

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Економіка та менеджмент»

(повна назва)

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

О.М. Гненний

«_____» _____ 2020 ____ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

(шифр)

(назва)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код)

(назва)

Спеціалізація (у разі наявності)

Освітньо-професійна програма Менеджмент

(назва)

Тема «Розвиток конкурентних переваг підприємства (на прикладі АТ
«Дніпропетровський стрілочний завод»)».

Theme «Development of enterprises competitive advantages based (on the example
of JCS “Dnepropetrovsk Switch Plant”)».

Керівник дипломного проекту (роботи) Доцент _____

(посада)

(підпис)

М.В. Гненний

(ПІБ)

Нормоконтролер

Доцент _____

(посада)

(підпис)

М.В. Гненний

(ПІБ)

Студент групи МО 1926

(підпис)

Е. С. Бабаєв

(ПІБ)

Student МО 1926

Babaiev Eldar

(Family name)

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна
 Факультет Економіко-гуманітарний кафедра «Економіка та менеджмент»
 Спеціальність «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 зав. кафедри

О.М. Гненний

« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної роботи студента

Бабаєв Ельдар Сафар огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»)»

Затверджена наказом по університету № 1013 ст від 28.12.2019 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи

3. Вихідні дані до роботи Річна звітність АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»; АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» <http://www.dsz.dp.ua/ua/>

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань до розробки) _____

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ ДнСЗ

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ ДнСЗ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік креслень (з переліком обов'язкових креслень) _____

1. Динаміка техніко-економічних показників АТ ДнСЗ

2. Динаміка вартісних показників АТ ДнСЗ

3. Динаміка структури операційних витрат за елементами АТ ДнСЗ

4. Характеристика показників стану основних засобів АТ ДнСЗ

5. Розрахунок тривимірного показника типу фінансової стійкості АТ ДнСЗ

6. Показники рентабельності АТ ДнСЗ у 2019 р.

7. Результати експертних оцінок коефіцієнтів конкурентоздатності на зовнішньому ринку

8. Динаміка та прогноз адміністративних витрат, млн. грн

9. Розрахунок точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому

10. Графік точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому ринку

11. Розрахунок точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на експорт

12. Графік точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на експорт

13. Обсяги поставок на ринку стрілочної продукції за планом у 2020 році

14. Оцінка коефіцієнтів конкурентоздатності на зовнішньому ринку стрілочної продукції

6. Консультанти (з назвами розділів)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «___» _____ 20 20 р.

Керівник дипломного проекту _____ М.В. Гненний
(підпис) (ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____ Е.С. Бабаєв
(підпис) (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ		
2	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ НОСТІ АТ ДнСЗ		
3	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ НОСТІ АТ ДнСЗ		

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

АНОТАЦІЯ

Відомості про обсяг роботи: 112 сторінок, 37 таблиць, 21 рисуноків, 37 джерел літератури.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, оцінювання, стрілочний завод, аналіз, реалізована продукція, чистий дохід, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість, коефіцієнт конкурентоздатності, прогнозування, кореляційно-регресійні моделі, точки беззбитковості.

У магістерській дипломній роботі представлений огляд теоретичних аспектів щодо конкурентоспроможності підприємств. Розкрито термінологія і зміст понять «конкурентоспроможності підприємств», методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Проведено аналіз основних показників діяльності АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» та фінансової стійкості підприємства. Удосконалено методика щодо прогнозування показників діяльності підприємства на основі кореляційно-регресійних моделей для оцінки інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності; запропоновано методичний підхід удосконалення управління рентабельністю продукції підприємства; розраховані точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів за їх типами, та масою на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ANNOTATION

Information on the scope of work: 112 pages, 37 tables, 21 figures, 37 references.

Key words: competitiveness of enterprises, evaluation, switchyard, analysis, sold products, net income, profit, profitability, financial stability, competitiveness coefficient, forecasting, correlation-regression models, break-even points.

The master's thesis presents an overview of theoretical aspects of enterprise competitiveness. The terminology and content of the concepts of "competitiveness of enterprises", methodological approaches to assessing competitiveness are revealed.

The analysis of the main indicators of JSC "Dnipropetrovsk Switchyard" and the financial stability of the enterprise. Improved methods for forecasting the performance of the enterprise on the basis of correlation and regression models to assess the integrated coefficient of competitiveness; the methodical approach of improvement of management of profitability of production of the enterprise is offered; break-even points from the sale of turnouts by their types and mass in the domestic and foreign markets are calculated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності підприємств.....	10
1.2. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління підприємством для забезпечення конкурентоспроможності.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ ДнСЗ.....	37
2.1 Загальна характеристика АТ ДнСЗ.....	37
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ ДнСЗ	45
2.3 Аналіз фінансової стійкості АТ ДнСЗ.....	58
2.4.Оцінка конкурентоспроможності АТ ДнСЗ у 2019 р.	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ ДнСЗ.....	73
3.1. Прогнозування показників діяльності АТ ДнСЗ для оцінки інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності.....	73
3.2. Удосконалення управління рентабельністю продукції АТ ДнСЗ	86
3.3Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням прогностичних показників АТ ДнСЗ.....	98
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110

ВСТУП

Конкуренція є одним з основних важелів ринкової економіки визначальним сутність ринкових відносин.

В умовах ринкових відносин особливого значення для підприємств набуває досягнення високої конкурентоспроможності продукції. Необхідність пошуку шляхів впровадження на надзвичайно насичений товарною масою світовий ринок, визначення стратегії перспективного розвитку, комерційної та товарної політики підприємства робить проблему конкурентоспроможності продукції надзвичайно актуальною.

Конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку економіки України все більш посилюється як на внутрішньому ринку - між національними виробниками та їх іноземними конкурентами, так і на зовнішньому. У той же час міжнародна конкуренція служить найважливішим чинником, що стимулює підвищення ефективності внутрішньої економіки. У цій ситуації потрібно, очевидно, більш глибоке осмислення самої категорії конкурентоспроможності, чому і присвячена дана дипломна робота.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспроможність підприємства обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Відтак потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів та технології формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління виробництвом та реалізацією продукції [1].

Виходячи з вищевикладеного, дана проблема є комплексною і тому особливо складною для сучасного керівництва підприємств, змушених приймати рішення в складній економічній обстановці і на підставі обмежених

даних з неясним рівнем достовірності, тому буде цікава більшості керівників підприємств.

АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (АТ ДнСЗ) - одне з найбільших виробничих підприємств України, інноваційне та прибуткове. Продукція заводу високо цінується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Але в умовах постійного зниження обсягів реалізації продукції для АТ «Укрзалізниця», як основного замовника стрілочної продукції, підприємству потрібно розширювати зовнішні ринки., де загострюється конкуренція.

Тому тема магістерської дипломної роботи «Розвиток конкурентних переваг підприємства (на прикладі АТ «Дніпропетровський стрілочний завод») є актуальною і своєчасною.

Мета магістерської дипломної роботи полягає у виявленні сутності конкурентоспроможності підприємства, та удосконалення її оцінки у сучасних умовах.

Основні завдання, які вирішуються в даній роботі, наступні:

- дослідження теоретичних аспектів сутності конкурентоспроможності підприємств та методичних підходів її оцінки;
- загальна характеристика АТ ДнСЗ;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансової стійкості АТ ДнСЗ;
- оцінка конкурентоспроможності АТ ДнСЗ у 2019 р.;
- прогнозування показників діяльності АТ ДнСЗ для оцінки інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності;
- удосконалення управління рентабельністю продукції підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності з урахуванням прогнозних показників АТ ДнСЗ.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи з оцінки конкурентних переваг АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стали роботи вітчизняних та закордонних вчених з управління конкурентоспроможністю підприємства. В роботі використовувались: принципи системного аналізу, порівняний метод аналізу, метод ланцюгових підстановок, кореляційно-регресійний аналіз.

Наукова новизна: Удосконалено методика щодо прогнозування показників діяльності підприємства на основі кореляційно-регресійних моделей для оцінки інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності; запропоновано методичний підхід удосконалення управління рентабельністю продукції підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає:

- у можливості використання у АТ ДнСЗ запропонованих прогнозних показників для вирішення питань забезпечення конкурентних переваг;
- використанні розрахунків точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів за їх типами, та масою на внутрішньому та зовнішньому ринках з метою управління рентабельністю;
- оцінки інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності підприємств

Конкуренція вважається однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкового господарства. Конкуренція сприяє кращому використанню потенціалу суспільства, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим вивчення конкуренції є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, яка створює основу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку [1].

Питанню конкурентних відносин, конкурентоспроможності присвячені роботи таких визначних вітчизняних та зарубіжних вчених: . Лупак Р. Л. [1], Фатхутдинов Р.А. [2], Портер М. [3], Павлова В.А. [4], Єлець О. П., Богдан Є. В. [5], Скударь Г. М. [6], Дикань В.Л. [7], Азоев Г. Л. [2], Фасхiev Х. А. [8], Федорова Т. В. [9], Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж [12], Ансофф И. [13]., Минцберг Г. [14] та інші.

Сьогодні не існує єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність». Основним чинником, який призводить до великої кількості трактувань цього поняття, є різні позиції вчених, економістів, а також те, що розглядаються лише окремі підприємства, галузь або економіка в цілому. Саме тому було прийнято рішення, що всі конкурентні відносини здійснюються на трьох рівнях [2]:

- мікрорівень- конкретні види продукції, виробництва, підприємства;
- мезорівень - рівень галузі, корпоративного об'єднання підприємств та фірм горизонтального типу інтеграції;
- макрорівень – рівень господарських комплексів міжгалузевого типу інтеграції, т.п.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі.

Так, М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. На нашу думку, це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента [3].

М. Портер виділяє чотири детермінанти («ромб національних переваг») – складові успіху, які визначають стан середовища, всередині якого формуються конкурентні переваги галузей і фірм, а саме:

1. Параметри факторів виробництва – інформаційна, наукова і технічна забезпеченість та стан ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури, і крім того – праця, земля, капітал, підприємницька активність.

2. Стратегія фірми. Правильно обрана стратегія передбачає формування прогресивної бізнес-структури, заснованої на ефективному менеджменті.

3. Параметри попиту. Місткість ринку, динаміка ринку, диференціація, рівень вимог покупців до якості товару.

4. Споріднені підтримуючі галузі. Вони забезпечують експортні галузі необхідними матеріалами, комплектуючими виробами, інформацією. Мається на увазі кластери. Вчений підкреслював, що на світовому ринку існує конкуренція фірм, а не урядів. Уряди можуть лише сприяти успіху конкурентної боротьби вітчизняних виробників. Держава може посилити фактори успіху фірми шляхом виваженої економічної політики, підтримки інноваційного процесу і стимулювання експорту.

В.А. Павлова виділяє декілька підходів до формування категорії «конкурентоспроможність», а саме: посилення на мотивацію суб'єкта, яка

визначає конкурентну поведінку підприємства на ринку; наявність ресурсного потенціалу для реалізації стратегічних цілей функціонування суб'єкту господарювання; можливість та спроможність протистояти в конкурентній боротьбі. Тому конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, на думку автора, залежить від ефективності його діяльності, яка визначається сучасними технологіями, якістю продукції (послугами), прийнятною ціною, ефективною організацією менеджменту, інноваційної діяльності та являє собою спроможність суб'єкта зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх у процесі змін, які відбуваються у конкурентному середовищі, в якому функціонує суб'єкт [4].

За дослідженнями О. Єлець та Є. Богдан, конкурентоспроможність підприємства виділяють, як складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. На думку вчених О. Єлець та Є. Богдан, складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими. На основі своїх досліджень виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства[5]:

1 рівень – зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;

2 рівень – прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;

3 рівень – ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;

4 рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [6].

На конкурентоспроможність підприємства впливає досить велика кількість чинників. Вчені наводять безліч підходів до визначення чинників, що створюють стимулюючий або стримуючий вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Якщо досліджувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання мікрорівня (підприємство, компанія, фірма), слід зазначити, що М.Портер всі фактори конкурентоспроможності поділяє на декілька типів: основні та додаткові, загальні та спеціалізовані. До основних факторів автор відносить природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення, пекваліфіковану та кваліфіковану робочу силу. До додаткових факторів належать сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічне виробництво.

На загальні та спеціалізовані фактори конкурентоспроможності розподіляються за принципом рівня їх спеціалізації [98]. Слід зазначити, що поділ факторів за тим чи іншим принципом досить умовний .

Фактори конкурентоспроможності по М. Портеру пов'язані з факторами виробництва, а саме[3]:

- людські ресурси - кількість, кваліфікація працівників;
- фізичні ресурси — кількість, якість, ціна природних ресурсів, електроенергії; кліматичні умови; географічне положення;
- ресурси знань - наукова, технічна, ринкова інформація; державні, галузеві науково-дослідні інститути; дослідні лабораторії і т.п.;
- грошові ресурси кількість та вартість капіталу;
- інфраструктура - тип, якість наявної інфраструктури; транспортна система

країни; система зв'язку; переказ платежів; банківська система і т.п.

Фатхутдінов Р. А. до основних факторів конкурентоспроможності відносить: фінансовий стан суб'єкта господарювання, розвиток власних науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок, рівень витрат на них, наявність передових технологій, забезпеченість висококваліфікованими кадрами, наявність мережі збуту, стан технічного обслуговування, можливість кредитування, реклама та стимулювання збуту, забезпеченість інформацією, платоспроможність основних споживачів[2].

Найбільш розповсюджена класифікація факторів за принципом приналежності до суб'єкту: зовнішні та внутрішні.

З позиції підприємства В.Л. Дикань [7] до зовнішніх факторів відносить загальнополітичну ситуацію в країні, зовнішньополітичні та економічні зв'язки з іншими країнами, регулятивну роль держави, систему управління галузями в державі, експортно-імпортні відносини в країні, наявність конкурентів в даній сфері діяльності, розробку та реалізацію програм в пріоритетних сферах економіки, раціональне розміщення продуктивних сил, наявність джерел сировини в країні, загальний рівень техніки та технології, темп розвитку фундаментальних та прикладних досліджень, розвиток спеціалізації та концентрації виробництва, розвиток індустрії ділових послуг, систему управління промисловістю, громадянське та трудове законодавство, антимонопольне законодавство та інші. А до внутрішніх - систему та методи управління фірмою, рівень техніки та технології на підприємстві, систему розробки та впровадження нововведень, рівень організації виробництва, систему планування, економічного стимулювання, соціальні, психологічні, екологічні та інші фактори.

