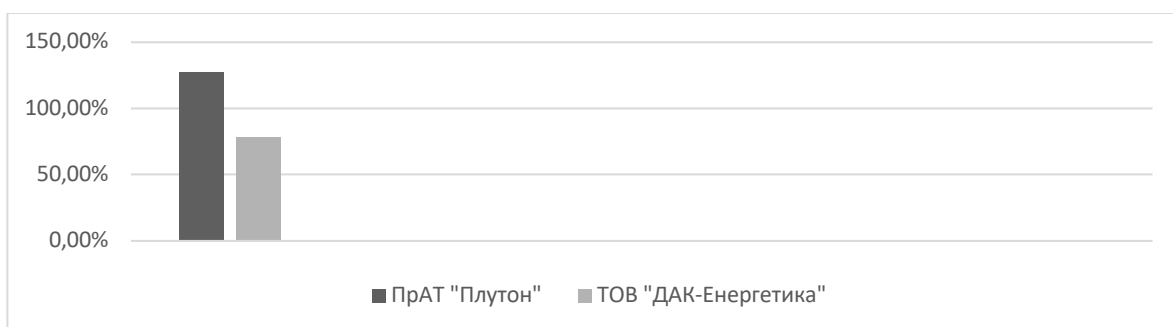


Рисунок 2.12 Поточна ліквідність ПрАТ «Плутон» та ТОВ «ДАК-Енергетика» за 2021 рік

Джерело: складено автором на основі [52]

Далі проаналізовано коефіцієнт автономії порівнюваних підприємств за 2021 рік.(рис.2.13)

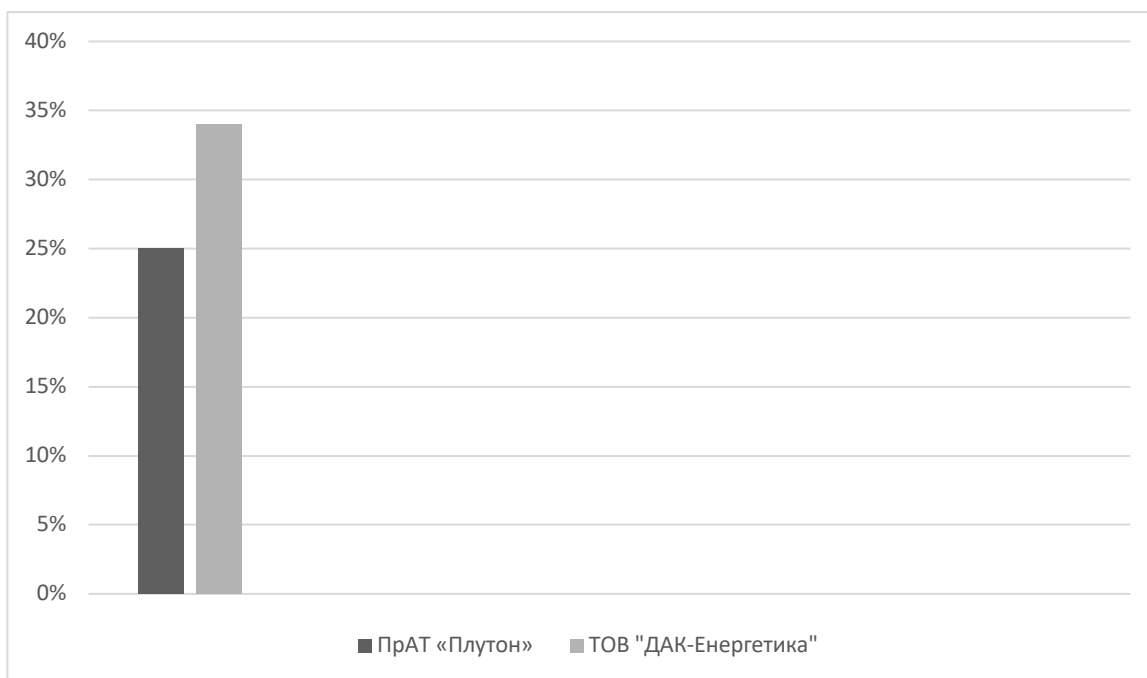


Рисунок 2.13 Коефіцієнт автономії підприємств за 2021 рік

Джерело: складено автором на основі [52]

Коефіцієнт вказує на платоспроможність компанії, а саме на ту частину власного капіталу підприємства в загальній кількості коштів, що вкладали чи інвестували. Авжеж чим вищий індикатор, тим більше можна вважати підприємство самостійним, не потребувавшим багато засобів від кредиторів. Цей показник вищий у ТОВ «ДАК-Енергетика» й складає 34%. Показник коефіцієнту автономії настільки ж важливий з приводу оцінки ефективності діяльності компанії та прогнозування її життя, як показник поточної ліквідності.(див.рис.2.13) [52]

Оборотність робочого капіталу демонструє наскільки ефективно використовується робочий капітал, враховуючи отриману з цього виручку. Тобто це різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Як бачимо на графіку, ТОВ «ДАК-Енергетика» має показник 0,8, що свідчить про те, що у 2021 році компанія могла мати менше проектів та мати деякі заборгованості, через що оборотність робочого капіталу така низька.(рис.2.14)

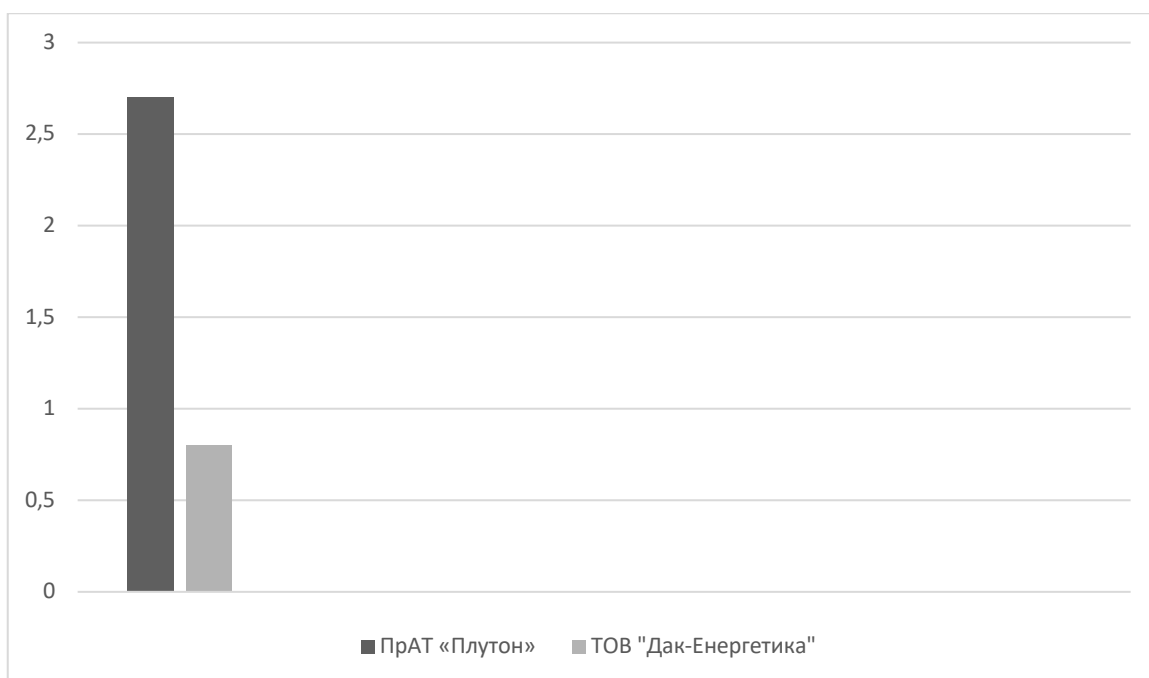


Рисунок 2.14 Оборотність робочого капіталу порівнювальних підприємств у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [52]

Оборотність дебіторської заборгованості чи Receivables Turnover це такий індикатор ділової активності, який демонструє як часто під час 1 року погашається дебіторська заборгованість. Чим вище значення цього показника, тим швидше компанія здатна використовувати плату, яка стягнута з клієнтів за надані товари. Бачимо, що знову показник краще у ПрАТ «Плутон», а саме 120,4. (рис.2.15) [52]



Рисунок 2.15 Оборотність дебіторської заборгованості у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [52]

Згадаємо, що рентабельність власного капіталу, чи ROE вказує на прибутковість, а саме на рівень прибутку, який показує частку від власного капіталу компанії. Показники ТОВ «ДАК-Енергетика» демонструють, що рівень прибутковості з 2019 по 2021 знижався. (рис.2.17) [52]

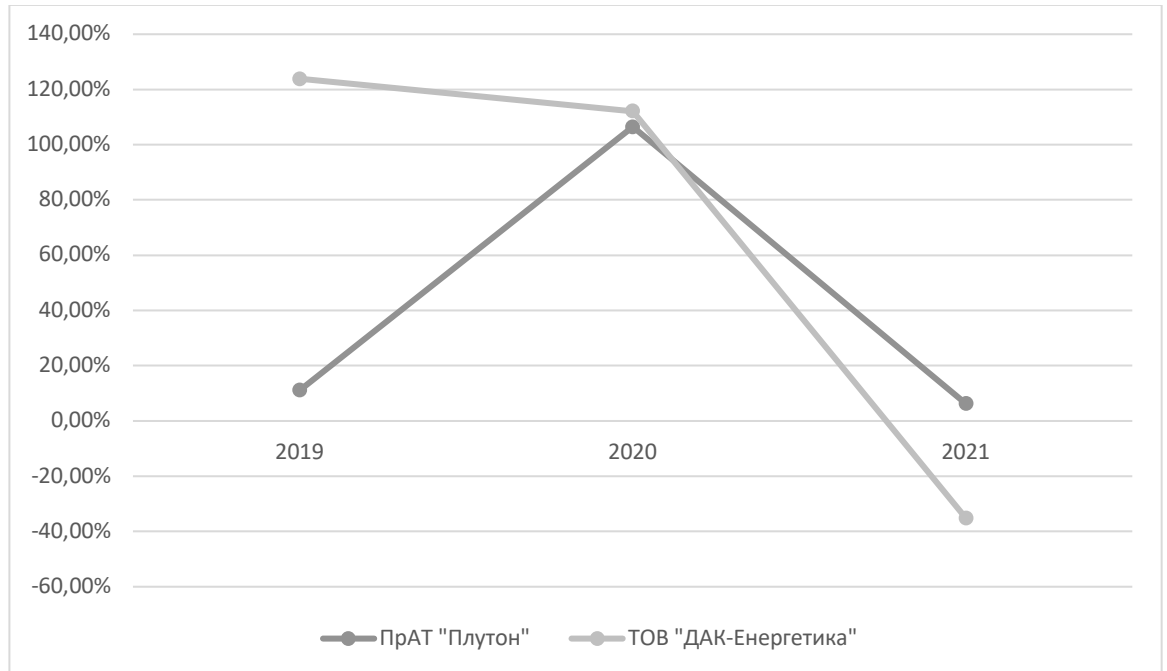


Рисунок 2.17 Рентабельність власного капіталу підприємств за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором на основі [52]

Тобто був менш привабливим для інвесторів та власників. У 2020 компанії знаходилися майже на одному рівні, але у 2021 стали дуже низькими (-41,4%) й низькими (6,30%). Тобто в той період компанії були менш привабливими для інвесторів [52].