Деякі автори, акцентують увагу лише на внутрішніх та зовнішніх чинниках. Так, Г.Л. Азоев [8] сформулював 10 класифікаційних ознак чинників: економічні, нормативно правові, чинники структурного характеру, адміністративні, інфраструктура ринку, технічні (технологічні), інформаційні, географічні, демографічні, неправові. Ці групи чинників, не зважаючи на

розгалуженість, розкривають лише зовнішнє середовище конкурентоспроможності підприємств.

За підходом Х.А. Фасхієва та Є.В. Попової [9], навпаки, акцент зроблено на внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємств: економічний потенціал і ефективність діяльності; рівень управління; фінансове середовище; науково-дослідний потенціал виробничий і збутовий потенціал; репутація підприємства, його ринкова стратегія, інноваційна діяльність; стан та кваліфікація трудових ресурсів; активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажу, частка ринку, прибуток; організація і напрямок наукових досліджень, щорічні витрати на НДКР, число патентів на винагороди; форми організації та досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності; платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу; наявність сировинної бази, виробничі і збутові потужності, обсяг і напрями капіталовкладень, що визначають виробничу політику та інші.

Т.В. Федорова, узагальнивши думки Г.Л. Азоева, Х.А. Фасхієва та Є.В. Попової, сформулювала своє бачення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу. Так до зовнішніх чинників відносяться: тіньовий ринок, неправові фактори (бюрократія, корупція); соціально-культурні (традиції, звичаї, тощо); інфраструктура ринку; економічні (кредитна система країни, рівень інфляції та споживчих цін, курс валют, рівень цін на необхідні для виробництва ресурси тощо); демографічні (зміна у цільовому сегменті ринку; чисельність цільових груп населення, залежно від змін статевовікового складу, міграції населення); ресурси (енергетичні та пально-мастильні речовини); науково-технічний прогрес (розробка спеціалізованого інноваційного устаткування для підприємств певної галузі); політико-правові (державне регулювання цін, податкова система тощо); конкуренти; реальні та потенційні споживачі; партнери (оптові та роздрібні торгівельні посередники); постачальники. До внутрішніх: конкурентоспроможність продукції; імідж підприємства; інноваційно-інвестиційна діяльність; маркетингова діяльність; менеджмент

організації; соціальна відповідальність; рівень технічного оснащення, технології; масштаби виробництва; фінансовий стан підприємства; економічний, виробничий, ресурсний та збутовий потенціал [10].

Порівняльний аналіз визначень «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити наступні висновки. Всю сукупність визначень можна розділити на 3 групи:

1) що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність підприємства, без згадки товару;

2) базуються тільки на товарній складовій конкурентоспроможності;

3) поєднують товар і виробничу діяльність суб'єкта.

Проведений аналіз літературних джерел в досліджуваній області дозволяє зробити висновок, що загальноприйнятого, що задовольняє всіх учасників ринкових відносин визначення конкурентоспроможності підприємств, немає.

1.2. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління підприємством для забезпечення конкурентоспроможності

Будь яка система управління – це в першу чергу цілеспрямована система, яка має ієрархічну структуру і організована для досягнення задач підприємства. Визначення цілей функціонування – один із найважливіших етапів у діяльності організації.

Кожне підприємство визначає свій стан у майбутньому в виді довгострокових і короткострокових цілей, які служать відправною крапкою планування. Поділення цілей на довгострокові та короткострокові має принципове значення. Короткострокові задачі більш конкретні і визначаються на основі довгострокових цілей.

Як джерела конкурентоспроможності підприємства виділяються операційна ефективність і стратегічне планування [3].

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія - це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності [10].

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації [12].

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії[13]:

«За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». Стратегія тут - це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення.

Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі»[14].

Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування [15]:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільної діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- використання зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє

- не за всіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Стратегічне планування охоплює систему довго -, середньо – та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їхнього досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт – ринок» (Рис. 1.1) [16].

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: життєвий цикл продукту, цикл попиту на продукцію, що виготовлюється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо.

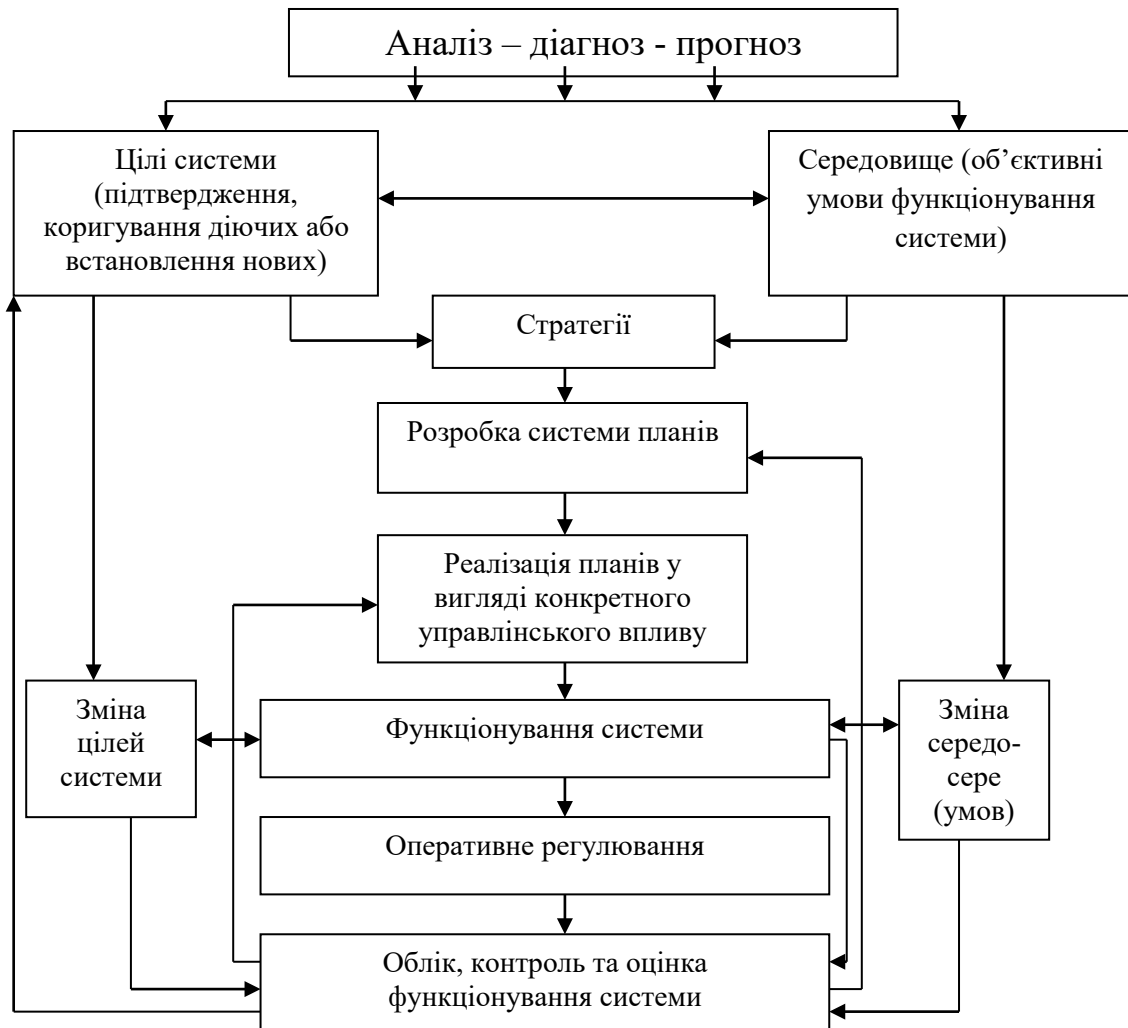


Рис. 1.1. Схема циклу управління підприємством

Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначень горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які – середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах.

Процес стратегічного управління в більшості включає наступні етапи: відповідній ним стратегії і процес вибору цілей; а так само процес реалізації стратегії.

Як вважає один з відомих теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер, що є три головні підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку [17]:

- у мінімізації витрат виробництва - лідерство.
- у виробництві продукції - спеціалізація
- фіксація певного сегменту ринку і концентрації зусиль фірми на

вибраному ринковому сегменті.

Необхідно відзначити, що структура менеджменту фірми може істотно варіюватися в залежності від безлічі факторів. Очевидно, що управління підприємством в тій чи іншій мірі відображає інтереси не тільки власників і виконавчих органів компанії, але і ряду інших зацікавлених осіб: інвесторів, кредиторів, держави та ін.

Як джерела конкурентоспроможності підприємства виділяються операційна ефективність і стратегічне планування [18].

Операційна ефективність означає виконання подібних видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти. Вона включає оцінку ефективності виконання тих чи інших видів діяльності, а також ряд інших заходів, що дозволяють підприємству інтенсифікувати використання наявних факторів виробництва, наприклад, за рахунок зниження браку продукції або більш швидкої розробки нових продуктів.

Навпаки, стратегічне позиціонування підприємства означає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або виконання подібної діяльності, але іншими шляхами. Сутність стратегічного позиціонування можна сформулювати як здійснення видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної споживчої вартості. Стратегічне позиціонування полягає в

створенні унікальної і вигідної позиції, заснованої на здійсненні поєднання видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів.

З урахуванням вищевикладеного можна зробити висновок, що операційна ефективність забезпечує отримання прибутку в процесі реалізації додаткової вартості, а стратегічне позиціонування, створюючи, підтримуючи і розширюючи ринки збуту, - саму можливість цього процесу.

Встановлено, що вплив кожного з джерел конкурентоспроможності обумовлюється комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, які можна класифікувати на фактори базування і фактори конкурентного середовища. Зазначені фактори знаходяться між собою в постійному діалектичному взаємодії. Надаючи постійний вплив один на одного, витікаючи один з іншого, розглядаються блоки факторів формують різні за своєю природою джерела конкурентоспроможності підприємства: операційну ефективність і стратегічне планування [18].

Роль джерел в процесі формування конкурентоспроможності підприємства полягає в посиленні керуючих впливів менеджменту і трансформації їх в ключові компетенції компанії. Відзначимо, що ефект посилення можливий далеко не завжди, а тільки при необхідній конфігурації джерел конкурентоспроможності, а також їх "когерентності" з управлінськими впливами. Наприклад, стратегія продажів, заснована на перевазі в якості, може бути успішно реалізована виключно в разі наявності доступу до відповідних технологій, що дозволяє забезпечити необхідний рівень якості. В іншому випадку така стратегія приречена на провал.

Ключові компетенції підприємства. Ключові компетенції підприємства формуються в результаті консолідації наявних у компанії ресурсів, технологій і навичок. Згідно ресурсної концепції, яка ввела в науковий обіг поняття ключової компетенції компанії, основою конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта є здатність застосовувати конфігурації різних активів, з'єднувати ресурси зі знаннями.

Успішна фірма використовує ті ж фактори виробництва, що і її суперники, але завдяки організаційним здібностям перетворює ці фактори в продукти і послуги, що відрізняються більш високою якістю або більш низькими витратами. Таким чином, ключові компетенції - це поєднання досвіду, організаційних навичок і технологічних систем, яке створює виняткову споживчу вартість [19].

Розвитком ресурсного підходу стала концепція динамічних здібностей, відповідно до якої конкурентна перевага забезпечується наявністю у фірми динамічних здібностей, тобто здібностей модифікувати і переглядати свої ресурси і компетенції для досягнення кращої відповідності зі зміною зовнішнім середовищем. Здібності фірми, в свою чергу, трактуються як змінюються внутрішні і зовнішні організаційні навички, ресурси і функціональні компетенції. Динамічні здібності являють собою потенціал інтегрування, створення внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності швидко мінливому середовищі. При цьому, знання та інтелект розглядаються як основний ціннісний ресурс підприємства [18].

В якості основних сфер формування ключових компетенцій можна назвати: виробництво і технологію, постачання і логістику, маркетинг та продажі, оперативне і стратегічне управління, і ряд інших (важливо відзначити, що цей список є відкритим). В процесі взаємодії із зовнішнім середовищем ключові компетенції проявляються у формі конкурентних переваг, ідентифікованих споживачами продукції (товарів, робіт, послуг).

Слідуючи, з даних підходів в теорії менеджменту представлені обширно найбільш відомі базові або еталонні стратегії. Вони відображають чотири різні підходи до зростання фірми, а так само, пов'язані із зміною стану одного або декількох елементів: продукт; ринок; галузь; положення фірми усередині галузі; технологія.

Кожен з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан або ж нове. Допустимо, відносно продукту це може бути або

рішення проводити той же продукт, або переходити до виробництва нового продукту.

Суть еталонних стратегій викладена відповідно до трактування Віханського О. С. [20].

Першу групу еталонних стратегій складають - стратегії концентрованого зростання та зміни продукту і ринку з метою вироблення нового продукту

До другої групи еталонних стратегій відносяться такі стратегії бізнесу, які пов'язані з розвитком підприємства шляхом додавання нових структур.

Стратегії диверсифікованого зростання є третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу, яка пов'язана з іншими сферами бізнесу, та виходом на зовнішні ринки.

Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які поміщені в існуючому бізнесі.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної

Останнім типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Вони реалізуються тоді, коли підприємство має потребу у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності або в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі, як, наприклад, структурна перебудова і тому подібне

У цих випадках підприємства удаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій часто проходить хворобливо для підприємства. Проте необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку підприємства, як і представлені стратегії зростання, і при певних обставинах їх неможливо уникнути. Більш того, деколи це єдино можливі стратегії оновлення бізнесу, оскільки в

переважній більшості випадків оновлення і зростання - взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.

Для цілеспрямованого скорочення бізнесу виділяються чотири типи стратегій:

а) стратегія ліквідації яка є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

б) стратегія «збору урожаю» припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Дана стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору урожаю». Так само ця стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і що продовжує скорочуватися виробництва. Стратегія «збору урожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля добитися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу;

в) стратегія скорочення полягає в тому, що підприємство ліквідує або скорочує один зі своїх підрозділів або бізнесів, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Ця стратегія реалізується підприємствами тоді, коли структурні підрозділи недостатньо поєднуються з іншими. Впроваджується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку перспективних або нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесу. Існують і інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;

г) стратегія скорочення витрат є різновидом попередньої, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення потрібних заходів щодо скорочення витрат. Дана стратегія має певні особливості, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, які тимчасові. Реалізація даної стратегії пов'язана із зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності,

скороченням плинності персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить в стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи або ж в достатньо великому об'ємі основні фонди.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і суті стратегій, що реалізуються.

Головними чинниками, які повинні враховуватися при виборі стратегії, на думку різних активів (Виханский О. С., Парахина В. Н. і ін.) є [16]:

полягання галузі і позиція підприємства в галузі; цілі підприємства; інтереси і відношення вищого керівництва; фінансові ресурси підприємства; кваліфікація працівників; зобов'язання підприємства; ступінь залежності від зовнішнього середовища; часовий чинник.

Оцінка вибраної стратегії здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку головних чинників, що визначають можливості здійснення стратегії. Основним критерієм оцінки даної стратегії є відповідь на питання: «Для досягнення підприємством своїх цілей, чи приведе вибрана стратегія?»

У результаті динаміка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства робить вплив на важливі чинники, де, виникає необхідність здійснення стратегічного контролю, проблемою якого є виявлення того, чи приведе реалізація стратегії до досягнення поставлених цілей.

Погодимося з думкою О. С. Виханського про те, що система стратегічного контролю включає чотири основні елементи [20].

1. Встановлення показників, по яких проводитиметься оцінка реалізації стратегії. Наприклад: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього

середовища; показники, що характеризують внутрішньо організаційні процеси. При виборі показників для стратегічного контролю керівництво винне:

а) розставити їх пріоритети;

б) субординацію тимчасових переваг, яка повинна відображати загальне стратегічне відношення організації до довгострокового і короткострокового бачення ефективності;

в) відобразити в структурі цих показників структуру інтересів окремих груп впливу.

2. На основі чотирьох можливих підходів можна створити систему вимірювання і відстежування стану параметрів контролю:

а) на основі ринкових показників функціонування підприємства - система контролю (визначають ціни на продукти підприємства, ціни на акції підприємства і дохід на інвестиції);

б) вимірювання і відстежування стану різних підрозділів організації (структурних одиниць), яким встановлюються цілі, і після цього оцінюється те, наскільки вони виконують поставлені ним завдання;

в) бюрократичний підхід до контролю (де встановлюються докладні процедури і правила поведінки і дій, відстежується і контролюється, наскільки вірно виконуються встановлені процедури і правила);

г) встановлення норм відносин і системи цінностей в організації (самоконтроль - учасники діяльності в процесі її виконання контролюють свою роботу і свої результати з позицій інтересів організації).

3. Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом. При цьому як версії виступають три ситуації: а) справжній стан вище (краще) бажаного; б) справжній стан відповідає бажаному; у) справжній стан гірше бажаного.

4. Ухвалення рішення по коректуванню і оцінка результату порівняння. На даний момент підтримується наступний порядок коректування:

1) перегляд параметрів контролю. Можливо, вибрані параметри не повною мірою відображають фактичну ситуацію. Якщо немає, то

2) коректування повинне бути направлена на поліпшення систем мотивування, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці і внутрішньо організаційних відносин і тому подібне. Якщо вона не дає результату, то слідує

3) процес коректування стратегії підприємства. Якщо він без результативний, то слідує

4) перегляд цілей.

Процес стратегічного управління ускладнюється у міру ускладнення і диверсифікації стратегії підприємства. Як правило, крупні підприємства сфери послуг реалізують комплексні стратегії.

Структуризація комплексної стратегії підприємства залежить від складності самого підприємства, її розмірів, досвіду менеджменту, а також напрямів діяльності і управлінських функцій.

У практиці вітчизняних підприємств стратегії також включають декілька найбільш значущих складових. Як правило, це - фінансова стратегія, інноваційна стратегія, виробничий - технологічна стратегія. Варіанти структуризації стратегії підприємства численні. Проте, в їх основі містяться принципи і положення одного з чотирьох типів еталонних стратегій підприємства.

До завдань поточного управління відноситься забезпечення безперервності і синхронності роботи всіх ланок підприємства, спрямованих на виконання встановлених поточних завдань.

Порівняння оперативного (поточного) і стратегічного управління наведено у табл. 1.1.

Порівняння оперативного (поточного) і стратегічного управління

Характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
Основоположні цілі	Виробництво продукції і послуг, максимізація прибули	Розвиток підприємства, баланс із зовнішнім оточенням
Облік чинника часу	Поточна і середньострокова перспектива. Екстраполяція на майбутнє	Довгострокова перспектива. Погляд від майбутнього до сьогоденню
Зосередження уваги керівників	Пошук шляхів ефективного використання ресурсів на підприємстві	Підвищення конкуретоспроможності на зовнішньому ринку.
Основні чинники побудови системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технології	Персонал, система інформаційного забезпечення, маркетинг, інновація, стан ринку
Управління персоналом	Погляд на людину як на ресурс організації для виконання окремих робіт і функцій	Людина-основа організації, головне джерело її виживання і процвітання. Головна цінність організації
Оцінка ефективності	Прибуток Поточні фінансові показники Внутрішня раціональність і економічність роботи	Частка на ринку, стабільність збуту, динаміка рентабельності, наявність конкурентних переваг, пристосовність до змін

З табл. 1.1 видно, що оперативне і стратегічне управління не протистоять один одному, а є взаємодоповнюючими елементами процесу управління. І більш того, оперативне управління виступає як закономірний етап втілення стратегічного.

Вивчення теоретичних основ стратегічного управління підприємством у взаємозв'язку з дослідженням оперативного рівня управління дозволило зробити висновок про необхідність використання принципів концепції контролінгу для

удосконалення менеджменту підприємства і підвищення конкурентоспроможності.

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності, в економічній літературі давно обговорюється проблема практичної оцінки конкурентоспроможності. Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день досягнуто певних успіхів, розроблені цілком прийнятні методики оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніша справа з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на те, що певні кроки в цьому напрямку робилися і робляться, універсальної і загальновизнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства економістами в даний час не вироблено.

У той же час, потреба в оцінці конкурентоспроможності того чи іншого підприємства існує, оскільки в умовах ринкової економіки оцінка своїх конкурентних позицій є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі потрібно підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки перед конкурентами, і зробити висновки для вироблення підприємством власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги. Визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

Зокрема, оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна в цілях:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності.

Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємств [21].

А. В. Кваско підкреслює, що в основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності, що характеризують ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на підприємстві); фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності обігових коштів); ефективність управління збутом і просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту); конкурентоспроможність товару (якість та ціна товару) [21].

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства [22].

Із багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонує сучасна наукова література, на думку Д. В. Яцкового, є такі методи, які дозволяють

отримати лише поверхневу інформацію щодо стану підприємства на ринку. Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію є такі: матричні, індексні, графічні [23].

Сутність цих методів полягає в маркетинговій оцінці діяльності підприємства. В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одне.

Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів: як процес, так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [24]. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

Д. В. Яцковий пропонує шість груп показників: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондоддача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності. Виділення додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників [23].

Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника.

Таблиця 1.2

Показники конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва.	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу. 1.2. Матеріаломісткість. 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність.	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів. 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції. 2.6. Коефіцієнт рентабельності товару. 2.7. Рентабельність оборотного капіталу. 2.8. Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану.	3.1. Коефіцієнт автономії. 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику. 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності. 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції.	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. 4.3. Якість товару. 4.4. Ціна товару.
5. Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.	5.1. Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу. 5.2. Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах. 5.3. Капітальні інвестиції.
6. Стан підприємства на ринку цінних паперів.	6.1. Середньорічна ринкова вартість простих акцій. 6.2. Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію. 6.3. Дивіденди на одну просту акцію.

В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими

підприємства ми), а в двох інших варіантах — за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні.

Розглядаючи окремі організації, що відповідають за конкретні види господарської діяльності та входять у велику диверсифіковану організацію, Артур А. Томпсон-мол. і А. Дж. Стрікленд пропонують використовувати для оцінки їх конкурентоспроможності ряд критеріїв, включаючи відносну частку ринку, відносні витрати виробництва, конкурентоспроможність за властивостями продукції, можливості чинити тиск на ключових постачальників і споживачів і ін. Однак зупиняючись на критерії, що характеризує відносну частку ринку, вони стверджують, що чим вище частка ринку господарської одиниці, тим вище її конкурентоспроможність. [12].

Для оцінки конкурентоспроможності в магістерській роботі будемо використовувати методику Білоусова[25]. В цілому по сукупності діяльності на всіх ринках або щодо окремих ринків та їх секторів критерії конкурентоспроможності групуються по окремих елементах комплексу маркетингу :

1. Продукт.
2. Ціна.
3. Доведення продукту до споживача.
4. Просування продукту.

Для підрахунків використовуються кількісні показники. Крім того, використовується система показників ділової активності та ефективності діяльності фірми.

Застосуємо принципи цих двох підходів до розрахунку конкурентоспроможності фірми для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми.

З урахуванням вищевикладеного пропонується наступна система показників.

По продукту: Коефіцієнт ринкової частки

$$\text{КРЧ} = \text{ОП} / \text{ЗОПР}, \quad (1.1)$$

де, ОП – обсяг продажів продукту фірмою;

ЗОПР- загальний обсяг продажів продукту на ринку.

Коефіцієнт показує частку, займану фірмою на ринку.

Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$\text{КПП} = \text{ВПП} / \text{ВВОП}, \quad (1.2)$$

де, ВПП- сума витрат на передпродажну підготовку;

ВВОП - сума витрат на виробництво(придбання) продукту й організацію його продажів.

Цей показник характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення передпродажної підготовки. У випадку, якщо продукт не вимагав передпродажної підготовки взвітний період, КПП приймається за 1.

Коефіцієнт зміни обсягу продажів:

$$\text{КЗОП} = \text{ОПКЗП} / \text{ОППЗП}, \quad (1.3)$$

де, ОПКЗП - обсяг продажів на кінець звітного періоду;

ОППЗП - обсяг продажів на початок звітного періоду.

Коефіцієнт зміни обсягу продажів показує зростання або зниження конкурентоздатності фірми за рахунок зростання обсягу продажів.

1. За ціною.

Коефіцієнт рівня цін:

$$\text{КРЦ} = (\text{Ц}_{\text{ма}} + \text{Ц}_{\text{мін}}) / 2 \text{ Ц}_{\text{уф}}, \quad (1.4)$$

де, $\text{Ц}_{\text{ма}}$ - максимальна ціна товару на ринку;

$\text{Ц}_{\text{мін}}$ - мінімальна ціна товару на ринку;

$\text{Ц}_{\text{уф}}$ - ціна товару, встановлена фірмою.

Показує ріст чи зниження конкурентоздатності фірми за рахунок динаміки ціна продукт.

Коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$КСб = (КЗОП * ВСБкзп) / ВСБпзп, \quad (1.5)$$

де, КЗОП - коефіцієнт зміни обсягу продажів - формула (3);

ВСБкзп- сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

ВСБпзп-Сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

Показує прагнення фірми до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.

3. По просуванню продукта.

Коефіцієнт рекламної діяльності:

$$КрекД = (КЗОП * ВРДкзп) / ВРДпзп, \quad (1.6)$$

де, ВРДкзп - витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

ВРДпзп- витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду;

Характеризує прагнення фірми доросту конкурентоздатності за рахунок поліпшення рекламної діяльності.

Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$КВПП = КЗОП * ЗПТАкзп / ЗПТАпзп, \quad (1.7)$$

де, ЗПТАкзп- сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітного періоду;

ЗПТАпзп- сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітного періоду.

Показує прагнення фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання персональних продажів із залученням торгових агентів.

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти із находячи середньоарифметичну величину, визначається підсумковий показник конкурентоздатності маркетингової діяльності для конкретного продукту. Цей показник є коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоздатності

$$КМТК = (КРЧ + КПП + КЗОП + КРЦ + КСб + КрекД + КВПП) / 7, \quad (1.8)$$

Крім цього для розрахунку повної конкурентоздатності підприємства також потрібно враховувати показники фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ ДнСЗ

2.1 Загальна характеристика АТ ДнСЗ

Сьогодні АТ ДнСЗ - одне з найбільших виробничих підприємств України, інноваційне та прибуткове. Продукція заводу високо цінується в різних країнах. Постійно поліпшується якість і збільшується обсяг продукції, що випускається, освоюються нові ринки. Для молодих фахівців завод - це можливість працювати на стабільно працюючому підприємстві, побудувати успішну кар'єру, отримувати стабільний дохід і повний соціальний пакет [26].

Особливості продукції. Продукція АТ "ДнСЗ" - це елементи верхньої будови колії (стрілочні переводи, з'їзди, глухі перетинання, башмакоскидачі, зрівнювальні пристрої та інше). Підприємство постійно модернізує серійну продукцію та на замовлення споживачів створює нові конструкції. Розробка та виготовлення продукції виконується відповідно технічного завдання замовника та нормативної документації, що діє в Україні. Проектування виконується проектно-конструкторським відділом. В разі необхідності залучаються інші підрозділи транспортної галузі.

Основні види продукції:

АТ "ДнСЗ" виготовляє: конструкції з'єднань і перетинань колій (стрілочні переводи, глухі перетини, з'єднання колій) та елементи верхньої будови колії (башмакоскидачі, зрівнювальний пристрій та ручний перевідний механізм, скріплення для кривих ділянок колії та інше).

З'єднання і перетинання рейкових колій призначені для переведу рухомого складу з однієї колії на іншу або переїзду рухомого складу через інші колії, розташовані в одній площині.

Обсяг виробництва цієї категорії продукції за 2019 рік склав 885 529,0 тис. грн. (за формою статистичної звітності 1П-НПП). В натуральному виразі в

статистичній звітності ця продукція не визначається. Окрім стрілочної продукції завод виготовляє деталі зі сталевого литва для гірничої промисловості, для ремонту колійних машин та інше. Загальний обсяг реалізації продукції (доходу - виручки) склав 953 140,8 тис. грн. (за формою статистичної звітності 1 - підприємство), в т.ч. обсяг експорту – 442 120,4 тис. грн., або 46,4% від загального обсягу продажів (реалізації). Середня ціна однієї умовної одиниці реалізованої продукції за 2019 рік склала 399 299 грн.