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Плутон» вже більше 30 років. За цей час компанія пройшла багато етапів розвитку та становлення. Ці етапи були не дуже легкими та довгими, але компанія рухалася вперед поступово, і вона змогла стати провідною організацією, й одним з лідерів в регіоні та Україні в своїй галузі.

Компанія отримала головне – довіру й визнання споживачів ПрАТ «Плутон», про що каже її успіх й безліч проектів та співробітництв. Компанія виробляє якісну продукцію, має широкий її асортимент, гідне керівництво та компетентний персонал. Предметом діяльності товариства є: виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури, змонтованих електронних плат, електромонтажні роботи, комп'ютерне програмування, установлення та монтаж машин і устаткування, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, консультація з питань інформатизації.

На ПрАТ «Плутон» функціонує 3 підрозділи, у кожного з них є свої обов'язки, доручення зі своєї спеціальності, які вони з гідністю й відповідальністю виконують, бо від кожного з них залежить загальна робота компанії. На основі отриманих даних після аналізу результатів фінансової діяльності ПрАТ «Плутон», можна зробити висновок про стабільну й дуже гарну тенденцію серед наданих показників. Чисті продажі продукції у ПрАТ «Плутон» становить: у 2018 та 2019 році – 12 млн грн, у 2020 та 2021 році зростає протягом аналізованого періоду й складає близько 20-25 млн грн. Було зроблено комплексне порівняння показників ПрАТ «Плутон» та ТОВ «ДАК-Енергетика». Дієспроможність та конкурентоспроможність організацій розглянута як повна порівняльна характеристика підприємств. Показники результатів діяльності демонструє конкурентні переваги, вони демонструють ступінь успішності компаній у своїй галузі за певні роки діяльності. У ситуації ПрАТ «Плутон», компанія конкурентоспроможна, адже надає широкий спектр послуг та виробляє рідку та якісну продукцію у великих об'ємах при належному функціонуванні усієї організації як системи. Підприємство адаптоване до конкурентного середовища й готове до впливу цього середовища безпосередньо на компанію. До сильних сторін компанії відноситься досвід її роботи на ринку, широка варіація послуг та продукції, широкий радіус обслуговування. До слабких сторін - не високий показник збільшення ринкової частки, добір та навчання нових працівників.

Підприємство в перспективі має можливості перейти ще більше на зовнішній ринок та розвивати нові технології, мати співробітництво з іноземними компаніями, навчатися та консультуватися у них, налагоджувати організаційну структуру підприємства тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ПЛУТОН»

3.1 Проблеми ПрАТ «Плутон»

Більшість менеджерів та власників компанії, особливо великих та успішних, вважають, що найціннішими в компанії є співробітники. Однак, коли перевіряється участь співробітників в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів, отримуються дані, згідно з якими понад 70% співробітників ніколи або час від часу беруть участь в управлінні бізнес-процесами. Ключовим аспектом будь-якого успішного проекту управління бізнес-процесами (Business Process Management) є активне залучення бізнес-користувачів і зацікавлених сторін протягом усього проекту [30].

ПрАТ «Плутон» будує свій бізнес на інноваціях і вдосконаленні продуктів або послуг. Водночас має високоосвічених співробітників, чії навички та здібності використовуються для вдосконалення операцій з метою підвищення прибутковості та ефективності, що останнім часом, особливо важливо. Конкуренція не є розкішшю, а основною передумовою для виживання на ринку. Тому можна зробити висновок, що робітники з високою освітою не беруть або беруть дуже мало активної участі в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів. Одним із найважливіших сегментів для вдосконалення діяльності є міжфункціональні бізнес-процеси, які особливо помітні у великих компаніях з великою кількістю співробітників і ключовими бізнес-процесами. З цієї причини надзвичайно важливою є концепція менеджерів процесів, які були б функціонально та ієрархічно вищими менеджерами для взаємопов'язаних процесів або процесів, початок яких залежить від завершення попереднього процесу. За результатами опитування людей, працюючих на ПрАТ «Плутон», близько 60% (58% - Так, 14% - Ні, 28%

- Частково) респондентів заявили, що знайомі з концепцією менеджера процесів, але в той же час понад 85% з них заявили, що в компанії не було або вони не знали, чи є в компанії процес-менеджер, відповідальний за управління бізнес-процесами, покращення бізнес-процесів та реінжиніринг бізнес-процесів. BPM дозволяє власникам процесів і бізнес-користувачам безпосередньо брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів. Результати дослідження, пов'язані з відповідальністю менеджерів/керівників у сегменті бізнес-процесів, показують, що більшість респондентів заявили, що менеджери відповідають лише за певні процеси в організації (37%). Представлені дані можуть свідчити про те, що керівники потребують значного навчання та навчання у сфері їх відповідальності, ролі та важливості в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів, щоб усвідомити, що обов'язки та завдання, пов'язані з BPM, є частиною своїх обов'язків і відповідальності. Також результати опитування вказують на те, що менеджери приділяють недостатню увагу бізнес-процесам, а це означає, що є багато можливостей для підвищення ефективності бізнес-процесів і ефективності компанії за рахунок більшого залучення менеджерів до BPM. Надзвичайно важливими є результати досліджень щодо використання показників ефективності в управлінні процесами. Ключові показники ефективності показують, наскільки добре працює компанія. Щоб фактично покращити продуктивність, необхідно знати, що вони означають і як їх використовувати. Лише 19% респондентів зазначили, що їхні керівники «найчастіше» та «завжди» використовують ключові показники ефективності в управлінні бізнес-процесами. На це є багато причин: відсутність адекватної системи звітності, відсутність показників ефективності, відмова менеджерів від певних бізнес-процесів, впевненість у тому, що вони мають достатньо знань і досвіду для оцінки ефективності бізнесу без вимірюваних параметрів [30].

Тоді як ринок, на якому працює «Плутон», був у дещо скрутному становищі через умови карантину з 2020 року, компанія залишилася й могла конкурувати з найбільшими компаніями в країні, не кажучи вже за регіон.

Імідж компанії виникає в результаті аналізу її конкурентоспроможності, яка змогла оцінити потенціал інвестування в дослідження та розробки. Така стратегія дозволила компанії динамічно розвиватися та виводити на ринок інноваційні продукти. Як відомо, навіть найкращі продукти без маркетингової підтримки не можуть завоювати ринок. Тут важливу роль у діяльності компанії відіграють великі витрати інвестування в широку промоційну та рекламну діяльність [30,21].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є викликом, який необхідно прийняти будь-якій компанії, яка прагне стати головним гравцем на ринку. ПрАТ «Плутон» виконав це завдання позитивно, і це заслуговує на визнання, що їй вдається стати конкурентоспроможною, незважаючи на пряму конкуренцію з багатьма іншими корпораціями.

Загальноприйнятим фактом є те, що те, що не можна виміряти, також не може бути керованим. Менеджерам важливо розуміти, що їхні бізнес-процеси представляють бізнес компанії, і що вдосконалення бізнес-процесів також покращує ефективність компанії. Якщо керівники не використовують показники ефективності, особливо сучасні показники ефективності, які вимірюються щодня та щотижня, то вони не можуть адекватно виміряти результативність бізнес-процесів, а також отримати адекватну інформацію про причини проблем у бізнесі або прийняти коригувальні дії вчасно. Особливо важливо відзначити, що неадекватне управління бізнес-процесами стримує інновації та вдосконалення, створюючи альтернативні витрати, про які більшість менеджерів навіть не підозрюють. Основними умовами якісного управління та вдосконалення бізнесу є активна роль керівництва, професійний та компетентний персонал, а також фінансові ресурси. Результати дослідження показали, що близько 65% респондентів заявили, що не знають, скільки компанія інвестує в управління бізнес-процесами, покращення бізнес-процесів та реінжиніринг бізнес-процесів. Насторожує і той факт, що 15% респондентів заявили, що компанія взагалі не інвестує в ці аспекти. У підсумку можна зробити висновок, що лише 20% респондентів мали інформацію про те,

чи інвестує компанія в це і в якому обсязі. На підставі наведених результатів щодо фінансових ресурсів можна поставити питання про те, чи залучена компанія і в якій мірі до управління та вдосконалення бізнес-процесів. Близько половини респондентів вважають, що компанія «інколи» займається вдосконаленням бізнес-процесів. Згідно з опитуванням, ключовими мотивами для компанії покращувати бізнес-процеси є: економія грошей, скорочення витрат та/або підвищення продуктивності. Результати досліджень свідчать про те, що компанія визнає необхідність управління та вдосконалення бізнес-процесів, якщо вона хоче отримувати переваги ринку й розвиватися [30].

Компанія може мати величезні альтернативні витрати, оскільки не буде мати систем і механізмів процедур і кроків для усунення проблемних питань, що, безумовно, впливає на бізнес-спроможність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [30].