Перспективні товари. Стрілочні переводи типів 60E1, 54E1 і 49E1 для європейського і азійського ринків, а також комплектуючі для цих стрілочних переводів. Нові типи трамвайних стрілочних переводів. Магістральні стрілочні переводи для високошвидкісного руху з безперервною поверхнею кочення.

Спостерігається скорочення потреби в стрілочних переводів на ринку, який використовує колію 1520 мм/1524мм.

Наступні фактори скорочення ринку:

1. Перехід ринку країн Балтії на рейки європейського стандарту UIC60. (Проект RailBaltica).

2. Будівництво Євразійського континентального моста (входить в проект «Новий шовковий шлях»), який є конкурентом Транссибірської магістралі з поставки товарів з Китаю в Європу та в зворотному напрямку. Скорочення обумовлено тим, що довжина залізничної колії 1520 мм в новому шляху коротше, ніж у Транссибірській магістралі. Отже зменшення товаропотоку по Транссібу тягне за собою зменшення кількості стрілочних переводів, які потребують заміни.

3. Запуск високошвидкісних залізниць в Росії (високошвидкісна залізнична магістраль Москва - Санкт-Петербург; високошвидкісна залізнична магістраль Москва – Казань; високошвидкісна залізнична магістраль Челябінськ – Єкатеринбург; високошвидкісна залізнична магістраль Москва – Адлер) та Узбекистану (пасажирська високошвидкісна залізниця протяжністю понад 780 км, що з'єднує найбільші міста Узбекистану - Ташкент, Самарканд, Бухару,

Карші, Навої). У зв'язку з переходом на високошвидкісні залізниці, на даних ділянках використовуються нові конструкції стрілочних переводів.

4. На скорочення ринку збуту номенклатури товарів, які виробляє АТ «ДнСЗ», значно вплинуло відкриття у 2012 році нового стрілочного заводу у Казахстані - ТОО «Проммашкомплект.KZ». На сьогодні це підприємство вийшло на проектну потужність та реалізує свою стрілочну продукцію на ринках Казахстану та Середньої Азії.

Залежність від сезонних змін має місце - в зимовий період обсяг робіт з вкладання елементів верхньої будови колії знижується, відповідно знижуються обсяги закупівлі стрілочної продукції.

Основні ринки збуту - АТ "Українська залізниця", промислові підприємства, що мають свої внутрішньозаводські колії, метрополітени та трамвайні парки на території України, країн СНД та Балтії. Дніпропетровські стрілочні переводи відомі також у Європі, на африканському континенті, експлуатуються в країнах Азії. Основними споживачами продукції АТ «ДнСЗ» є:

- Об'єднання Білоруська залізниця (Білорусь) (17,6% відвантажень 2019 року),

- ТОВ "КРЕНДЛІЗ" (Україна) (15,9% відвантажень 2019 року),

- Філія "ЦЗВ" АТ "Укрзалізниця" (10,4% відвантажень 2019 року).

Частка постачань для промислових підприємств України в загальному обсязі відвантаженої продукції в 2019 р. склала 27,2%,

Частка постачання продукції на експорт – 46,5%.

Основні ризики в діяльності Товариства:

- Пізня об'ява тендерів з строком виконання до кінця поточного року.

- Відмова від закупівель після проведення тендерів внаслідок відсутності фінансування.

- Необхідність сертифікації Товару відповідно до вимог технічного регламенту Митного союзу.

- Необхідність придбання матеріалів, сертифікованих згідно технічного регламенту Митного союзу, і комплектуючих на території Митного союзу, що на сьогоднішній день можливо тільки з території Митного союзу.

Заходи до зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту - розширення різноманітності номенклатури та підвищення якості продукції для розширення кола споживачів, незалежно від обсягів та складності замовлень, впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій.

Канали збуту та методи продажу - прямі (за прямими договорами) безпосередньо зі споживачами, з постачальними організаціями, головним чином через тендерні та конкурсні торги. Умови оплати різноманітні - попередня оплата, часткова попередня оплата, відстрочка платежу.

Всі матеріали, що застосовуються для виробництва Товару, купуються у незалежних постачальників. Сировина і матеріали купуються як у українських виробників, так і завозяться по імпорту. Рейковий прокат, необхідний для виробництва Товару на експорт, купується по імпорту, так як український виробник рейкового прокату не має сертифікату Митного союзу на свою продукцію.

Динаміка усереднених цін за 2019 рік:

Зростання цін було зафіксовано по наступним групам:

- Рейковий прокат на 10 %
- Рейкові скріплення на 15 %
- Колійні металовироби на 15 %
- Рядовий металопрокат на 8,5 %

Одночасно було зниження цін по наступним групам:

- Брухт сталевий на 24 %
- Феросплави на 25%.

Особливості стану розвитку галузі виробництва в тому, що основними чинниками, які визначають розвиток заводу на сучасному етапі, є нестабільність обсягів закупівель стрілочної продукції з боку одного з значних споживачів

продукції Товариства - АТ "Укрзалізниця", внаслідок труднощів з фінансуванням. У 2019 році продовжували дію наслідки політичних подій попереднього року, які вплинули на стан галузі: втрата ринку збуту на територіях Криму та Донбасу, конкуренція на ринку країн Митного союзу та СНД. Тому особливе значення набуває поступове опанування європейських конструкцій стрілочної продукції та ринків Азії та Європи (Туреччина, Іспанія, Німеччина, Єгипет), запуск у серійне виробництво та розробка нової стрілочної продукції для міського електротранспорту, опанування самостійного виробництва деталей стрілочних переводів по програмі імпортозаміщення, виготовлення нових деталей для дробарок з марганцевого литва.

Основні цехи та їх призначення

1) Механоскладальний цех

Механоскладальний цех виконує механічну обробку деталей з рейкового прокату, вуглецевого та марганцевистого литва, складання вузлів стрілочних переводів звичайних та подвійних перехресних, глухих перетинів, башмакоскидачів, зрівнювальних пристроїв.

2) Механозаготівельний цех

Механозаготівельний цех виконує виготовлення (механічну обробку) вістряків з вістрякового прокату, а також виготовлення містків та підкладок зі штабового прокату методом холодного штампування отворів та виготовлення підкладок з виштампуваними ребордами.

3) Ковальсько-пресовий цех

Ковальсько-пресовий цех виготовляє деталі з круглого сортового прокату (осі, болти) та виконує випресування кореня вістряка під профіль звичайної рейки.

4) Сталеливарний цех № 1

В сталеливарному цеху №1 на лінії ХТС (холоднотвердіючі суміші) відливають відливки осердь та суцільнолитих хрестовин зі сталі 110Г13Л, які в подальшому проходять правку, механічну обробку в механоскладальному цеху.

5) Сталеливарний цех № 2

З вуглецевої сталі в сталеливарному цеху №2 в піщано-глинисті форми відливають кореневі, хрестовинні вкладиші, упорки, накладки упорні, стрілочні подушки, клеми, контррейкові стояки.

Аналізуючи організаційну структуру виробництва і управління, слід зазначити, що вона являє собою традиційно сформовану систему управління, і потребує адаптації до нових ринкових умов і змін обсягів виробництва.

Організаційна структура управління підприємства відноситься до класичної лінійно функціональної системи управління. Суть цієї системи полягає в тому, що керівники (генеральний директор, начальники цехів, майстри дільниць і бригад) є єдиноначальниками і відповідають повністю за всі питання організації та управління по підвідомчому об'єкту [27].

Розробкою і вирішенням питань функціонального характеру відповідно до завдань і своїми посадовими обов'язками займаються функціональні служби, відділи та інші підрозділи спільно з виробничими підрозділами.

Організаційна структура управління АТ ДнСЗ наведено на рис. 2.1.

Голові правління АТ ДнСЗ- генеральному директору підприємства підкоряються: першій заступник Голови правління – директор з економіки та фінансів, головний бухгалтер, директора структурних підрозділів, ратник генерального директора, помічник генерального директора заводу з організаційних питань.

У структурі управління підприємством шість директорів :

- комерційний директор;
- директор ливарного виробництва;
- директор стрілочного виробництва;
- директор розвитку;
- директор з управління якістю;
- директор з безпеки.

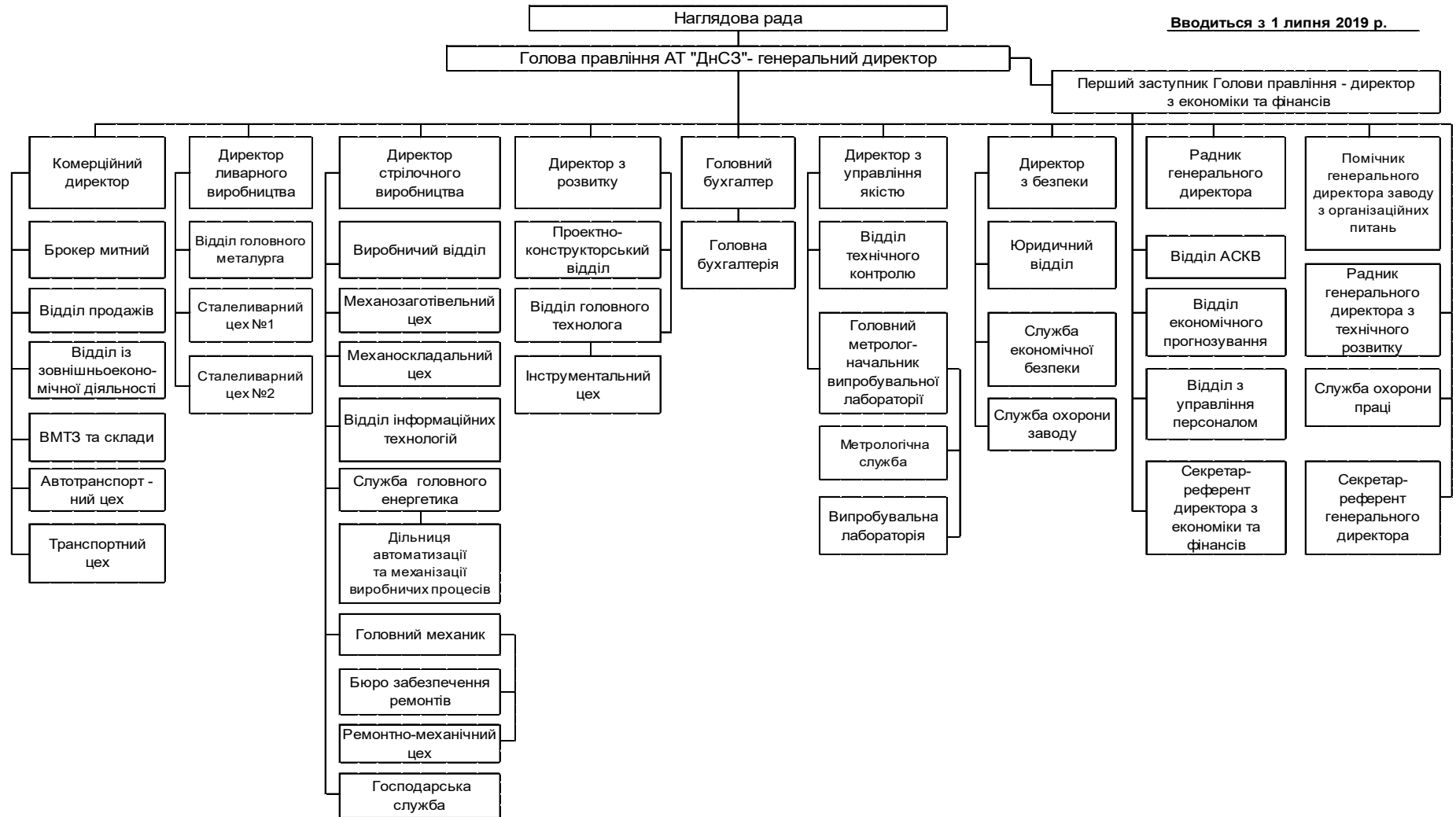


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ ДнСЗ

У складі структурних підрозділів наступні функціональні відділи та відповідні цеха:

- відділ продажів та зовнішньоекономічної діяльності; матеріально-технічного забезпечення;
- відділ головного металурга;
- виробничий відділ;
- проектно-конструкторський відділ;
- відділ технічного контролю;
- юридичний відділ;
- відділ економічного прогнозування
- відділ з управління персоналом

Відділ економічного прогнозування розробляє фінансові плани, які представляють собою прогнози обсягу виробництва і реалізації продукції, розвитку науково-технічного прогресу, впровадження нових управлінських рішень та фінансових ресурсів, їх забезпечення. Головні показники в процесі фінансового планування: прибуток, капітальні вкладення.

Приймає найбільш доцільні рішення в процесі інвестування, визначає оптимальні темпи зростання реалізації, структуру залучених коштів, методи їх мобілізації; способи інвестування.

Координує фінансову діяльність з усіма службами.

Аналітична робота відділу економіки спрямована на виявлення і мобілізацію резервів, економію витрат і підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів.

Відділ проводить систематичний контроль за надходить виручкою, рівнем витрат і прибутком, що є запорукою стійких фінансового становища, нормального кругообігу ресурсів підприємства. Зіставляє фактичні залишки товарно-матеріальних цінностей розрахунковими значеннями норм і нормативів в розрізі окремих нормованих статей, забезпечує управління запасами і ліквідність оборотних активів.

Велике значення на підприємстві приділяється контрольній-аналітичній роботі, так як її ефективність багато в чому визначає результат фінансової діяльності. Відділ економічного прогнозування здійснює постійний контроль за виконанням показників фінансового, касового і кредитного планів, по прибутку і рентабельності, стежить за використанням за призначенням власного і позикового капіталу, за цільовим використанням банківського кредиту.

У результаті тісних контактів з бухгалтерією, відділу економічного прогнозування представляються плани виробництва, списки кредиторів і дебіторів, документи по виплаті заробітної плати працівникам.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ ДнСЗ

Багатогранна діяльність підприємства знаходить своє відображення в системі техніко-економічних показників.

Техніко-економічні показники - це сукупність вимірників, що характеризують діяльність підприємства з точки зору його матеріально-виробничої бази та комплексного використання ресурсів. Розрахунок цих показників проводиться при плануванні і проведенні аналізу діяльності підприємства щодо організації самого виробництва і праці, техніки, обладнання, якості продукції, що випускається, трудових ресурсів[28].

Шляхом зіставлення різних техніко-економічних показників визначаються ступінь використання наявного виробничо-технічного апарату (базису) підприємства, сформовані співвідношення між випуском продукції та її реалізацією (об'ємом продажів продукції), продуктивністю праці та її оплатою, витратами і результатами, інші співвідношення між окремими сторонами і напрямками діяльності підприємства.

Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського і статистичного обліку та звітності підприємства.

Техніко - економічний аналіз передбачає, перш за все, оцінку її показності, оскільки склад наявних даних, тимчасові періоди, які вони охоплюють, визначають можливі напрямки подальшого аналізу основних техніко-економічних показників підприємства. Основною умовою презентабельності вихідної інформації є присутність в її складі фактичних даних за останній звітний період, що передує поточному періоду діяльності підприємства.

Масштаби роботи підприємства характеризуються перш за все величиною створеної ним продукції, виконаних робіт, послуг. Поряд з цим стійке положення підприємства залежить від поліпшення таких якісних показників, як фондівіддача, рентабельність, прибуток і ряд інших.

На сьогоднішній день, важливе значення має реалізована продукція, так як вона в більшій мірі впливає на фінансовий результат діяльності підприємства отримання прибутку або збитків.

У магістерській роботі аналіз основні техніко-економічні показників проведено відповідно даних річної звітності АТ ДнСЗ [29].

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ ДнСЗ та їх динаміка представлені у таблиці 2.1 і рис. 2.2.

Дохід від реалізації продукції на АТ ДнСЗ має тенденцію зростання, що наглядно наведено на рис. . Так, за період з 2014 по 2019 роки він збільшився у 2,4 разів. Найбільший обсяг реалізації досягнув у 2018 році – 1522401 тис.грн., але вже у 2019 році цей показник суттєво зменшився.

Падіння обсягу реалізації у 2019 році склало відносно 2018 року – 36,3 %, зменшення обсягів робіт веде до скорочення прибутку підприємства і пов'язано в першу чергу зі скороченням замовлень на виконувани підприємством роботи. Якщо порівняти 2019 рік з його попереднім, то видно, що він був тяжким для підприємства і охарактеризувався скороченням обсягу робіт на 552416 тис. грн.. АТ ДнСЗ втратило частину ніші на ринку, перед ним стоїть головне

завдання - відвоювати її у своїх конкурентів, в першу чергу, на зовнішньому ринку, а на внутрішньому ринку підприємство є монополістом.

Основні фактори, які впливають на величину доходів від реалізації продукції АТ ДнСЗ, є наступні:

- попит споживачів на внутрішньому ринку, а також експорт;
- конкуренція на ринку стрілочної продукції;
- цінова політика підприємства;
- система менеджменту якості продукції підприємства;
- система маркетингу на підприємстві;
- кадрова політика;
- інші.

Аналізуючи структуру реалізованої продукції АТ ДнСЗ можна сказати, що середня питома вага основної продукції відповідає профілю підприємства за аналізований період і становить 62,8%. Відносно динаміки

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників АТ ДнСЗ

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Дохід від реалізації продукції, тис.грн	403830	551404	765625	1249585	1522401	969985
у тому числі: стрілочної продукції, тис.грн.	249970	348232	464734	734690	995321	539168
Питома вага, %	61,9	63,2	60,7	58,8	65,4	55,7
Всього витрат, тис.грн з них:	326235	439736	582751	821250	1020901	756382
Собівартість реалізованої продукції (сировина, амортизація, оплата праці, послуги), тис.грн	256193	336288	509139	736853	884697	613165
Прибуток від реалізації, тис.грн	147637	215116	256486	512732	637704	356820
Чистий фінансовий результат, тис. грн	120705	120347	189535	391121	441082	138463

Вартість чистих активів середньорічна, тис.грн.	628088	742786	897986	1128492	1363855	1534064
Вартість основних фондів, тис.грн	300930	297785	286683	295539	365117	567316
Продуктивність праці, тис.грн./чол..	490	739	1040	1684	1877	1271
Персонал всього, чол.	824	746	736	742	828	763
Річний фонд зарплати, тис.грн.	42231	50270	65911	99893	166096	159879
Середньомісячна заробітна плата, грн.	4271	5616	7463	11218	16717	17462
Індекс інфляції	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1
Середньомісячна заробітна плата з урахуванням інфляції, грн.	11446	12050	11197	14970	17967	17402
Коефіцієнт рентабельності активів	19,1	16,2	21,0	34,7	32,4	8,7
Рентабельність продажів, %	36,5	39,0	33,5	41,0	41,9	36,8
Фондовіддача, грн.	1,34	1,88	2,67	4,23	4,17	1,71
Фондомісткість, грн.	0,75	0,53	0,38	0,24	0,24	0,59
Фондоозброєність праці, тис.грн.	365,2	399,2	389,5	308,3	450,2	743,5

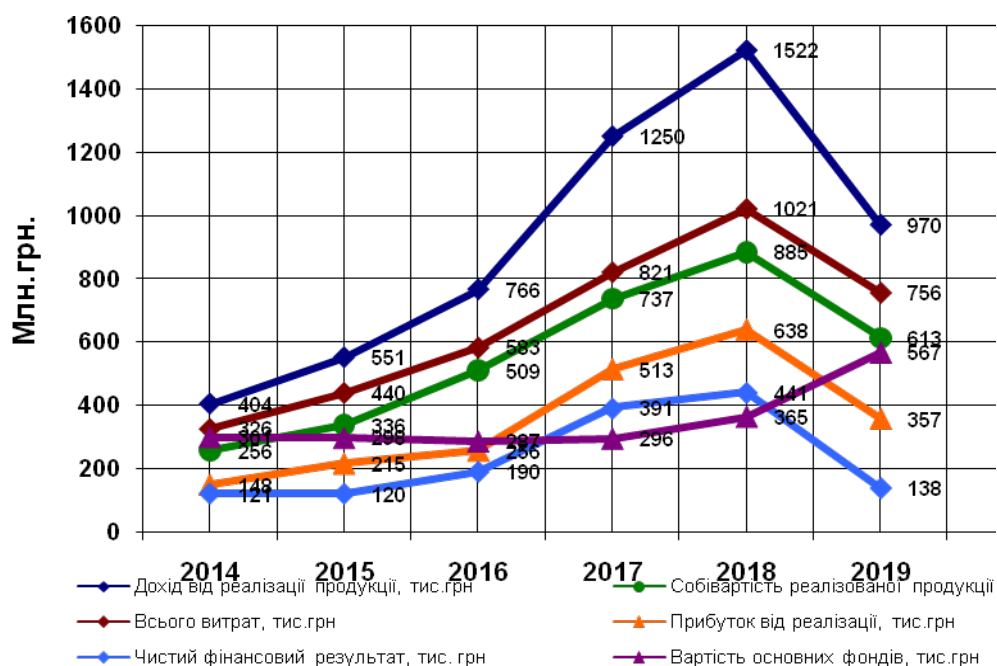


Рис. 2.2. Динаміка вартісних показників АТ ДнСЗ

питомої ваги реалізованої стрілочної продукції певної тенденції не спостерігається. Так, в 2018 році спостерігається збільшення питомої ваги на 6,6% по відношенню до попереднього року; в 2019 році спостерігається зменшення на 9,7% по відношенню до попереднього року. Такі коливання

пов'язані зі зміною попиту на стрілочну продукцію, в першу чергу, головного споживача на внутрішньому ринку АТ «Укрзалізниця».

Склад основної продукції АТ ДнСЗ наступний:

Стрілочний перевод типу:

- 65 марки 1/11 колія 1520 мм, маса 14,8тн.;
- Р65 марки 1/9 колія 1520 мм, маса 13,6 тн;
- Р65 марки 1/11 колія 1520 мм, маса 14,3тн;
- Р65 марки 1/9 колія 1520 мм, маса 13,1тн;
- Р65 марки 1/6 колія 1520 мм, маса 7,9 тн;
- Р50 марки 1/11 колія 1520 мм, маса 11,0тн;
- Р50 марки 1/9 колія 1520 мм, маса 10,0тн;
- Р50 марки 1/6 колія 1520 мм, маса 6,6тн;
- Р65 марки 1/9 колія 1524 мм, маса 11,5 тн;
- Р65 марки 1/7 колія 1520 мм, маса 8,2 тн;
- Р50 марки 1/5 колія 1520 мм, маса 6,9тн.

Крім того підприємство виробляє ремкомплекти рейки рамної прямої з вістряком кривим для стрілочних переводів відповідних марок з неповною комплектацією.

З метою аналізу трудових ресурсів розглянемо основні показники з проці:

- забезпеченість робочою силою підприємства;
- динаміку середньої заробітної плати працівників;
- продуктивність праці

З даних табл. 2.1 видно, що на підприємстві склалася негативна тенденція до зниження чисельності персоналу, у 2019 році чисельність працівників підприємства скоротилася на 65 чол. або на 7,9 %. Скорочення персоналу - це вимушений захід у зв'язку зі зниженням обсягів робіт на 36,3 % внаслідок неплатоспроможності замовників.

Крім того, на підприємстві велика плинність кадрів. Так, у 2019 році звільнилося 170 чол. , а прийнято 105 чол. Розрахуємо коефіцієнт плинності (Кпл) за наступною формулою[30]:

$$K_{пл} = (Ч_{вб} + Ч_{пд}) / Ч_{ср}, \quad (2.1)$$

Де $Ч_{вб}$ – чисельність персоналу, який звільнився за власним бажанням за рік;

$Ч_{пд}$ – чисельність персоналу, якій звільнений за порушення дисципліни за рік;

$Ч_{ср}$ – середньоспискова чисельність персоналу за рік

Коефіцієнт плинності у 2019 році складає 13,0 %. Основними причинами такого становища є незадоволеність персоналу умовами та оплатою праці, відтік робітників за кордон.

Як показує табл. 2.1, середня заробітна плата на підприємстві має тенденцію зростання. За період 20014-20019 рр. середня заробітна плата працівників збільшилася на 407 %, а індекс інфляції за 6 років склав 268 %. Ми бачимо позитивну тенденцію зростання середньомісячної заробітної плати з точки зору стимулювання і мотивації праці. Але цей показник потрібно проаналізувати у співвідношенні зі продуктивністю праці.

Продуктивність праці визначається витратами робочого часу на виконання одиниці обсягу робіт, тобто трудомісткістю, а також виробленням в кошторисної вартості на одного працюючого в одиницю часу.

У даній роботі продуктивність праці визначається за формулою:

$$P_{пр} = ДР / Ч_{ср} \quad (2.2)$$

де $P_{пр}$ - продуктивність праці, тис. грн.;

$ДР$ - дохід від реалізації продукції за рік, тис грн.;

$Ч_{ср}$ - середньоспискова чисельність персоналу за рік.

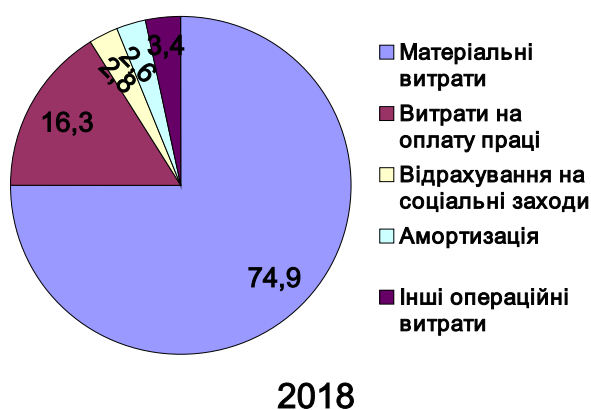
Розглянемо зміну продуктивності праці працівників АТ ДнСЗ за 2014-2019 рр. (табл. 2.1). Цей показник зростає за відповідний період на 260 %, а середньомісячна заробітна плата збільшується на 407 %, що пояснюється низьким рівнем використання потужності підприємства (20 – 25 %) і невідповідним обсягом реалізації продукції підприємства.

Відповідно даних табл. 2.2 проведемо аналіз операційних витрат за елементами методом ланцюгових підстановок.

Таблиця 2.2

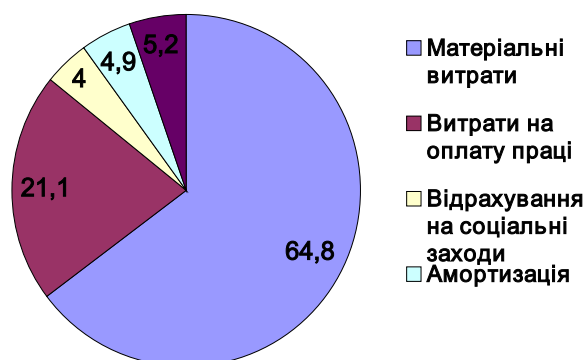
Динаміка структури операційних витрат за елементами АТ ДнСЗ

Назва елементів витрат	2018 рік		2019 рік		Темп росту, %
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	
Матеріальні витрати	764676	74,9	490025	64,8	64,1
Витрати на оплату праці	166096	16,3	159879	21,1	96,3
Відрахування на соціальні заходи	28800	2,8	30253	4,0	105,0
Амортизація	26191	2,6	37082	4,9	141,6
Інші операційні витрати	35138	3,4	38623	5,2	109,9
Разом	1020901	100	756382	100	74,1



2018

Рис. 2.3. Структура операційних витрат за елементами у 2018 р.



2019

Рис. 2.4. Структура операційних витрат за елементами у 2019 р.