Метрики та показники ефективності являють собою одну «живу» систему, яку необхідно змінювати в залежності від внутрішніх і зовнішніх змін. З цієї причини дуже важливо збирати та обробляти дані на основі чітко визначених параметрів ефективності бізнесу, які повинні узгоджуватися з цілями та стратегією компанії. Результати дослідження показали, що більшість респондентів (43%) заявили, що компанія лише «часто» визначила показники ефективності як для основних бізнес-процесів, так і для підпроцесів, тоді як 12% з них заявили, що компанія не визначила результативність заходів для основних бізнес-процесів або для підпроцесів. Результати дослідження показують, що значна кількість респондентів вважають, що бізнес-процеси відповідають інформаційній системі компанії. Впровадження інформаційної системи є формою автоматизації бізнесу і вимагає відображення бізнес-процесів і сумісності між інформаційними системами та бізнес-процесами або організаційною структурою компанії. Згідно з опитуванням, п'ята частина респондентів заявила, що в компанії немає синдрому «чорної скриньки». Проте близько 50% респондентів зазначили про його присутність, що може свідчити про те, що у компанії є

багато способів підвищення ефективності діяльності, включно з сегментом чіткого визначення бізнес-процесів та їхніх процедур та заходів. Цей сегмент неможливий без адекватного відображення бізнес-процесів, а також відповідного управління та вдосконалення (за умови, що після удосконалень вони задокументовані та відображені) [30].

Окрім цього однією з головних проблем та причин неефективності компанії може бути відсутність чітко визначених власників бізнес-процесів, особливо в сегменті міжфункціональних бізнес-процесів. Згідно з результатами опитування, значна кількість респондентів заявили, що вони мають міжфункціональні процеси, у яких немає чітко визначених власників процесів – менеджерів. Це впливає на роботу компанії та створює слабкі місця, які зрештою сприяють зниженню ефективності та результативності бізнесу компанії. Через відсутність чітко визначених власників міжфункціональних бізнес-процесів, значний час нарад компанії витрачається на пошук причин проблеми, щоб вирішити проблему компетенцій менеджерів і визначити, хто з менеджерів відповідає за проблему. Таким чином вирішується проблема, але не її причини, які часто навіть не розпізнаються через відсутність конкретних власників цих міжфункціональних бізнес-процесів. На підставі наведених даних виникає логічне запитання: які основні перешкоди заважають працівникам брати активну участь у вдосконаленні операцій, які вони виконують? Частина відповіді можна знайти в результатах дослідження, які показують, що ключовими перешкодами є відсутність мотивації, складна організаційна структура та відсутність стратегічної прихильності правління/керівників компанії. Проте результати опитування свідчать про те, що третина респондентів заявила, що існують додаткові причини та перешкоди для того, щоб співробітники пропонували покращення на своєму робочому місці та в компанії загалом [30].

Більшість удосконалень представляють серйозні зміни в компанії, і дуже небагато компаній постійно вдосконалюються «крок за кроком». Позитивні результати дослідження (50% так, 24% ні, 26% частково) знаходяться у сфері

впровадження деяких бізнес-стандартів (або на етапі впровадження). Компанія, яка експортує свою продукцію, повинна мати стандартизовані бізнес-процеси як передумову якості свого бізнесу. Згідно з результатами дослідження, більшість респондентів заявили, що компанія зосереджена на існуючих бізнес-процесах та їх поступовому вдосконаленні у відділах/функціях. Однак ключові перешкоди стосуються того факту, що компанія не має системного підходу, не здійснює постійного вдосконалення процесів і не використовує методи BPM. Таким чином, вони не усвідомлює негативних наслідків, таких як проблемні місця, синдром «чорної скриньки», проблеми міжфункціональних процесів і відсутність чітко визначених власників процесів і відповідальності. Найбільші та найуспішніші компанії світу мають відділи «мисливців за головами» або наймають сторонні компанії, метою яких є пошук співробітників вище середнього, чия творчість буде спрямована на інновації та вдосконалення бізнесу. На жаль, значна кількість компаній не використовує потенціал співробітників у повній мірі, насамперед через недостатньо розвинені кадри (людські ресурси), що є проблемою для іншого виду дослідження. Проте більшість респондентів погоджуються з тим, що інновації та вдосконалення бізнес-процесів можуть сприяти диференціації компанії та підвищенню її ефективності.

Посилаючись на важливість управління бізнес-процесами для ефективності компанії, представлені результати доводять той факт, що співробітники усвідомлюють роль і важливість управління бізнес-процесами, їх вдосконалення та інновації. Результати дослідження можуть бути використані особами, які приймають стратегічні рішення в компанії, для покращення бізнесу, насамперед через зміну корпоративної культури та створення системи мотивації співробітників та їх активну роль у процесі пропозиції щодо покращень та впровадження. Удосконалення бізнес-системи має включати три паралельні процеси: вдосконалення інформаційних систем в компанії, зміну корпоративної культури компанії та підвищення обізнаності співробітників. Співробітники, які щоденно виконують певну частину бізнес-

процесу, знають про шляхи вдосконалення цих операцій та підвищення ефективності компанії. Виходячи з наведених результатів дослідження, більшість респондентів вважають, що немає необхідності в редизайні бізнесу компанії, що передбачає зміну методу роботи компанії. Редизайн бізнес-процесів зазвичай відбувається, коли компанія повністю змінює спосіб роботи, під час швидкого розширення або коли вона тісно співпрацює з іншими компаніями. За результатами опитування майже 70% респондентів вважають, що для успішної роботи компанії та ефективної реалізації бізнес-стратегії необхідні постійні вдосконалення [30].

Однією з причин, чому компанії не мають розвинутих систем управління бізнес-процесами або своєчасного вдосконалення, є розмір компаній. Компанії не вистачає адекватної системи постійного вдосконалення бізнес-процесів у всіх відділах і функціях. Компанії також не мають розвинутої корпоративної культури для впровадження інновацій у свої бізнес-процеси, а також систем, у яких співробітники можуть активно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Іншою проблемою є економічна та політична ситуація в країні, яка є насамперед результатом війни. Результати дослідження показали, що значна кількість респондентів володіють специфічними знаннями, пов'язаними з управлінням бізнес-процесами, вдосконаленням і редизайном, але цих знань недостатньо для належного впровадження в компанії. Значна частина респондентів зазначила, що компанія не має системних рішень як частини корпоративної культури (щодо управління бізнес-процесами, вдосконалення та редизайну), а також механізмів, які мотивують співробітників брати активну роль у внесенні пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів в компанії [30].

Інші опитування робітників, які працюють у великих компаніях, показують, що найбільшим джерелом покращення є купівля готових рішень у інших компаній, переважно іноземних, і дуже мало компаній дозволяють своїм співробітникам брати активну участь у пропонуванні вдосконалень бізнес-процесів та у впровадженні зміни. Значна кількість великих компаній

мають складні та повільні системи прийняття рішень, які зрештою перешкоджають значним змінам і вдосконаленням на операційному рівні бізнесу. Значна кількість співробітників на операційному рівні не має повноважень або стимулу для здійснення вдосконалень, тоді як керівники на вищих рівнях фактично не мають інформації чи знань про те, як здійснювати вдосконалення. Іншою проблемою є неналежний канал зв'язку між оперативним та середнім рівнями менеджменту, що спричиняє появу «комунікаційних помилок» в інформаційному потоці, що призводить до прийняття недостатньо ефективних рішень щодо вдосконалення бізнес-процесів там, де спостерігається проблема. Однак є позитивні приклади компаній, які вдосконалюють свої бізнес-процеси за допомогою своїх співробітників або за допомогою зовнішніх експертів, як правило, академічної спільноти через конкретні проекти. Також зазначається, що потенціал працівників у великих компаніях дуже мало використовується з точки зору рівня освіти та активної участі працівників, особливо тих працівників, які не виконують завдань, пов'язаних з управлінням та вдосконаленням бізнес-процесів. Застосування управління бізнес-процесами, покращення бізнес-процесів та реінжиніринг бізнес-процесів в компаніях має бути розпочато через створення системи всередині компанії, насамперед через рішення вищого керівництва, яка б включала управління та вдосконалення бізнес-процесів у стратегічній частині бізнесу компанії та створювала основні передумови для їх реалізації. Без активної управлінської ролі впровадження BPM у компаніях неможливе, особливо враховуючи той факт, що більшість працівників створюють «опір» змінам, особливо у великих системах, таких як компанії з великою кількістю працівників та державні компанії, особливо ті, що втратили монопольне становище. Впровадження BPM вимагає фінансових ресурсів, які повинні бути включені в бюджет компанії, а також вимагає зміни певних аспектів бізнесу компанії та частин її організаційної та ієрархічної структури. З цієї причини компанії можуть впроваджувати певні елементи, які не вимагають жодних фінансових вкладень, але позитивний ефект можна

отримати лише після повного впровадження BPM. Для успішного ведення бізнесу компанії необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, знаходячи нові шляхи, здебільшого за допомогою інформаційних технологій, спрощувати та прискорювати бізнес-процеси, а також підвищувати якість продуктів/послуг з однаковими чи нижчими показниками. Щоб досягти вищезазначеного, компанія повинна брати активну участь в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів. Тому однією з пропозицій є аналіз існуючих бізнес-процесів, організаційної структури та структури співробітників для створення плану вдосконалення бізнесу компанії. Проте вдосконалення компанії не повинно базуватися на одноразових покращеннях. Щоб досягти задоволеності клієнтів, скорочення часу запуску, економії коштів, задоволеного персоналу, необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та постійно налаштовувати ІТ та бізнес-операції. Виходячи з результатів опитування, теоретичних аспектів, викладених у роботі, а також світових тенденцій, BPM для компаній вже не розкіш, а засіб виживання на ринку. Ключова роль у впровадженні та постійному моніторингу BPM відводиться менеджерам, яким доведеться прийняти свої нові ролі та завдання, якщо не через внутрішні зміни, то через зовнішні вимоги. Надзвичайно важливо застосовувати системні рішення, які дозволяють постійно вдосконалюватися, і одним із таких системних підходів є BPM [30,23].

Також з вище написаного, можемо зробити висновок про те, що співробітництво чи робота з іншими компаніями, навіть іноземними, може дати гарний поштовх для ефективної діяльності підприємства. Новий погляд на деякі питання, більш нові технології, можливості, які може надати інша компанія для покращення компанії «Плутон». А також новий погляд на стратегічне планування та управління персоналом. Пропозиції й рекомендації щодо цієї тези розглянемо далі.

3.2 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон»

Тож управління бізнес-процесами — це інтегративна управлінська дисципліна, яка спрямована на аналіз, проектування, впровадження та постійне вдосконалення організаційних і бізнес-процесів. Сучасні дослідження вимагають цілісного підходу. З цією метою BPM має на меті розвивати корпоративні можливості для систематичної реалізації організаційної стратегії. Такі можливості охоплюють широкий спектр і включають технології, елементи, пов'язані з завданнями та людьми, включаючи стратегічне узгодження, управління, методи, технології, людей і культуру. Крім потенціалу вдосконалення процесів, управління процесами також виявилось рушійною силою інновацій і цифрової трансформації. Враховується фокус на стратегії та конкретних корпоративних можливостях організації. Натомість його потрібно адаптувати до потреб і вимог організації [30].