Таблиця 2.3

Аналітична таблиця розрахунку витрат АТ ДнСЗ

Позначення	Фактори	2018	Підстановка				2019	Позн.
			1	2	3	4		
M_0	Матеріальні витрати	764676	490025	490025	490025	490025	490025	M_1
$З_0$	Витрати на оплату праці	166096	166096	159879	159879	159879	159879	$З_1$
B_0	Відрахування на соціальні заходи	28800	28800	28800	30253	30253	30253	B_1
A_0	Амортизаційні відрахування	26191	26191	26191	26191	37082	37082	A_1
I_0	Інші операційні витрати	35138	35138	35138	35138	35138	38623	I_1
ΣO_0	Операційні витрати	1020901	746250	740033	741486	752377	756382	ΣO_1

$$1) O^I = M_1 + З_0 + B_0 + A_0 + I_0$$

$$O^I = 490025 + 166096 + 28800 + 26191 + 35138 = 746250 \text{ тис. грн.}$$

$$O^{II} = M_0 + З_0 + B_0 + A_0 + I_0$$

$$O^{II} = 764676 + 166096 + 28800 + 26191 + 35138 = 1020901 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta \Sigma O(M) = O^I - O^{II}$$

$$\Delta \Sigma O(M) = 746250 - 1020901 = - 274651 \text{ тис. грн.}$$

$$2) O^I = M_1 + З_1 + B_0 + A_0 + I_0$$

$$O^I = 490025 + 159879 + 28800 + 26191 + 35138 = 740033 \text{ тис. грн.}$$

$$O^{II} = M_1 + З_0 + B_0 + A_0 + I_0$$

$$O^{II} = 490025 + 166096 + 28800 + 26191 + 35138 = 746250 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta \Sigma O(3) = O^I - O^{II}$$

$$\Delta \Sigma O(3) = 740033 - 746250 = - 6217 \text{ тис. грн.}$$

$$3) O^I = M_1 + З_1 + B_1 + A_0 + I_0$$

$$O^I = 490025 + 159879 + 30253 + 26191 + 35138 = 741486 \text{ тис. грн.}$$

$$O^{II} = M_1 + З_1 + B_0 + A_0 + I_0$$

$$O^{II} = 490025 + 159879 + 28800 + 26191 + 35138 = 740033 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Sigma O(B) = O^I - O^{II}$$

$$\Delta \Sigma O(B) = 741486 - 740033 = 1453 \text{ тис. грн.}$$

$$4) O^I = M_I + 3_I + B_I + A_I + I_0$$

$$O^I = 490025 + 159879 + 30253 + 37082 + 35138 = 752377 \text{ тис. грн.}$$

$$O^{II} = M_I + 3_I + B_I + A_0 + I_0$$

$$O^{II} = 490025 + 159879 + 30253 + 26191 + 35138 = 741486 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Sigma O(A) = O^I - O^{II}$$

$$\Delta \Sigma O(A) = 752377 - 741486 = 10891 \text{ тис. грн.}$$

$$5) O^I = M_I + 3_I + B_I + A_I + I_I$$

$$O^I = 490025 + 159879 + 30253 + 37082 + 38623 = 756382 \text{ тис. грн.}$$

$$O^{II} = M_I + 3_I + B_I + A_I + I_0$$

$$O^{II} = 490025 + 159879 + 30253 + 37082 + 35138 = 752377 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Sigma O(I) = O^I - O^{II}$$

$$\Delta \Sigma O(I) = 756382 - 752377 = 4005 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \Sigma O = \Delta \Sigma O(M) + \Delta \Sigma O(3) + \Delta \Sigma O(B) + \Delta \Sigma O(A) + \Delta \Sigma O(I)$$

$$\Delta \Sigma O = -274651 - 6217 + 1453 + 10891 + 4005 = -264519 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Перевірка: } \Delta \Sigma O = \Sigma O_I - \Sigma O_0 = 756382 - 1020901 = -264519 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ми бачимо зменшення витрат у 2019 р. на 264519 тис. грн. в залежності від змін елементів витрат.

На конкурентоспроможність підприємства суттєво впливає стан основних засобів, їх оновлення, інноваційна політика.

Структура основних засобів та капітальних інвестицій АТДнСЗ наведено у табл. 2.4.

Особливості виробничого процесу підприємства по виготовленню стрілочної продукції зумовлюють структуру основних засобів. Будинки, споруди та передавальні пристрої займають найбільшу питому вагу: від

45,8 % на початок 2019 року до 41,2 % на кінець 2019 року. На другому місці машини та обладнання, питома вага яких складає відповідно 36,0 % і 35,0

%. Слід зазначити, що на підприємстві систематично оновлюються основні засоби за рахунок капітальних інвестицій.

Так, відповідно даних табл. 2.5 та 2.6 у 2019 році введено в експлуатацію основні засоби: машини та обладнання на суму - 89493 тис. грн., (коефіцієнт оновлення – 0,255), будинки, споруди та передавальні пристрої на суму – 15305 тис.грн. (коефіцієнт оновлення – 0,037), транспортні засоби на суму - 4248 тис. грн.(коефіцієнт оновлення – 0,137), і Інструменти, оснащення, прилади, інвентар на суму – 19567 тис. грн.(коефіцієнт оновлення – 0,387). Якщо порівняти 2019 рік з його попереднім, то видно, що коефіцієнти оновлення в основному зростають, крім транспортних засобів, у яких цей показник у 2018 році склав 0,29.

Таблиця 2.4

Структура основних засобів та капітальних інвестицій АТ ДнСЗ

№ з/п	Показник	01.01.2019		31.12. 2019		Темп росту,%
		Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	
1	Первісна/переоцінена вартість					
1.1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	409 147	45,8	413 202	41,2	101,0
1.2	Машини та обладнання	324 945	36,3	351 257	35,0	108,0
1.3	Транспортні засоби	30 976	3,5	30 906	3,1	99,8
1.4	Інструменти, оснащення, прилади, інвентар	63 448	7,2	50 862	5,1	80,3
1.5	Інші основні засоби	18 314	2,0	1 276	0,1	7,1
1.6	Капітальні інвестиції	46 448	5,2	155 128	15,5	334,0
1.7	Разом	893 278	100	1 002 631	100	112,3
2	Знос					
2.1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	-245 548	46,6	-242 421	55,6	98,4
2.2	Машини та обладнання	-214 442	40,5	-164 193	37,7	76,6
2.3	Транспортні засоби	-17 121	3,2	-14 865	3,4	87,1
2.4	Інструменти, оснащення, прилади, інвентар	-36 253	6,9	-13 231	3,1	36,1
2.5	Інші основні засоби	-14 797	2,8	-605	0,2	4,3
2.6	Капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
2.7	Разом	-528 161	100	-435 315	100	82,4
3	Залишкова вартість	365 117	40,9	567 316	56,5	155,3

	у т.ч.					
3.1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	163599	44,7	170781	30,0	103,7
3.2	Машини та обладнання	110503	30,2	187064	33,0	168,5
3.3	Транспортні засоби	13855	3,8	16041	2,9	115,1
3.4	Інструменти, оснащення, прилади, інвентар	27195	7,6	37649	6,6	140,7
3.5	Інші основні засоби	3517	1,0	671	0,1	19,1
3.6	Капітальні інвестиції	46 448	12,7	155 128	27,4	334,0
3.7	Усього		100		100	

Таблиця 2.5

Рух основних засобів і капітальних інвестицій, тис.грн.

№ з/п	Показник	Будинки, споруди та передавальні пристрої	Машини та обладнання	Транспортні засоби	Інструменти, прилади, інвентар	Інші основні засоби	Капітальні інвестиції	РАЗОМ
1	Залишкова вартість на 01.01.2019	163 599	110 503	13 855	27 195	3 517	46 448	365 117
2	Придбання, будівництво, виготовлення основних засобів						240421	240421
3	Введено в експлуатацію	15305	89493	4248	19567		-131 741	-3 128
4	Нараховано амортизації	-7800	-12260	-1838	-11374	-68		-33 340
5	Вибуло за рік первісної/переоціненої вартості	0	58	0	1479			1 537
6	Вибуло за рік зносу	0	-58	0	-1164			-1 222
7	Інші зміни, у т.ч. переоцінка первісної вартості	-323	-672	-224	1 928	-2 778		-2 069
9	Залишкова вартість на 31.12.2019	170 781	187 064	16041	37631	671	155 128	567 316

Таблиця 2.6

Динаміка показників стану основних засобів АТ ДнСЗ

Групи основних засобів	Коефіцієнт зносу			Коефіцієнт оновлення			Коефіцієнт вибуття		
	01.01.2019	31.12.2019	Темп росту, %	2018	2019	Темп росту, %	2018	2019	Темп росту, %
1. Будинки, споруди та передавальні	60,0	58,7	97,8	-	0,037	-	0,015	0,019	126,6

пристрої									
2. Машини та обладнання	66,0	46,8	70,9	0,035	0,255	728,0	0,02	0,038	190,0
3. Транспортні засоби	55,2	48,1	87,1	0,290	0,137	47,2	0,310	0,060	19,4
4. Інструменти, оснащення, прилади, інвентар	57,3	25,9	45,2	0,24	0,387	161,0	0,410	0,205	50,0
5. Інші основні засоби	80,9	47,4	58,6	0,920	-	-	-	0,005	-
Усього по основним засобам	59,1	43,4	73,4	0,063	0,129	205,0	0,050	0,041	82,0

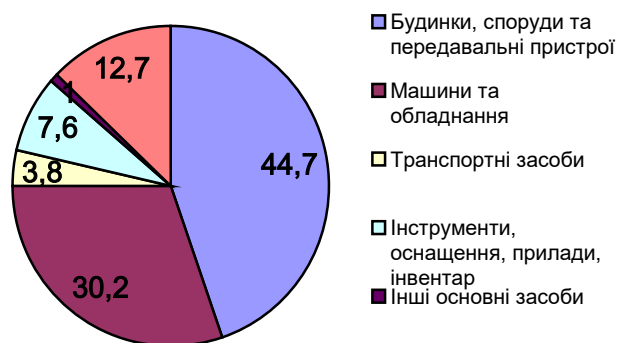


Рис. 2.5. Структура залишкової вартості основних засобів та капітальних інвестицій АТ ДнСЗ на 01.01.2019

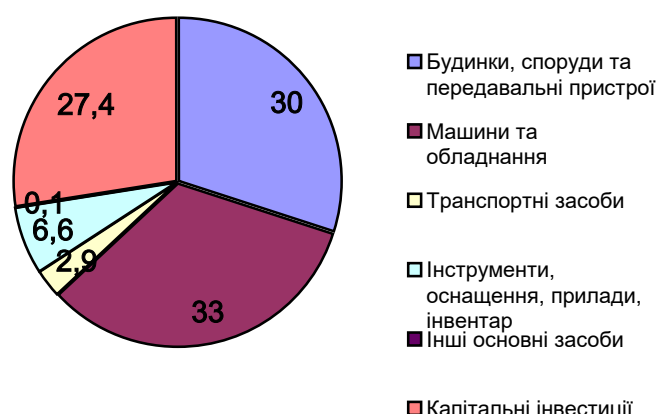


Рис. 2.6. Структура залишкової вартості основних засобів та капітальних інвестицій АТ ДнСЗ на 31.12.2019

На підприємстві вибуття основних засобів менше, ніж їх надходження. Як показують дані таблиці 11, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття в

цілому за основними засобами підприємства складає: у 2018 році відповідно 0,063 і 0,050, а у 2019 році відповідно 0,129 і 0,041.

В цілому ж можна зробити висновок про те, що на підприємстві за аналізований період відбувалося якісне поліпшення складу і структури основних засобів.

Важливим показником стану основних виробничих фондів є коефіцієнт зносу. Відповідно даних таблиці 11 в цілому за основними засобами він зменшився зі 59,1 % на початок 2019 року до 43,4 % на кінець 2019 року. Найбільше зниження коефіцієнту зносу мають машини та обладнання: відповідно зі 66,0 % на початок 2019 року до 46,8 % на кінець 2019 року.

Таким чином, АТ ДнСЗ проводить активну інвестиційну політику за рахунок впровадження нової техніки, прогресивної технології.

Але проектна потужність АТ ДнСЗ, яка складає 12 тис. стрілочних переводів за рік, використовується на рівні 20 – 25 %.

Узагальнюючими показниками ефективності використання основних засобів є фондівіддача і фондомісткість, фондоозброєність праці.

Показник фондівіддачі характеризує випуск продукції на одиницю вартості основних засобів, фондомісткість - це показник, зворотний попередньому.

Оцінка ефективності використання основних виробничих засобів у магістерській роботі здійснюється шляхом порівняння показників фондівіддачі та фондомісткості, наведених у таблиці

Фондовіддачі розраховується за формулою:

$$F_{\text{від}} = ДР / Вовф, \quad (2.3)$$

де $F_{\text{від}}$ – фондівіддачі, грн. / грн.;

$ДР$ – дохід від реалізації продукції, тис. грн.;

$Вовф$ = середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн..

Відповідно даних табл. 2.1 фондівіддача підприємства за період 2014-2018 рр. зростає зі 1,34 до 4,17, або у 3 рази, але уже у 2019 році знижується до 1,71, або у 2, 5 разів., що пояснюється, з одного боку, суттєвим зниженням

обсягу реалізації продукції, а з другого боку, зростанням вартості основних засобів..

Фондомісткість визначається за формулою:

$$\Phi_{\text{міс}} = \text{Вовф} / \text{ДР} = 1 / \Phi_{\text{від}}, \quad (2.4)$$

Тенденція змін фондомісткості зворотна фондовіддачі.

Фондоозброєність праці визначається за формулою:

$$\text{ФОЗпр} = \text{Вовф} / \text{Чср}, \quad (2.5)$$

де ФОЗпр - фондоозброєність праці, тис грн./чол.;

Як показує табл. 2.1, фондоозброєність праці на підприємстві за період зі 2014 – 2019 рр. суттєво зросла зі 365,2 тис. грн. до 743.5 тис. грн., або у 2,0 разів. Такі зміни відбулися за рахунок зростання вартості основних фондів та зниження чисельності персоналу.

2.3 Аналіз фінансової стійкості АТ ДнСЗ

З метою визначення абсолютних показників фінансової стійкості доцільно розглянути багаторівневу схему покриття запасів і витрат. Для характеристики ступеня забезпеченості запасів і витрат необхідно визначити наявність джерел їх формування [31].

Для розрахунку тривимірного показника типу фінансової стійкості порівнюють загальну величину запасів і витрат підприємства та джерела їхнього формування. Дані для розрахунку містяться у фінансовій звітності підприємства, а саме – у формі № 1 «Баланс».

$$\text{ЗВ} = (\Phi. 1 \text{ р.1100} + \text{р.1110}), \quad (2.6)$$

де ЗВ – загальна величина запасів і витрат, тис. грн.

При цьому використовуються різні показники джерел формування запасів і витрат, а саме:

- 1) наявність власних оборотних коштів (ВОК):

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА} = (\Phi, 1 \text{ p.1495} - \text{p. 1095}), \quad (2.7)$$

де ВК – величина джерел власного капіталу тис. грн.

2) наявність власних оборотних коштів і довгострокових залучених джерел формування запасів (перманентний капітал, ПК):

$$\text{ПК} = \text{ВОК} + \text{ДЗ} = \text{ВОК} + (\Phi, 1 \text{ p.1595}), \quad (2.8)$$

де ДЗ - довгострокові зобов'язання, тис. грн.;

3) загальна величина основних джерел формування запасів і витрат, тобто наявність власних оборотних коштів, довгострокових і коротко-строкових кредитів і залучених коштів:

$$\text{ЗАГ} = \text{ПК} + \text{КК} = \text{ПК} + (\Phi, 1 \text{ p.1695}), \quad (2.9)$$

де КК – короткострокові залучені кошти, тис. грн..

Значення останнього показника є наближеним, оскільки частина короткострокових кредитів видається під товари відвантажені (тобто, вони не призначені для формування запасів і витрат), а для покриття запасів і витрат залучається частина кредиторської заборгованості [32].

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають:

1) надлишок чи недостатність власних оборотних коштів:

$$\Phi^{\text{ВОК}} = \text{ВОК} - \text{ЗВ}, \quad (2.10)$$

2) надлишок чи недостатність перманентного капіталу:

$$\Phi^{\text{ПК}} = \text{ПК} - \text{ЗВ}, \quad (2.11)$$

3) надлишок чи недостатність усіх джерел:

$$\Phi^{\text{ЗАГ}} = \text{ЗАГ} - \text{ЗВ}, \quad (2.12)$$

За допомогою цих показників визначається тривимірний показник типу фінансової стійкості, тобто

1, якщо показник > 0

$S(\Phi) =$

0, якщо показник < 0

Розрахунок трьох вищенаведених показників дає змогу класифікувати фінансові ситуації за рівнем їхньої стійкості. Так, за цим критерієм можна виділити чотири типи фінансових ситуацій [32]:

1) абсолютна стійкість фінансового стану спостерігається за умови:

$$S = (1, 1, 1). \quad (2.13)$$

Така ситуація характеризується тим, що усі запаси і витрати підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто організація не залежить від зовнішніх кредиторів.

2) нормальна фінансова стійкість підприємства, яка гарантує його платоспроможність:

$$S = (0, 1, 1). \quad (2.14)$$

Дане співвідношення показує, що підприємство використовує всі джерела фінансових ресурсів і повністю покриває запаси. З позицій фінансового менеджменту такий тип фінансової стійкості є нормальним і найбільш бажаним для підприємства;

3) нестійке фінансове становище, пов'язане з порушенням платоспроможності, однак при цьому все ж існує можливість встановлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторів та прискорення оборотності запасів

$$S = (0, 0, 1). \quad (2.15)$$

При цьому фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо виконуються такі умови.

1. Величина короткострокових кредитів та залучених коштів, що беруть участь у формуванні запасів і витрат, не перевищує сумарної вартості виробничих запасів і готової продукції (найбільш ліквідної частини запасів і витрат).

2. Вартість незавершеного виробництва разом із витратами майбутніх періодів дорівнює сумі позичкових і довгострокових джерел формування запасів і витрат або є меншими за них.

Якщо ж зазначені умови не виконуються, то фінансова стійкість вважається ненормальною і відображає тенденцію до суттєвого погіршення фінансового стану підприємства;

4) кризовий фінансовий стан проявляється у тому, що грошові засоби, короткострокові фінансові вкладення і дебіторська заборгованість підприємства не покривають навіть його кредиторської заборгованості, тобто:

$$S = (0, 0, 0) . \quad (2.16)$$

Результати розрахунку абсолютних показників фінансової стійкості (тривимірного показника) АТ ДнСЗ наведено у табл.. Підприємство на протязі двох років має абсолютну стійкість фінансового стану.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу необхідно зазначити, що усі запаси і витрати підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто організація не залежить від зовнішніх кредиторів . Така ситуація свідчить про те, що підприємство не використовує зовнішні джерела для здійснення основної діяльності.

Що стосується структури власного капіталу АТ ДнСЗ, то найбільшу питому вагу в його структурі займає нерозподілений прибуток. Висока частка прибутку підприємства, яка стабільно складає 99,6 – 99,8% характеризує високу ділову стійкість компанії і її успішне функціонування.

Підприємству вигідніше зберігати власний капітал саме в чистому прибутку, а не в статутному або додатковому капіталі. Прибутком можна оперативно відновити збитки, поповнити статутний капітал, якщо законодавчо

буде збільшений його мінімальний розмір, збільшити інші фонди в складі власного капіталу. Чим вище розмір нерозподіленого прибутку, тим далі підприємство від загрози банкрутства, і тим більш оптимістично його перспективи [33].

Таблиця 2.7

Розрахунок тривимірного показника типу фінансової стійкості АТ ДнСЗ

Показник	Формула розрахунку	На початок 2018 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
<i>ЗВ</i>	$\Phi.1 \text{ p. } 1100 + \text{ p. } 1110$	182445	305394	339170
<i>ВОК</i>	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 - \text{ p. } 1095$	825092	952990	956679
<i>ПК</i>	$\text{ВОК} + \Phi.1 \text{ p. } 1595$	864437	1005615	1070760
<i>ЗАГ</i>	$\text{ПК} + \Phi.1 \text{ p. } 1695$	977121	1099923	1115230
$\Phi^{\text{ВОК}}$	$\text{ВОК} - \text{ЗВ}$	642647	647596	617509
$\Phi^{\text{ПК}}$	$\text{ПК} - \text{ЗВ}$	681992	700221	731590
$\Phi^{\text{ЗАГ}}$	$\text{ЗАГ} - \text{ЗВ}$	794676	794529	776060
$S(\Phi)$				

Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є показники рентабельності, які для АТ ДнСЗ наведено у табл.

Ми бачимо, що практично всі показники рентабельності високі, але на протязі двох років відбувається тенденція їх зниження. Так, наприклад, рентабельність продажів знизилась з 41,9 % до 36,7 %, а рентабельність власного капіталу – с 32,3 % до 9,1 %, або в 3,5 разів. Це пов'язано, в першу чергу, з значним зменшенням обсягів реалізації стрілочної продукції на внутрішньому ринку для АТ «Укрзалізниця», зростанням цін на усі види ресурсів, та цінової політики підприємства.

Питання удосконалення управління рентабельністю АТ ДнСЗ будуть розглянуті у наступному розділі магістерської дипломної роботи.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності АТ ДнСЗ у 2018 р.

Показники рентабельності	Знаменники у формулі рентабельності	Чисельники у формулі рентабельності		
		Прибуток від реалізації 637704	Прибуток до оподаткування (балансова) 501500	Чистий прибуток 441082
Рентабельність виробництва	Собівартість виробництва 884697	72,1		
Рентабельність продукції	Повна собівартість 1020901	62,5		
Рентабельність продажів	Віручка від реалізації 1522401	41,9		
Рентабельність активів	Основні фонди 330328		152,0	
	Оборотні кошти 1038522		48,3	
	Капітал 1513336		33,2	
Рентабельність власного капіталу	Власний капітал 1363855			32,3
Рентабельність трудових витрат	Фонд заробітної плати 166096			265,7

Таблиця 2.9

Показники рентабельності АТ ДнСЗ у 2019 р.

Показники рентабельності	Знаменники у формулі рентабельності	Чисельники у формулі рентабельності		
		Прибуток від реалізації 356820	Прибуток до оподаткування (балансова) 213603	Чистий прибуток 138463
Рентабельність виробництва	Собівартість Виробництва 613165	58,0		
Рентабельність продукції	Повна собівартість 756382	47,1		
Рентабельність продажів	Віручка від реалізації 969985	36,7		
Рентабельність активів	Основні фонди 466165		45,8	
	Оборотні кошти 1107577		19,3	

	Капітал 1686806		12,7	
Рентабельність власного капіталу	Власний капітал 1534064			9,1
Рентабельність трудоу витрат	Фонд заробітної плати 159879			87,0

2.4.Оцінка конкурентоспроможності АТ ДнСЗ у 2019 р.

Для оцінки конкурентоспроможності АТ ДнСЗ в магістерській роботі будемо використовувати методику Белоусова [25], яка приведена у п.1.3., з урахуванням особливостей підприємства.

В цілому по сукупності діяльності на всіх ринках або щодо окремих ринків та їх секторів критерії конкурентоспроможності групуються по окремих елементах комплексу маркетингу :

1. Продукт – стрілочна продукція.
2. Ціна.
3. Доведення продукту до споживача.
4. Просування продукту.

Для підрахунків використовуються кількісні показники. Крім того, використовується система показників ділової активності та ефективності діяльності підприємства.

З урахуванням вищевикладеного розрахуємо наступну систему показників для АТ ДнСЗ.

- 1) По продукту: Коефіцієнт ринкової частки.

Для його визначення проаналізуємо ринок стрілочної продукції, що наведено у таблиці .

На внутрішньому ринку АТ ДнСЗ виступає монополістом. Відповідно даних у 2019 році обсяг реалізованої продукції у натуральному виразі склав 3144 т, який зменшився по відношенню до попереднього року на 42,4 % ,а

доходи – 5097 млн дол. США, які зменшилися уже на 38,6 %. Ми бачимо, що за рахунок цінової політики темпи зниження обсягів реалізованої продукції та доходів різні.

Таким чином, коефіцієнт ринкової частки на внутрішньому ринку стрілочної продукції буде відповідати: $KPЧ_{вн} = 1$.

На зовнішньому ринку основними конкурентами А ДнСЗ є: - Муромський стрілочний завод;

- Новосібірський стрілочний завод;
- завод транспортного обладнання (м. Кушва);
- АТ «Керченський металургійний завод».

Як показує таблиця, експорт стрілочної продукції підприємством на внутрішньому ринку України у 2019 році склав у натуральному виразі 2355 т, що на 13,2 % більше, чим у попередньому році, а обсяг доходу – 3718 млн. дол. США, що більше на 15,8 %. Різниця темпів зростання цих показників пов'язана з ціновою політикою.

Таблиця 2.10

Обсяги поставок на ринку стрілочної продукції у 2019 році

ТН ВЕД	Скорочене найменування товару, країни	Од. вимір.	Кіл-сть	Вартість, дол. США	В % до 2018 року		Ціна за тону
					за кількістю	за вартістю	
Внутрішній ринок АТ ДнСЗ							
	АТ ДнСЗ	т	3144	5096941	57,6	61,4	1812
Експорт Російської Федерації в держави – члени ЄАЕС							
8608	Шляхове сигнальне обладнання У тому числі :	т	15 864	32 571 344	116,2	105,8	2 053
	ВІРМЕНІЯ	т	165	254 901	х	х	1 544
	БЛЮРУСЬ	т	6 870	18 510 663	96,3	106,5	2 694
	КАЗАХСТАН	т	8 817	13 753 257	135,8	103,5	1 559
	КИРГИЗСТАН	т	12	52 523	53,6	47,7	4 376

Експорт АТ ДнСЗ							
		т	2355	3717497	113,2	121,5	1578
	Всього експорт на зовнішньому ринку	т	18219	36288841	115,8	107,3	1950
		%	100	100			
	АТ ДнСЗ	%	12,9	10,2			
	Російська Федерація	%,	87,1	89,8			

Коефіцієнт ринкової частки на зовнішньому ринку (КРЧ_н) за даними обсягів продаж у натуральному виразі за 2019 рік розраховується за формулою:

$$\text{КРЧ}_n = \text{ОП} / \text{ЗОПР}, \quad (2.17)$$

де, ОП – обсяг продажів стрілочної продукції АТ ДнСЗ, т;

ЗОПР- загальний обсяг продажів стрілочної продукту на ринку, т.

$$\text{КРЧ}_n = \text{ОП} / \text{ЗОПР} = 2355 / 18219 = 0,129$$

Коефіцієнт показує частку в обсягах продаж, займану фірмою на зовнішньому ринку.

Коефіцієнт ринкової частки на зовнішньому ринку (КРЧ_д) за даними доходу від реалізації стрілочної продукції за 2019 рік розраховується за формулою:

$$\text{КРЧ}_d = \text{ОП} / \text{ЗОПР}, \quad (2.18)$$

де, ОП – дохід від реалізації стрілочної продукції АТ ДнСЗ, тис. дол..США;

ЗОПР- загальний дохід від реалізації стрілочної продукту на ринку, тис. дол..США.

$$\text{КРЧ}_d = \text{ОП} / \text{ЗОПР} = 3718 / 36289 = 0,102$$

Коефіцієнт показує частку в доходах, займану фірмою на зовнішньому ринку.

Ми бачимо, що коефіцієнти частки в обсягах продаж та в доходах складають відповідно 0,129 і 0,102, що АТ ДнСЗ має нижчі ціни.

2) Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$\text{КПП} = \text{ВПП} / \text{ВВОП}, \quad (2.19)$$

де, ВПП- сума витрат на передпродажну підготовку;

ВВОП - сума витрат на виробництво(придбання) продукту й організацію його продажів.

Цей показник характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення передпродажної підготовки. АТ ДнСЗ за звітний період не проводив передпродажної підготовки стрілочної продукції, КПП приймається за 0.

3) Коефіцієнт зміни обсягу продажів на зовнішньому ринку у 2019 році у співвідношенні зі попереднім роком визначається за формулою:

$$\text{КЗОПн} = \text{ОПКЗП} / \text{ОППЗП}, \quad (2.20)$$

де, ОПКЗП - обсяг продажів на кінець звітного періоду, т;

ОППЗП - обсяг продажів на початок звітного періоду, т.

Відповідно даних таблиці коефіцієнт зміни обсягів продажів на зовнішньому ринку АТ ДнСЗ складає:

$$\text{КЗОПн} = \text{ОПКЗП} / \text{ОППЗП} = 2355 / 2080 = 1,132$$

Коефіцієнт зміни обсягу продажів показує зростання конкурентоздатності підприємства за рахунок їх зростання.

Коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку у 2019 році у співвідношенні зі попереднім роком визначається за формулою:

$$\text{КЗОПд} = \text{ОПКЗП} / \text{ОППЗП}, \quad (2.21)$$

де, ОПКЗП – дохід від реалізації продукції на кінець звітного періоду, тис. дол..США;

ОППЗП - дохід від реалізації продукції на початок звітного періоду, тис. дол..США.

Відповідно даних таблиці коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку АТ ДНСЗ визначається за формулою:

$$КЗОПд = ОПКЗП / ОППЗП = 3718 / 3060 = 1,215$$

Коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції показує зростання конкурентоздатності підприємства за рахунок їх зростання .