Пропоную запуснути проект, щоб дослідити, куди розподілити роботу BPM. BPM не має служити самоціллю, а успішно реалізовувати стратегію та бізнес-цілі компанії, а також одночасно покращувати взаємодію з клієнтами. У дослідженнях і практиці BPM аспект управління відіграє важливу роль у плануванні та визначенні обсягу ініціативи BPM. Наприклад, можна використовувати BPM Billboard для структурування та систематичного охоплення критичних параметрів BPM на рівні організації. Таким чином, на першому етапі свого проекту модернізації BPM зосередитися на питаннях управління BPM. Пов'язані ролі та обов'язки процесу повинні бути встановлені перед обговоренням методів, технологій. Отже, основним і початковим завданням є розподіл і впровадження BPM в рамках існуючої організації. Центральним для цього є попит на нові ролі та обов'язки для прояснення всіх подальших питань щодо ІТ (наприклад, інструментів моделювання процесів), методів (наприклад, мов моделювання) або людей

(наприклад, навичок). Ставимо такі запитання: хто займається ВРМ в організації після завершення проекту редизайну? Чи буде ВРМ інтегровано в існуючий підрозділ? Це буде новий підрозділ? Чи поєднання нових і існуючих елементів також буде рішенням [30]?

Відповідно до літератури, компанії можуть організувати ВРМ по-різному, оскільки вони мають різні цілі та контексти. Сучасні дослідження показують важливість інтеграції ВРМ з урахуванням вимог організації. Таким чином, ВРМ можна організувати як децентралізовану, централізовану модель або інтегровану структуру [30].

Децентралізована модель. Як правило, компанії застосовують децентралізовану модель, яка відображається у визначенні таких ролей, як власники процесів, керівники процесів і експерти з процесів. Крім того, їх можна диференціювати відповідно до географічних рівнів, таких як глобальний, локальний і регіональний [30].

Централізована модель. Окрім децентралізованих ролей і обов'язків, компанії створюють центральний підрозділ спільних послуг. Це є потужним засобом підтримки запровадження ВРМ в організації [30].

Інтегрована структура. Ідея полягає в інтеграції ВРМ-роботи разом з іншими управлінськими завданнями в одному підрозділі, зосередженому на розвитку підприємства. Така структура забезпечить синергію з суміжними сферами управління, такими як управління інноваціями, управління безперервністю, управління ризиками, управління знаннями та іншими [30].

Усі три моделі мають сильні сторони, обмеження, переваги та недоліки. Жодна така модель сама по собі не буде домінувати над іншою. Навпаки, необхідно враховувати різні контекстуальні фактори та різні цілі для організації, щоб вибрати найбільш ефективну модель. Однак у ситуації ПрАТ «Плутон» врешті-решт ці моделі представляють архетипи, які жодній організації не радили б впроваджувати як такі. Вони радше дають натхнення та їжу для роздумів, тоді як ефективні моделі управління будуть поєднанням цих моделей з урахуванням як стратегічного, так і організаційного контексту.

Отже, у даній ситуації хотілося б вийти за рамки архетипових моделей управління та дозволити компанії конкретно планувати та охоплювати свою індивідуальну структуру управління BPM. Є намір створити щось корисне для організації щодо питання про те, куди розподілити роботу BPM. Виходячи з попереднього обговорення, треба надати організації можливість успішно впроваджувати свої питання управління BPM. Це призводить до розробки матриці управління BPM [30].

BPM не повинен дотримуватися універсального підходу. Розуміння контекстуальних вимог до управління процесами є одним із важливих перших кроків у плануванні та визначенні BPM. Також, є важливим інтегрувати BPM в організаційний контекст, а не організувати його як окрему і ізольовану одиницю: розроблена матриця складається з трьох «груп діяльності» (горизонтальні рядки) і чотирьох дій управління (вертикальні колонки). (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Матриця управління BPM

Групи діяльності	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
Організаційна стратегія				
...				
Організаційні процеси				
...				
Організаційна структура				
...				

Джерело: складено автором на основі [30]

Ці групи діяльності є організаційна стратегія, організаційні процеси та організаційна структура. Для стовпців пропоную адаптувати широко використовуваний метод RACI. Матриця RACI чи матриця розподілу відповідальності — це спосіб визначення ролей та обов'язків у групі за будь-яким завданням, віхою або очікуваним результатом проекту. Дотримуючись принципів RACI, можна чітко розподіляти обов'язки та усувати плутанину. Тож стовпці будуть мати назви «Responsible» (відповідальна особа),

«Accountable» (підзвітна особа), «Consulted» (консультуюча особа) та «Informed» (інформована особа). Ці рядки та стовпці об'єднуються та надалі називатимуться «матрицею управління BPM».(див.табл.3.1)

Матриця управління BPM може допомогти спланувати та охопити розподіл завдань, пов'язаних з BPM, для всієї організації. Матриця дозволяє врахувати особливості існуючої організації та завдання щодо проведення BPM. Ідея цієї матриці базується на підході «знизу вгору», коли зацікавлені сторони процесу можуть перелічувати свої завдання та дії на кількох рівнях. Ці три групи дій служать загальним посібником для заохочення думати за межами основної діяльності, пов'язаної з BPM, та інтегрувати BPM з іншими ініціативами корпоративного розвитку. Групування можна розширити, узагальнити або навіть уточнити, зробити більш детальними. Крім того, матриця служить спільною розумовою моделлю для координації та передачі питань, пов'язаних з управлінням. Стовпці (RACI) визначають обов'язки щодо цієї діяльності. Конкретні позначення ролей або учасників процесу повинні бути вставлені в інтерфейси між рядками та стовпцями [30].

Головною метою є розробити «свою» структуру та розширити існуючі групи діяльності індивідуально на основі своїх потреб та оцінки пріоритетів. Наприклад, можна вдосконалили рядок стратегії, додатково вказавши «розробити стратегію, орієнтовану на клієнта» та «пов'язати цілі процесу зі стратегією», як показано на малюнку. Кожен додатковий доданий підвимір може бути додатково розбитий і мати індивідуальні завдання. Таким чином, компанія зможе призначити завдання процесу для всієї організації цим вимірам і, відповідно до методу RACI, назвати конкретних осіб (або їхні посади). Іншим цікавим аспектом є те, що компанія може виявити деякі перекриття або навіть «сліпі плями», які можуть виникнути в результаті застосування цієї матриці. Матриця забезпечує прозорість того, що потрібно зробити для досягнення цілей, пов'язаних з BPM. Цей підхід виявився «надзвичайно простим», але також трохи «жорстоким», оскільки окремі дії записані дуже конкретно та розподілені обов'язки. Матриця сприяє

усвідомленню ролей і обов'язків у розумінні BPM для впровадження стратегії, підвищення досвіду клієнтів, а також підвищення ефективності операційних процесів. Для компанії матриця може стати «живим документом», що полегшує розмову та спілкування [30].

Багатьом організаціям важко впровадити BPM. Часто команда починає з амбітної ініціативи реорганізації, тоді як зрештою BPM потрібно втілити в існуючу організацію. Важливо брати участь у цих обговореннях на ранній стадії, щоб уникнути сприйняття BPM як ізольованого аспекту. Ми робимо висновок, що організації потрібно знайти індивідуальний підхід із залученням відповідних підрозділів у всій організації для сприяння BPM відповідно до найбільш актуальних стратегічних директив. Матриця управління BPM дозволяє організації підвищити обізнаність про свої ролі та обов'язки. Матриця полегшує коригування організації BPM щодо ширших ініціатив управління в організації та різних відповідних організаційних підрозділів в організації. Інтеграція в ширші управлінські ініціативи досягається шляхом не обмеження діяльності BPM, а переліку цих видів діяльності разом з іншими видами діяльності, що мають відношення до корпоративного розвитку (у вертикальному вимірі матриці), згрупованих відповідно до три рівні: організаційна стратегія, організаційні процеси та організаційна структура. Інтеграція в усій організації досягається шляхом деталізації ролей RACI для кожної діяльності (горизонтальна група діяльності матриці) – і явного переліку організаційних підрозділів (в елементах матриці). Матриця управління BPM допомагає організаціям краще усвідомлювати актуальні завдання та проблеми, пов'язані з управлінням. Такий висхідний і явний підхід створює прозорість і допомагає підтримувати дискурс і, зрештою, прийняти рішення [30].

Розглянемо окремо матрицю RACI. Припустимо, необхідно оновити головну сторінку веб-сайту компанії. (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Матриця RACI

Оновити кнопки, що закликають до дії на головній сторінці	Відповідальна особа: копірайтер	Оновити історію клієнта на головній сторінці	Відповідальна особа: копірайтер
	Підзвітна особа: веб-розробник		Підзвітна особа: веб-розробник
	Консультуюча особа: адміністратор веб-сайту		Консультуюча особа: адміністратор веб-сайту
	Інформована особа: дизайнер		Інформована особа: дизайнер
Оновити слайди на головній сторінці	Відповідальна особа: дизайнер	Збільшити швидкість завантаження головної сторінки	Відповідальна особа: веб-розробник
	Підзвітна особа: веб-розробник		Підзвітна особа: веб-розробник
	Консультуюча особа: адміністратор веб-сайту		Консультуюча особа: адміністратор веб-сайту
	Інформована особа: копірайтер		Інформовані особи: копірайтер та дизайнер
Оновити дизайн головної сторінки			
Відповідальна особа: дизайнер			
Підзвітна особа: веб-розробник			
Консультуюча особа: адміністратор веб-сайту			
Інформована особа: копірайтер			

Джерело: складено автором на основі [30]

Серед зацікавлених осіб у проекті будуть: копірайтер, дизайнер, адміністратор веб-сайту, веб-розробник. Потрібно створити матрицю RACI за п'ятьма завданнями та очікуваними результатами: оновити кнопки, що закликають до дії на головній сторінці, оновити історію клієнта на головній сторінці, оновити слайди на головній сторінці, збільшити швидкість завантаження головної сторінки, оновити дизайн головної сторінки [30].

Завдяки цій матриці є чіткий розподіл ролей та обов'язків у проекті, що допоможе команді працювати швидше та усувати плутанину при визначенні того, хто що робить. За допомогою матриці RACI можна стежити за тим, щоб два співробітники не займалися однією роботою. В результаті буде простіше виконувати спільну роботу у команді [30].

Матриці RACI особливо корисні, коли прийняття рішень розподілене між завданнями. Можливі ситуації, в яких інформована особа в одному завданні є відповідальною чи консультує в іншій. Щоб чітко це позначити, краще відстежувати таку роботу в матриці RACI [30].

Пропоную розглянути ситуацію, що допоможе краще розібратися з плануванням та управлінням персоналу. Компанія дещо залежить від кліматичних умов та втрачає багато грошей через значні коливання обсягу виробництва протягом календарного року. Робітники вимушені простоювати в листопаді-лютому і не впораються із замовленнями у сезон. У результаті компанія втрачає кваліфікованих співробітників, зазнаємо збитків у зимовий період, а на початку сезону втрачає прибуток через те, що змушена відмовляти клієнтам і вони йдуть до конкурентів [6].

Причина цього полягає в тому, що робота виконується тільки на замовлення, замість того, щоб у моменти зниження попиту працювати на склад, створюючи запас продукції [6].

Щоб раз і назавжди впоратися з цією проблемою, необхідно організувати у міжсезоння роботу з виробництва найбільш популярних видів продукції на склад.

Для цього необхідно зібрати дані та визначити річні обсяги стандартної продукції, які можна виробляти не на замовлення, зробити розрахунки витрат на їх виробництво, включаючи всі виробничі витрати та заробітну плату. Потім потрібно отримати попередню згоду банків на кредитування, якщо є така потреба, а наприкінці сезону провести переговори з постачальниками необхідних матеріалів і домогтися отримання товарного кредиту з оплатою на початку сезону. Виробництво має забезпечити безперебійну роботу протягом

усього року, а служба персоналу - завчасно повідомити персонал про зміни у графіку відпусток, бо зимових канікул більше не буде. Також при необхідності можна знайти надійний склад для зберігання продукції та знайти страхову компанію, яка застрахує товар на складі. Відділ реклами має забезпечити випуск до початку сезону рекламних матеріалів, які просувають клієнтам ідею, про те, що у компанії вони можуть одержати потрібну їм продукцію не на замовлення, а негайно зі складу [18,42].

Для виконання цього плану мають бути складені такі програми: програма із залучення оборотних коштів. За це відповідає фінансовий директор. Ця програма повинна мати всі необхідні розрахунки обсягів виробництва. Програма з комплектації персоналом. Відповідальний - керівник служби персоналу. Програма створення складу. Відповідальний – керівник виробництва. Програма з просування та продажу. Відповідальний керівник комерційної служби [42].

План має бути повністю реалізовано до певної дати, наприклад до 1 листопада. До цього моменту повністю укомплектоване виробництво має працювати з плановим завантаженням [42].

Після того, як реалізується цей план, компанія вийде на новий рівень розвитку і її діяльність стане більш простою та ефективною.

Після того, як топ-менеджери написали план або плани, власник перевіряє їхні тексти, з'ясовуючи, чи не пропущені якісь деталі. Вже в цей момент буде видно, наскільки керівники здатні реалізувати ці плани. Ці плани повинні бути обов'язково на папері спочатку, інакше вони взагалі не будуть здійснені. Адже головна мета, це домогтися, щоб план став реалістичним [42].

Звичайно, у власників може виникнути бажання написати стратегічний план самостійно, але тоді доведеться, з одного боку, нести повну відповідальність за його реалізацію, а з іншого боку, керівники не проявлятимуть особливого прагнення під час його виконання. Якщо власники візьмуть на себе написання планів, це створить для них додаткові складнощі [42,22].

Краще згаяти час на роз'яснення ідей керівникам. Здібні люди не люблять, коли їм надто докладно описують етапи дій, ставлять окремі завдання. Краще дати їм можливість самим скласти план, і можна буде спостерігати набагато більше ентузіазму під час його реалізації [42].

Якщо власник щотижня отримує від директора компанії звіт про хід виконання кожної із схвалених програм, можна швидко зрозуміти, що спочатку неправильно було сплановано, і виправити це. Якщо контроль за виконанням відсутній, то програми відповідних стратегічних планів тихо і непомітно вмирають. По-перше, тому що компанія не розвивається, а по-друге, вона набуває досвіду того, що «плануй чи не плануй, все одно нічого хорошого не виходить». Знецінюється сама ідея стратегічного управління. А коли в черговий раз робітники з ентузіазмом візьмуться за його створення чи реанімацію, то почнуть не з нуля, а з мінусу, оскільки негативний досвід, як правило, не робить людей сильнішими [42].

Ще одним фактом з цього питання є те, що більшість компаній представляють собою купу незавершених програм. Вони сповнені уламків прекрасних ідей, які так ніколи і не були втілені у життя повністю. В такому випадку перед тим, як робити презентацію нових стратегічних планів, треба реабілітувати ці уламки. Для цього потрібно скласти перелік усіх програм, які коли-небудь були початі і не доведені до кінця, і щодо кожної з них вирішити, чи стане вона частиною нових планів або має бути припинена через непотрібність. Звісно, про це потрібно обов'язково розповісти керівникам, перш ніж завантажувати їх новими програмами [42].

Інколи програми не виконуються, оскільки всі керівники й робітники так перевантажені тим, чим вони вже займалися, що вони не мали жодної можливості розпочати нову програму, якою б гарною вона не була. Програми вже виконувалися. Багато з них був настільки фундаментальним (наприклад, продаж навчальних посібників або відповіді на листи потенційним клієнтам), що ніхто не міг розпочати нову програму. І в результаті до нових програм так ніколи і не приступали [42].

Причина, через яку керівники постійно відволікали людей від діяльності на посту, саме в цьому - у складанні програм. Керівник думав, що він має ідею краще, або намагався здійснити якусь колишню ідею. Щоб запустити цю програму, він відправляв на її виконання весь персонал, а основні програми перебували в жалюгідному стані [42].

Зрозуміло, що майже кожна посада в організації колись була чудовою й новою програмою. І це поступове відсіювання різних видів діяльності привело загалом до завершення форми організації, і залишається зробити ще один крок, і цей крок - створення відділу програм. Це відділ, який може виконувати нові або незвичні програми, що вимагають особливої майстерності, і це не призведе до тотального руйнування організації через відволікання всіх співробітників від виконання своїх стандартних програм [42].

Складання програм - досить важливий процес, щоб приділяти цьому багато уваги. Існує безліч інформації про складання програм. Вона полягає в тому, що скільки б програм не було у компанії, кожна складається з певних частин. І якщо ви не зберете всі ці частини в єдине ціле і не виконуватимете цю програму по порядку, вона навіть не почне здійснюватися. Далі пропоную деякі принципи щодо програм:

- будь-яка ідея, навіть якщо її погано втілюють, краще, ніж відсутність ідеї взагалі;
- щоб програма була ефективною, її слід виконати;
- програма, запущена в дію, потребує керівництва;
- програма, пущена на самоплив, зазнає невдачі, і краще її не виконувати взагалі. Якщо немає часу на її виконання, не виконувати це взагалі. Докласти краще зусилля для виконання існуючих програм, оскільки нова програма, якщо нею не займатися, буде абсолютно неуспішною;
- будь-яка програма потребує деякого фінансування. Слід подбати про фінансування, перш ніж робити перші кроки. Або повинні бути дуже тверді гарантії того, що програма приносить гроші, перш ніж її буде виконано;
- програма вимагає уваги з боку будь-якої людини. Програма, якою ніхто

не займається, будучи спільної справою, стає правопорушенням;

- найкраща програма - та, яка торкнеться найбільшої кількості сфер життя і зробить найбільше благо для найбільшої кількості сфер життя;

- програми мають фінансувати себе самі;

- програми повинні викликати інтерес і бажання підтримати ці програми тільки завдяки тому, що вони цікаві самі по собі, інакше вони ніколи не будуть розвиватися;

- погана програма, якщо вона заважає виконанню програм, які вже продемонстрували свою успішність, або якщо вона відволікає співробітників або партнерів, що допомагають успішно виконувати інші програми [42,6].

Приклад неправильних дій: компанія вирішує помістити рекламне оголошення в газету чи на сайт, щоб залучити людей на свої курси. Розміщує рекламне оголошення. Забуває вказати час, коли ці курси починаються, й немає відповідального за відповіді на дзвінки від зацікавлених. Ніхто не зустрічає людей, що приходять, і не піклується про те, щоб вони відчували себе як вдома. Курси проводити нема кому. За три тижні компанія отримує рахунок, який не може сплатити [23].

Приклад правильних дій: компанія вирішує залучити на курси людей, які працюють у певній сфері. Поки забуває про сім інших програм і вирішує виконати цю. На зборах співробітників з цього приводу інформуються всі про існування цієї програми. Бачимо, що заробили багато грошей від надання цих курсів, і відкладаємо ці гроші на оплату оголошення та на зарплату людині, яка виконуватиме цю програму. Ми призначаємо конкретну людину, яка виконуватиме цю програму. Коли оголошення помістили в тижневику і воно там з'явилося, людина, яка відповідає за цю програму, починає займатися нею повний робочий день. Співробітники приймальні ще раз інформуються про те, що всіх зацікавлених потрібно направляти до цієї людини і перемикати на неї всі дзвінки, що надходять від них. Людина, призначена виконувати це, готова з'явитися в годину «Х», щоб зустріти, посадити, забезпечити присутність викладача, а якщо викладач не з'явиться, проводити заняття самому. Якщо

програма має великий успіх (записується багато людей), треба забезпечити, щоб ця людина залишилася на програмі та активно записувала людей на курси. І тоді можна вважати, що є програма й вона успішна. І компанія чогось досягла. Щоб складання програм зрештою виявилось успішним, програми необхідно виконувати. Слід доводити їх до кінця. Потрібна досить хороша здатність до аналізу, щоб побачити хорошу програму і проводити її і розпізнати погану програму і відкинути її. Немає нічого поганого в тому, якщо співробітник має бажання діяти [23].

Час співробітників дуже часто витрачається марно через те, що не використовується система програм та проектів. Приклад: якийсь співробітник робить повністю макет для якогось рекламного листка. Потім виявляє, що цей рекламний листок не відповідає оргполітиці та не використовується. Це означає, що робота зроблена даремно. Приклад: співробітнику наказано зробити величезну дошку, щоб помістити адреси клієнтів. Після того, як пророблено багато роботи, ця дошка так і не використовується. Чому? Насамперед ця робота ніколи не була частиною якоїсь програми чи будь-якої спільної діяльності. Тому й не є частиною дії команди [23].

Ось правильна процедура того, як віддавати наказ штатним співробітникам про виконання будь-якого проекту, який вимагатиме витрат часу: подивитися, чи справді існує ситуація, з'ясувати «чому» цієї ситуації, подбати про складання спільної програми, досягти її схвалення як програму із зазначенням того, хто виконуватиме кожен її частину, щоб різні частини цієї програми були написані як проекти з поставленими завданнями та з вказівкою того, хто виконуватиме кожен проект, досягти їх схвалення, завершити усі проекти, забезпечити виконання проектів, повідомити про завершення програми [23].

Це правильна послідовність. Вчиняти якимось інакше - пропускати кроки даної послідовності. Тому коли цю процедуру скорочують, може здаватися, що всі в цій організації мають різні цілі в певному розумінні. Можливо також, що в організації співробітники будуть перевантажені роботою, нічого не

виробляючи. Програму зазвичай складає один із головних керівників організації. Життєво важливо, щоб він посилався на оргполітику компанії як на основу своєї програми. Генеральний директор повинен схвалити цю програму як ту, що не суперечить оргполітиці компанії [42].

Керівники відділів зазвичай складають проекти. Ці проекти схвалюються вищими керівниками. Коли програму схвалено, вона видається як місцева директива.

Проекти видаються окремо як місцеві директиви, і в них дається посилання на відповідну програму (вказується її номер). Один із головних керівників компанії відповідає за їх виконання. Про повністю завершену програму повідомляє генеральний директор. Виглядає це як велика кількість паперової роботи, а позбавляє від великої кількості роботи. Програми та проекти можна легко виправити та привести відповідно до оргполітики. Коли роботу вже виконано, вона коштує дорого і її неможливо виправити. Мудрий співробітник здійняв би шум, домагаючись використання цієї системи. Програми встановлюють пріоритети. Вони дозволяють співробітникам працювати як в команді. Завдяки програмам гроші організації вкладаються правильно - в ту роботу, яка необхідна. Не варто й казати, що програма має вирішувати реальні ситуації, ті ситуації, які пригнічують виробництво та процвітання [42].

Ці кроки є життєво важливими при управлінні організацією і для роботи в ній. Важливо досягти, щоб співробітники були зацікавлені в програмах і проектах, не працювали марно й процвітали [42].

Будь-яка команда має бути організована, тобто мати властивості організації. Організація - це безперервний процес й потік безлічі складових, що йде від однієї функції до іншої, й призводить до створення цінного кінцевого продукту (ЦКП) всієї команди і надає його клієнтам. Наприклад, у компанії є співробітник, який відповідає за рекламу та залучення клієнтів. У компанії також є хтось, хто приймає дзвінки і зустрічає клієнтів в офісі, хтось, хто робить попередній огляд і складає список необхідних робіт. Потім

відповідальний за постачання замовляє необхідні запчастини та забезпечує їх доставку. Механік робить ремонт та передає готову роботу клієнту, на цьому послідовність дій з виробництва ЦКП завершується. Якщо функції розподілені так, то попри великі розміри цієї команди вона організована. У членів команди з'являється можливість керувати потоком виробництва продукту [42].

Навіть така проста схема дозволяє зрозуміти, чому командна діяльність потребує певних правил та взаємної відповідальності. Будь-який член команди, якщо він не виконує своєї функції, може створити загрозу для всіх. Якщо це секретар, він може не приймати дзвінки від клієнтів та зацікавлених, тоді вся робота фахівця з реклами у разі пропаде задарма, потік виробництва буде зупинено. Тож очевидно розуміємо, що загальна продуктивність такої команди залежатиме не від найсильнішого гравця, а, на жаль, від найслабшого. Це несправедливо, але успіх можна досягти тільки тоді, коли кожна функція виконується добре. Адже навіть найкращий фахівець може не дати результату, якщо хтось не виконує своєї роботи. І ще важливе, що якщо члени команди, і в першу чергу керівник, не здатні бачити, з якою з функцією наразі виникли проблеми, вони не можуть розумно впливати на ситуацію. Якщо виникли проблеми у співробітника, який замовляє запчастини, то відділ, що займається просуванням та продажами, не принесе команді нічого, крім додаткових витрат. Це одна із найпоширеніших причин відсутності розширення. Члени команди не можуть зрозуміти, яку функцію їм необхідно розвивати, тому витрачають сили та гроші на щось інше. Витрати йдуть вгору, а прибуток - вниз, потім вони розчаровуються в самій ідеї розширення, потім у них виникають ідеї, що достатньо й маючої кількості співробітників. Але ж насправді є потенціал розвитку та команда в порядку, за одним винятком - вона не бачить компанію та її роботу як послідовність функцій і не розуміє, що потрібно покращувати [42].

Зі зростанням компанії доводиться поступово перерозподіляти ці функції між співробітниками. Щоб це взагалі було можливим, необхідно мати уявлення про всі функції, від яких залежить успіх команди. Організаційна

схема Л. Роном Хаббардом описує дуже точну послідовність функцій, яка повинна виконуватися в будь-якій організації, щоб вона могла процвітати та розширюватись. (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Організуюча схема підприємства

7 Адміністративне відділення	1 Відділення побудови	2 Відділення розповсюдження	3 Фінансове відділення	4 Технічне відділення	5 Відділення кваліфікації	6 Відділення з роботи з публікою
Керує діяльністю компанії, визначає цілі, політику та стратегію, тактичне планування та домагається узгодженої діяльності з реалізації планів	Удосконалює організацію та її бізнес процеси, наймає та вводить на посаду співробітників, забезпечує необхідні комунікації, контролює дотримання стандартів	Здійснює маркетингові кампанії, розробляє та розповсюджує матеріали з продажу продукції, продає продукт компанії клієнтам	Збирає дебіторську заборгованість, готує дані для фінансового планування, допомагає керівникам його здійснити, сплачує рахунки, веде облік усіх активів, готує звіти	Безпосередньо виробляє продукти компанії та виконує всі функції для забезпечення цього виробництва	Контролює якість продуктів компанії, усуває відхилення від стандартів у якості, навчає та контролює персонал та компанію	Створює привабливий імідж компанії, залучає нових клієнтів за допомогою вступних послуг, партнерів та рекомендацій клієнтів
ЦКП: процвітаюча компанія, бездоганний продукт	ЦКП: введені в посаду, добре виконуючі свою роботу співробітники	ЦКП: дохід компанії більше ніж витрати	ЦКП: накопичені й не втрачаючи своєї грошові та матеріальні активи компанії	ЦКП: вироблені продукти компанії	ЦКП: Кваліф.співробітники, які виробляють ЦКП компанії бездоганної якості	ЦКП: область діяльності, що розширюється, нові клієнти компанії

Джерело: складено автором на основі [42]

Будь-яка організація складається з семи основних функцій, кожна з яких робить свій ЦКП і їхнє послідовне виконання призводить до успішного ЦКП всієї компанії. (див.табл.3.3) В організуючій схемі підрозділ, який відповідає за виконання однієї із семи функцій, називають відділенням. Вони

розташовані у певній послідовності, що відповідає природній послідовності дій, необхідних для успішної діяльності організації. Кожне з відділень має свій номер й розташовані послідовно, окрім 7-го відділення, що стоїть першим [42].

Далі буде розглянуто Відділення 5. Після того, як продукт вироблений, необхідно оцінити результат і зробити висновки про те, наскільки отриманий результат відповідає власним стандартам компанії і зрозуміти, що в продукті можна поліпшити. Цим і займається Відділення 5 - відповідає за те, щоб підтримувати та підвищувати рівень здатності компанії виробляти певний ЦКП. Нехтуючи контролем якості всіх складових, компанія знижує цінність свого продукту, що негативно відбивається на діяльності всіх підрозділів [42].

Будь-яка компанія працює для того, щоб надавати клієнтам продукт високої якості, але якщо немає підрозділу, який постійно перевіряє якість і досягає зростання якості, діяльність деградує. Деградація якості продукту, що надається, неминуче призводить до необхідності витратити більше зусиль на те, щоб «проштовхувати» продукт клієнту, на те, щоб улагоджувати невдоволення. Рекламувати та продавати поганий продукт теж складно, це підвищує витрати Відділення 2 тощо. Щоб виправити відхилення раз і назавжди, зазвичай, доводиться підвищити кваліфікацію когось із співробітників або змінити щось в організації робіт. Цими функціями постійно займається 5-е Відділення, вдосконалюючи продукт на постійній основі. Переходимо до останнього відділення на організуючій схемі – Відділення 6 по роботі з публікою. В сфері бізнесу публіка це люди, які якось пов'язані зі сферою діяльності компанії, насамперед ті, хто може стати потенційним клієнтом. Після того, як у загальному потоці виробництва створено якісний результат, це необхідно зробити широко відомим для публіки, щоб створити можливість для подальшого розширення [42].

В основному ця діяльність полягає в тому, щоб сформулювати привабливий імідж компанії у публіки, надати спеціальні продукти, які залучають велику кількість нових клієнтів, а також створити партнерські відносини з неконкуруючими компаніями та організаціями, щоб вони

допомагали нам отримати ще більше нових клієнтів [21].

Завдання полягає в тому, щоб позитивне ставлення було не тільки у тих, хто вже був клієнтом, а й у величезної кількості людей, які потенційно могли б ними бути. Для цього Відділення 6 організовує участь у проекті, який публіка вважає важливим, а потім робить його широковідомим за допомогою публікацій у пресі. І якщо цією діяльністю займаються регулярно робота всіх інших відділення оргсхеми стане більш ефективною [42].

Відділення Побудови стане легше знаходити відповідних співробітників, реклама Відділення Розповсюдження почне працювати більш ефективно, тому що люди з великим інтересом звернуть увагу на рекламу компанії, яка має в їхніх очах позитивну відомість. Фінансовому Відділенню буде простіше збирати гроші з клієнтів та отримувати відстрочки від постачальників. А Технічне та Відділення Кваліфікації зможуть завдяки цьому підвищити обсяги надання якісного продукту клієнтам. Від успішної діяльності цього відділення залежить трудомісткість отримання нових клієнтів і, відповідно, ціна, яку сплачується за розширення [42].

Кожна з цих функцій має бути виконана, неважливо в якій сфері працює компанія й які її розміри. ПрАТ «Плутон» - велика компанія, тому для здійснення функцій потрібна більша кількість фахівців. У цьому випадку набагато легше керувати компанією, залучати та навчати нових співробітників. Послідовність функцій оргсхеми визначає й послідовність планування діяльності. Загальний план дій створює Відділення 7. Це дозволяє першому планувати, які посади та підрозділи, в якій послідовності мають створюватися та розвиватися. У свою чергу, Відділення 2 планує, які продукти, яким типам потенційних клієнтів будуть просувати і надавати. Що дозволяє створювати плани з управління грошима та іншими активами компанії Фінансовому Відділенню, а Технічне відділення може планувати надання [42].

Помилки в цій послідовності створюють чимало складнощів, неможливо створити ефективний план із закупівлі товарів, якщо немає планів з руху та

продажу, і поставки буде складно здійснено, якщо немає плану фінансування закупівель. Послідовна нумерація відділень оргсхеми символізує замкнутість потоку виробництва продукту. При цьому Відділення 7 знаходиться над потоком виробництва, оскільки здійснює керування. Можна сказати, що оргсхема є спіраль, і якщо рівень виробництва у відділеннях зростає, ця спіраль розкручується у бік розширення, якщо рівень виробництва скорочується, витки спіралі стають вужче. Поток виробництва продукту перетікає з відділення 6 у відділення 1. Після того, як компанія отримує все більше впливу на ринку завдяки діяльності Відділення 6, Відділення 1 розширює організацію і т.д [42].

Якщо компанія здатна представити себе, як логічну та природну послідовність із цих семи основних функцій, можна домогтися розвитку, і бачити проблеми, усвідомлено керувати розвитком. Завдяки оргсхемі кожен член команди може розуміти власний ЦКП та ЦКП всіх інших. Це дозволяє йому краще грати свою роль і взаємодіяти з іншими. Дуже часто співробітники перевантажують керівників питаннями лише тому, що не знають, до кого безпосередньо треба звернутись. Оргсхема, на якій вказані імена членів команди, дозволяє швидко зорієнтуватися та зрозуміти, з ким необхідно вирішувати те чи інше питання.

Також розглянемо питання роботи з іншим підприємством, яке може надати новий поштовх у роботі та нові більш ефективні рішення. А саме пропоную звернутися за «ростом» до експертної німецької організації TÜV SÜD, який має свій підрозділ в нашій країні - ТЮФ ЗЮД Україна. Вона проводить загальні семінари із систем менеджменту, галузеві семінари з розробки та впровадження системи менеджменту та семінари щодо розвитку компетенцій персоналу. Але найголовнішим є те, що це світовий лідер інспекційних, експертних та сертифікаційних послуг, який діє також на території України. ТЮФ ЗЮД Україна надає послуги в галузі технічної експертизи, випробувань, сертифікації та навчання у всіх галузях промисловості за трьома стратегічними напрямками: послуги для

промисловості, а саме енергоефективність, CE маркування, перевірка безпеки виробництва, сертифікація систем менеджменту, навчальні курси з менеджменту, технічні навчальні курси, консультації, конференції, вебінари [33].

Чим саме може бути корисна організація TÜV SÜD Україна для «Плутон»: навіщо потрібна перевірка безпеки метро та легкорельсового транспорту? Незалежно від того, чи проектується нова система метро чи модернізується існуюча, випробування легкорельсового транспорту та метро є важливим етапом процесу забезпечення безпечної та надійної роботи. Проведення комплексних випробувань на безпеку міських залізничних систем включає загальну оцінку системних вимог та модерацію аналізу ризиків, розгляд проекту, моніторинг виробництва та встановлення підсистем, приймальні випробування, оцінку операційних процедур, а також рішень з енергоефективності. Ці служби тестування міського залізничного транспорту допомагають виробникам перевіряти відповідність вимогам безпеки, що змінюються та надають виробникам безліч переваг: безпечну та надійну роботу транспорту, задоволеність пасажирів та стійкість без шкоди для продуктивності та економічної ефективності, технічну компетентність, а також формальну правильність, переклавши технічну відповідальність на стороннього постачальника технічних послуг, виявлення слабких місць або проблем на ранній стадії і уникнення дорогих помилок і переробок пізніше [33].

Робота з TÜV SÜD забезпечить безпеку, надійність та зниження ризиків, як технічних, так і комерційних.

Також дуже важливим є технічне обслуговування та консультація. Адже TÜV SÜD Україна може забезпечити встановлення випрямлячів В-ТПЕД замість випрямлячів серії ВАКЛЕ, які використовує ПрАТ «Плутон». Може проконтролювати виготовлення, складання та введення їх в експлуатацію. Це обладнання, що застосовується у схемах первинної та вторинної комутації, дозволяє значно скоротити габаритні розміри шаф, значно скорочено час

заміни та перевірки діодів за рахунок використання спеціального утримувача діодів та нового притискного пристрою зі стабілізацією зусилля затиску діода у 22кН. Можливе здійснення дистанційного керування та передачі всієї необхідної інформації на диспетчерський пункт за інтерфейсом RS485. Компенсуючі пристрої зберігають зусилля у контактному з'єднанні незалежно від зміни температури, а це дуже важливий пункт для енергоефективності. Ось якого економічного ефекту можна досягти завдяки такій зміні пристрою. (рис.3.1)

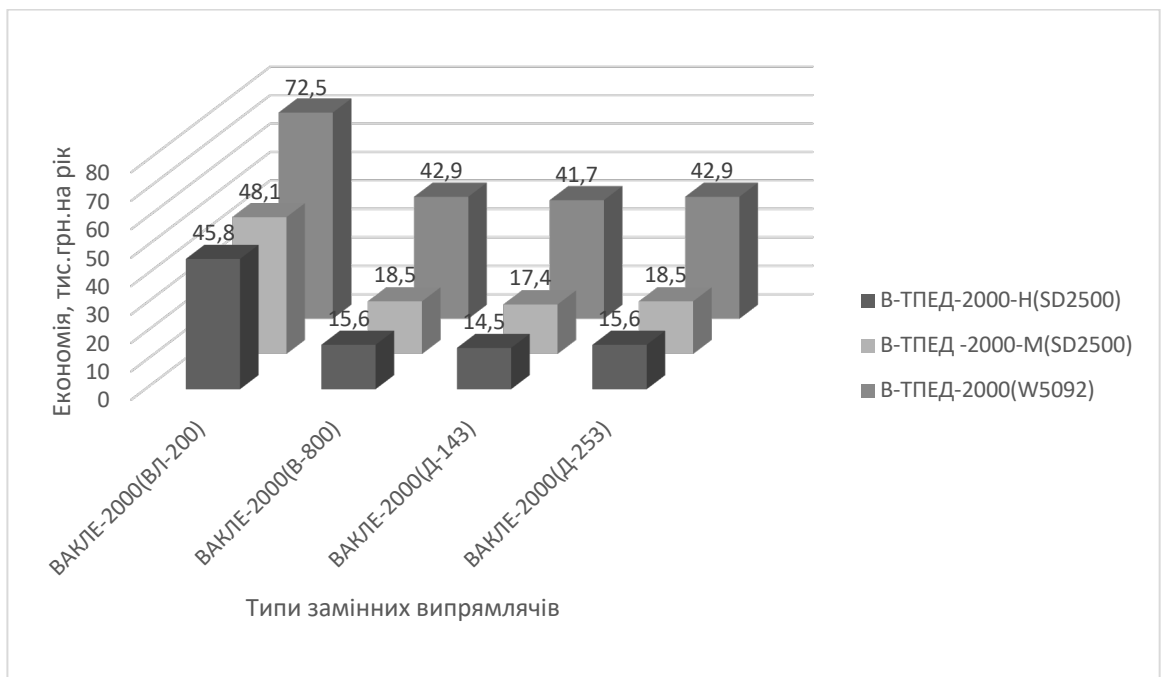


Рисунок 3.1 Економічний ефект від зміни застарілих секцій на випрямлячі В-ТПЕД

Джерело: складено автором на основі [33]

В-ТПЕД повністю взаємозамінні з перетворювальними секціями випрямлячів серії ВАКЛЕ. Вони вигідно відрізняються від останніх підвищеною надійністю, найкращими масогабаритними показниками та підвищеною перевантажувальною здатністю, розширеними функціями захисту та діагностики [33].

Така сучасна система управління випрямлячем дозволяє:

- контролювати пробою кожного діода та сигналізувати про його

несправність;

- проводити діагностику параметрів приладів та сигналізувати про їх своєчасну заміну, не допускаючи аварійного стану;

- працювати як із традиційними системами телеуправління, і з сучасними системами телеуправління верхнього рівня [33].

Також індивідуальні програми навчання ТЮФ ЗЮД Україна включають навчання з питань EnMS, навчання енергоаудитору, навчання технічному енергоменеджеру та навчання протоколу вимірювання та верифікації. Це знання, які необхідно відновлювати, особливо зараз, коли все так швидко змінюється, особливо умови, можливості роботи [33].

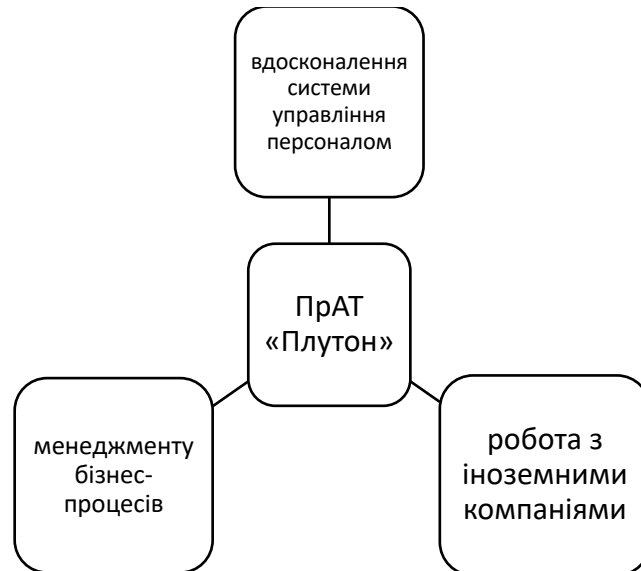


Рисунок 3.2 Шляхи вдосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон»

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 3

На підставі цього дослідження запропоновано комплекс заходів та рекомендацій з покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон» а саме:

- а) рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- б) рекомендації щодо використання менеджменту бізнес-процесів та відповідних до нього інструментів;

в) рекомендації щодо активізації роботи чи співробітництва з іноземними компаніями.

Вище запропоновані заходи дозволять планово й стабільно підвищувати конкурентоспроможність ПрАТ «Плутон», не втрачаючи при цьому вже набутого високого рівня на ринку в даній галузі. Виходячи з результатів отриманого дослідження важливим є обрати правильну програму чи планову стратегію для здійснення всіх необхідних цільових заходів всередині компанії.

За допомогою проведеного дослідження конкурентоспроможності даної компанії, можна зробити висновок, що вибір на користь інтеграції та роботи з іноземними партнерами чи партнерами локальними, підвищення рівня роботи з персоналом та управління бізнес-процесами є раціональним й доречним, оскільки це зміцнить позиції ПрАТ «Плутон». Також такі дії допоможуть компанії тримати рівень фінансів стабільним та зробити їхнє використання більш ефективним.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є багатограним явищем, параметром, пов'язаним зі здатністю конкурувати. Це позиція та роль окремого підприємства на економічному ринку, що визнане соціумом, економікою тощо. Вона демонструє здатність компанії рішуче протидіяти, змагатися на внутрішньому та зовнішньому ринку.

В першому розділі даної кваліфікаційної роботи було розглянуто основні поняття конкурентоспроможності, виявлено її елементи та підсистеми, які впливають на зовнішнє середовище з конкурентним середовищем. Класифіковано конкурентоспроможність за різними критеріями, видами й звернено до думки декількох вчених-дослідників та економістів, які досліджували дану тему. Також було розглянуто економічні рішення, завдяки яким можна побудувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства, а саме: відносини всередині підприємства та відносини з оточенням, репутацію, тобто те, як компанію сприймають клієнти, що інформує клієнта про компанію та її продукти чи послуги, інноваційність, адже інновації можуть ефективно відрізнити компанію від її конкурентів і, таким чином, бути ресурсом конкурентної переваги. Виявлено стратегії, які можуть бути корисними для створення або покращення конкурентної переваги. Розглянуто питання конкурентного аналізу галузі, адже він допомагає визначити інтенсивність і виразність конкурентних сил у галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил та зможе зі свого боку впливати на них та основні рушійні сили, які в першу чергу пов'язані зі створенням та підтриманням конкурентоспроможності підприємства, без яких не можливий розвиток, масштабування.

Було виявлено основні рушійні сили, які впливають на конкурентоспроможність: потенціал конкурентності, тобто всі ресурси як матеріальні, так і нематеріальні, процеси компанії, необхідні для її функціонування на арені ринкової конкуренції, якість продукції, асортимент

продукції, імідж компанії чи гнучкість у адаптації до потреб споживачів, конкурентна позиція, тобто результат, досягнутий цією компанією у галузі, з урахуванням становища конкурентів.

За 30 років свого існування на ринку, ПрАТ «Плутон» пройшло багато етапів розвитку та становлення. Ці етапи були довгими та складними, як становлення будь-якої компанії, але воно рухалося вперед поступово, і стало провідною організацією, й одним з лідерів в регіоні та Україні в своїй галузі. Компанія отримала головне – довіру й визнання споживачів ПрАТ «Плутон», про що каже її успіх й безліч проектів та співробітництв. Компанія виробляє якісну продукцію, має широкий її асортимент, гідне керівництво та компетентний персонал. Предметом діяльності товариства є: виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури, змонтованих електронних плат, електромонтажні роботи, комп'ютерне програмування, установлення та монтаж машин і устаткування, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, консультація з питань інформатизації. В ході роботи були розглянуті особливості діяльності підприємства, здійснено аналіз його роботи.

На основі отриманих даних після аналізу результатів фінансової діяльності ПрАТ «Плутон», можна зробити висновок про стабільну й дуже гарну тенденцію серед наданих показників. Чисті продажі продукції у ПрАТ «Плутон» становить: у 2018 та 2019 році – 12 млн грн, у 2020 та 2021 році зростає протягом аналізованого періоду й складає близько 20-25 млн грн. У другому розділі даної кваліфікаційної роботи було також зроблено комплексне порівняння показників ПрАТ «Плутон» та ТОВ «ДАК-Енергетика» та наведений порівняльний аналіз. Дієспроможність та конкурентоспроможність організацій розглянута як повна порівняльна характеристика підприємств. Показники результатів діяльності демонструють конкурентні переваги, ступінь успішності компаній у своїй галузі за певні роки діяльності. У ситуації ПрАТ «Плутон», компанія конкурентоспроможна, адже надає широкий спектр послуг та виробляє рідку та якісну продукцію у великих об'ємах при

належному функціонуванні усієї організації як системи. Підприємство адаптоване до конкурентного середовища. До сильних сторін ПрАТ «Плутон» відноситься досвід його роботи на ринку, широка варіація послуг та продукції, широкий радіус обслуговування. До слабких сторін чи проблем можна віднести не високий показник збільшення ринкової частки, добір та навчання нових працівників. Підприємство в перспективі має можливості перейти ще більше на зовнішній ринок та розвивати нові технології, мати співробітництво з іноземними компаніями, навчатися та консультуватися у них, мати співробітництво, налагоджувати організаційну структуру підприємства тощо.

На підставі цього дослідження запропоновано комплекс заходів та рекомендацій з покращення та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Плутон» а саме:

- а) рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- б) рекомендації щодо використання менеджменту бізнес-процесів та відповідних до нього інструментів;
- в) рекомендації щодо активізації роботи чи співробітництва з іноземними компаніями.

Таким чином було розглянуто, досліджено та пропрацьовано всі завдання даної кваліфікаційної роботи.

Вище запропоновані заходи дозволять планово й стабільно підвищувати конкурентоспроможність ПрАТ «Плутон», не втрачаючи при цьому вже набутого високого рівня на ринку в даній галузі. Виходячи з результатів отриманого дослідження важливим є обрати правильну програму чи планову стратегію для здійснення всіх необхідних цільових заходів всередині компанії.

Завдяки проведеному дослідженню конкурентоспроможності даної компанії, можна зробити висновок, що вибір на користь інтеграції та роботи з іноземними партнерами чи партнерами локальними, підвищення рівня роботи з персоналом та управління бізнес-процесами є раціональним й доречним, оскільки це зміцнить позиції ПрАТ «Плутон». Безсумнівно ці рішення та заходи допоможуть зробити використання фінансів компанії більш

ефективним та тримати їхній рівень стабільним.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78. 8.
2. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с. 3.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. - К.: Професіонал, 2006. - 448с
4. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
5. Бочарова О.О. Дослідження базових принципів оцінки конкурентоздатності підприємницьких структур. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-bazovyh-printsipov-otsenki-konkurentosposobnosti-predprinimatelskih-struktur> (дата звернення: 11.11.2022)
6. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
7. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація// Маркетинг в Україні. - 2005. - No2. - с.50-53.
8. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства//Економіст. - 2007. - No8. с.14-16
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38. 9.
10. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.

11. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).
12. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. - Х.: Основа, 2008. - 367с.
13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
14. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення: 11.11.2022)
15. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.
16. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2001. № 11. С. 96–98
17. Качмарик Я.Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації / Я. Качмарик, О. Верещинська // науковий вісник НЛТУ :збірник науково-технічних праць. — Львів, 2007. — 17.4. — С.174-177
18. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1711469-1-udk-65-336-kolisnik-kandidat-ekonomichnih-nauk-docent-kafedri-obliku-auditu-zakarpatskogo-derzhavnogo-universitetu.php> (дата звернення: 11.11.2022)
19. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – № 3. – С. 37, 58.
20. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім “Слово”, 2009. - 168с.

- 21.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 245 с.
- 22.Леонов Я.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. Леонов, Ю. Герасименко // бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. – 2010. – No 1. Том 2. – С.175-183.
- 23.Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. Москва: Юнити- Дана, 2002. 375 с.
- 24.Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. No 2. С. 5–17
- 25.Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Маліновська // матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. — Режим доступу до ресурсу: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>
- 26.Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. - 2003. - No2. - С. 146- 150.
- 27.Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 11.11.2022)
- 28.Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера: опис та приклади аналізу. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (дата звернення: 11.11.2022)
- 29.Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К. : Вікар, 2005. – 386 с. 10.
- 30.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами Навч. Посібник. – Рівне:НУВГП,2014.–158с. URL: <https://linksharing.samsungcloud.com/zsfyi0f7zKFj> (дата звернення: 11.11.2022)

- 31.Оскольський В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки / В. Оскольський // Маркетинг. – 2007. – № 12.
- 32.Офіційний сайт ПрАТ «Плутон» URL: <https://pluton.ua/> (дата звернення: 11.11.2022)
- 33.Офіційний сайт ТЮФ ЗЮД Україна URL: http://tzu.od.ua/catalog/show_partners.php?id=59 (дата звернення: 11.11.2022)
- 34.Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276
- 35.Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. - 264с.
- 36.Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1. - С. 50-53.
- 37.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.
- 38.Попович Г.В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності URL: [http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/14_87797.doc .htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/14_87797.doc.htm) (дата звернення: 11.11.2022)
- 39.Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с
- 40.Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1396> (дата звернення: 11.11.2022)
- 41.Сміда ПрАТ «Плутон». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/23795568> (дата звернення: 11.11.2022)

42. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – бауш440 с.
43. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства // Збірник наукових праць.
URL:http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znac_hennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf (дата звернення: 11.11.2022)
44. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. URL:
<https://docplayer.net/73404088-Sutnist-ta-rolkonkurenciyi-v-rinkoviy-ekonomici.html> (дата звернення: 11.11.2022)
45. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. URL:
http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 11.11.2022)
46. Трещов М.М. « Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції». URL:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf (дата звернення: 11.11.2022)
47. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с. 12.
48. Фінанси підприємств : підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
49. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства // Економіка & держава. - 2007. - No8.
50. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97. 6.

- 51.Юдін М. «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції»/ М. Юдін // Економіст – 2010 - №6.URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_4_2.pdf (дата звернення: 11.11.2022)
- 52.Юконтрол ДАК-Енергетика. URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33165522/ (дата звернення: 11.11.2022)
- 53.Юконтрол ПрАТ «Плутон». URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/23795568/ (дата звернення: 11.11.2022)