Ми бачимо, що коефіцієнти зміни в обсягах продаж та в доходах складають відповідно 1,132 і 1,215, що ціни реалізованої продукції збільшилися.

За ціною.

4) Коефіцієнт рівня цін на зовнішньому ринку:

$$КРЦ = (Цма + Цmin) / 2 Цуп, \quad (2.22)$$

де, Цма - максимальна ціна продукції на ринку, дол./т;

Цmin- мінімальна ціна продукції на ринку, дол./ т;

Цуп- ціна товару, встановлена підприємством, дол./т.

Відповідно даних таблиці коефіцієнт рівня цін на стрілочну продукцію на зовнішньому ринку розраховується за формулою:

2018 рік:

$$КРЦ = (Цма + Цmin) / 2 Цуп = (2020 + 4820) / 2 \times 1471 = 2,32$$

2019 рік:

$$КРЦ = (Цма + Цmin) / 2 Цуп = (1544 + 4376) / 2 \times 1578 = 1,87$$

Коефіцієнт рівня цін на зовнішньому ринку показує , що АТ ДНСЗ має високий рівень конкурентоздатності, але у 2019 році має тенденцію зниження за рахунок динаміки цінна продукцію.

5) Коефіцієнт доведення продукції до споживача (КС):

$$КС = (КЗОП * ВСБкзп) / ВСБпзп, \quad (2.23)$$

де, КЗОП - коефіцієнт зміни обсягу продажів - формула (3);

ВСБкзп- сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітнього періоду;

ВСБпзп-Сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітнього періоду.

Відповідно даних Звіту про фінансові результати за 2019 рік АТ ДнСЗ (см. Додаток) і КЗОПн визначимо коефіцієнт доведення продукції до споживача за формулою:

$$КСн = (КЗОПн * ВСБкзп) / ВСБпзп = (1,132 \times 32477) / 29137 = 1,272$$

Аналогічно розрахуємо коефіцієнт доведення продукції до споживача, де КЗОПд - коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції, за формулою:

$$КСд = (КЗОПд * ВСБкзп) / ВСБпзп = (1,215 \times 32477) / 29137 = 1,354$$

Як бачимо, коефіцієнти доведення продукції до споживача більше 1, щопоказує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.

По просуванню продукта.

б) Коефіцієнт рекламної діяльності (КРД):

$$КРД = (КЗОП * ВРДкзп) / ВРДпзп, \quad (2.24)$$

де, ВРДкзп- витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

ВРДпзп- витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду;

Відповідно даних підприємства і КЗОПн коефіцієнт рекламної діяльності (КРД) розраховується за формулою:

$$КРДн = (КЗОПн * ВРДкзп) / ВРДпзп = (1,132 \times 270) / 245 = 1,245$$

Аналогічно розрахуємо коефіцієнт КРДд, де КЗОПд - коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції, за формулою:

$$КРДд = (КЗОПд * ВРДкзп) / ВРДпзп = (1,215 \times 270) / 245 = 1,337$$

Коефіцієнти рекламної діяльності характеризують прагнення підприємства доросту конкурентоздатності за рахунок поліпшення рекламної діяльності. Різниця КРДн та КРДд пояснюється зростанням цін реалізації продукції АТ ДнСЗ на зовнішньому ринку.

7) Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$КВПП = КЗОП * ЗПТАкзп / ЗПТАпзп, \quad (2.25)$$

де, ЗПТАкзп- сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітнього періоду;

ЗПТАпзп- сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітнього періоду.

На зовнішньому ринку АТ ДнСЗ працюють дилери в таких країнах:

Азейбарджан, Білорусія, Грузія, Казахстан, Росія, Узбекистан.

Відповідно даних підприємства і КЗОПн коефіцієнт використання персональних продажів визначається за формулою:

$$КВППн = КЗОПн * ЗПТАкзп / ЗПТАпзп = (1,132 \times 2160) / 1930 = 1,268$$

Аналогічно розрахуємо коефіцієнт КВППд, де КЗОПд - коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції, за формулою:

$$КВППд = КЗОПд * ЗПТАкзп / ЗПТАпзп = (1,215 \times 2160) / 1930 = 1,360$$

Коефіцієнт використання персональних продажів показує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання персональних продажів із залученням дилерів.

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти із находячи середньоарифметичну величину, визначимо інтегральний показник конкурентоздатності маркетингової діяльності для стрілочної продукції АТ ДнСЗ. Назвемо його коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоздатності (КМТК), який визначається за формулою:

а) відповідно показників у натуральному виразі:

$$КМТКн = (КРЧн + КЗОПн + КРЦ + КСн + КРДн + КВППн) / 6 = (0,129 + 0,132 + 1,87 + 1,272 + 1,245 + 1,268) / 6 = 0,986;$$

б) відповідно показників, розрахованих зі використанням доходу від реалізації стрілочної продукції:

$$КМТКд = (КРЧд + КЗОПд + КРЦ + КСд + КРДн + КВППд) / 6 = (0,102 + 0,215 + 1,87 + 1,354 + 1,337 + 1,360) / 6 = 1,040.$$

Але визначені коефіцієнти конкурентоздатності АТ ДнСЗ за методикою Білоуса [25] не враховують значимість кожного коефіцієнта на зовнішньому

ринку стрілочної продукції. На наш погляд, потрібно ці показники визначити методом експертних оцінок.

Для рішення цієї задачі проведено анкетування експертної групи у складі:

- комерційний директор;
- директор управління якістю;
- начальник відділу економічного прогнозування;
- начальник відділу продаж;
- начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно результатів експертних оцінок, які наведено у табл. 2.11, визначимо коефіцієнти конкурентоздатності з урахуванням їх значимості на зовнішньому ринку стрілочної продукції АТ ДнСЗ з формулами:

а) відповідно показників у натуральному виразі:

$$\text{КМТК}_H = (\text{КРЧ}_H \times \beta_1 + \text{КЗОП}_H \times \beta_2 + \text{КРЦ} \times \beta_3 + \text{КС}_H \times \beta_4 + \text{КРД}_H \times \beta_5 + \text{КВПП}_H \times \beta_6) = (0,129 \times 0,2 + 0,132 \times 0,25 + 1,87 \times 0,3 + 1,272 \times 0,1 + 1,245 \times 0,05 + 1,268 \times 0,1) = 0,918;$$

б) відповідно показників, розрахованих зі використанням доходу від реалізації стрілочної продукції:

$$\text{КМТК}_D = (\text{КРЧ}_D \times \beta_1 + \text{КЗОП}_D \times \beta_2 + \text{КРЦ} \times \beta_3 + \text{КС}_D \times \beta_4 + \text{КРД}_D \times \beta_5 + \text{КВПП}_D \times \beta_6) = (0,102 \times 0,2 + 0,215 \times 0,25 + 1,87 \times 0,3 + 1,354 \times 0,1 + 1,337 \times 0,05 + 1,360 \times 0,1) = 0,978;$$

Таким чином, інтегральні коефіцієнти конкурентоздатності АТ ДнСЗ складають 0,918 і 0,978. Це характеризує прагнення підприємства до росту конкурентоздатності за рахунок поліпшення цінової політики, зростання витрат на функціонування системи збуту, витрат на рекламну діяльність та оплату праці дилерів.

Таблиця 2.11

Результати експертних оцінок коефіцієнтів конкурентоздатності на зовнішньому ринку стрілочної продукції АТ ДнСЗ

Коефіцієнти	Умовні визначення	Оцінка значимості (β) експертами, %					Середні, (β_i)
		1	2	3	4	5	
1. Коефіцієнт ринкової	КРЧ _H	20	25	15	20	20	20

частки на зовнішньому ринку	КРЧд						
2. Коефіцієнт зміни обсягу продажів	КЗОПн КЗОПд	25	20	25	30	25	25
3. Коефіцієнт рівня цін	КРЦ	35	30	30	25	30	30
4. Коефіцієнт доведення продукції до споживача	КСн КСд	10	5	15	10	10	10
5. Коефіцієнт рекламної діяльності	КРДн КРДд	5	5	-	5	5	5
6. Коефіцієнт використання персональних продажів	КВППн КВППд	5	10	15	10	5	10
Усього		100	100	100	100	100	100

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ ДнСЗ

3.1. Прогнозування показників діяльності АТ ДнСЗ для оцінки інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності

Важливим фактором визначення ефективності діяльності підприємства є прогнозування тенденції зміни рівня показників діяльності у майбутньому.. Актуальним при цьому є визначення моделі залежності показників від часового чинника та їх прогноз . При цьому одним з головних і необхідних завдань є дослідження наявності тренду в даному часовому ряді та його визначення. Отже, аналіз і дослідження часового ряду статистичних показників діяльності, зокрема обсягів збуту, витрат , є важливим завданням аналізу ефективності функціонування підприємства, оптимального прогнозування відповідних показників [34]

У роботі автори розглядають тренд як регресію у часі [35].

Кореляційно-регресійний аналіз класичний метод стохастичного моделювання та метод кількісної оцінки взаємозалежностей між статистичними ознаками, що характеризує окремі суспільно-економічні явища та процеси економічної діяльності. Кореляційний аналіз – кількісний метод, що дозволяє виявити залежність між декількома випадковими величинами, а його параметри використовуються як знаряддя цілеспрямованого регулювання рівнів результативних ознак. Регресійний аналіз – це кількісний метод визначення виду математичної функції в причинно-наслідковій залежності між змінними величинами. Основна задача кореляційно-регресійного аналізу полягає в кількісному визначенні тісноти зв'язку між двома ознаками при парному зв'язку [36].

Завданням кореляційно-регресійного аналізу є встановити між факторними і результативними ознаками теоретичну форму зв'язку (регресійний аналіз) та визначити тісноту цього зв'язку (кореляційний аналіз).

Зв'язки за формою поділяються на кореляційні прямі й обернені, лінійні й криволінійні (нелінійні), одно – й багатofакторні. Прямі й обернені зв'язки – це зв'язки, що розрізняють залежно від напрямку зміни результативної ознаки. Зміна ознаки в тому самому напрямі, що і факторна (тобто, із збільшенням результативної ознаки збільшується, а із зменшенням – зменшується), то це є прямий зв'язок, в іншому випадку, – зв'язок обернений. Форма зв'язку результативної ознаки у з факторами x одержала

Розглянемо застосування кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування економічних показників діяльності АТ ДнСЗ.

З метою удосконалення управління рентабельністю та визначення показників конкурентоспроможності АТ ДнСЗ проведемо дослідження таких показників на основі даних за 10 років:

- собівартості реалізованої продукції (табл.. 3.1);
- адміністративних витрат (табл.. 3.3 ;
- загальновиробничих витрат (табл.. 3.5);
- амортизаційних відрахувань (табл.. 3.7);
- витрат на збут (табл.. 3.9);
- витрат на рекламу (табл.. 3.11);
- витрат на оплату праці дилерів (табл.. 3.13);
- доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку (табл.. 3.15);
- цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку (табл.. 3.17).

Таблиця 3.1

Динаміка та прогноз собівартості реалізованої
продукції , млн. грн..

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
400	390	257	256	336	509	736	885	617	784

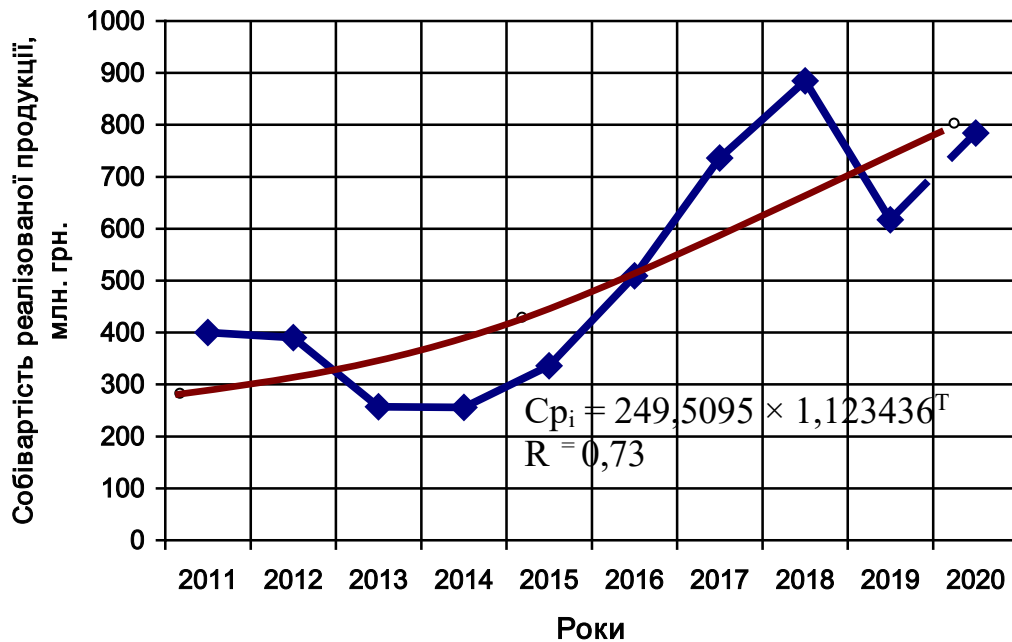


Рис. 3.1. Прогноз собівартості реалізованої продукції

Таблиця 3.2

Параметри регресійної моделі собівартості реалізованої продукції

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $Cp_i = 190,3333 + 59,4 \times T_i$,	$R^2 = 0,55$	156,8	5,32	2,4	3,0	2,25
Показникова $Cp_i = 249,5095 \times 1,123436^T$	$R^2 = 0,53$	0,3278	5,32	28	1042	2,25

Прогнозне значення собівартості реалізованої продукції розраховується за формулою:

$$Cp_i = 190,3333 + 59,4 \times T_i, \quad (3.1)$$

де Cp_i – собівартість реалізованої продукції у i – тому році, млн. грн.

T – фактор часуу i – тому році.

Прогнозне значення собівартості реалізованої продукції на 2020 рік розраховується за формулою:

$$Cp_{10} = 190,3333 + 59,4 \times 10 = 784 \text{ млн. грн.},$$

Динаміка та прогноз адміністративних витрат , млн. грн..

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
27,1	26,4	20,5	32,8	43,3	48,3	56,8	83,0	76,2	84,0

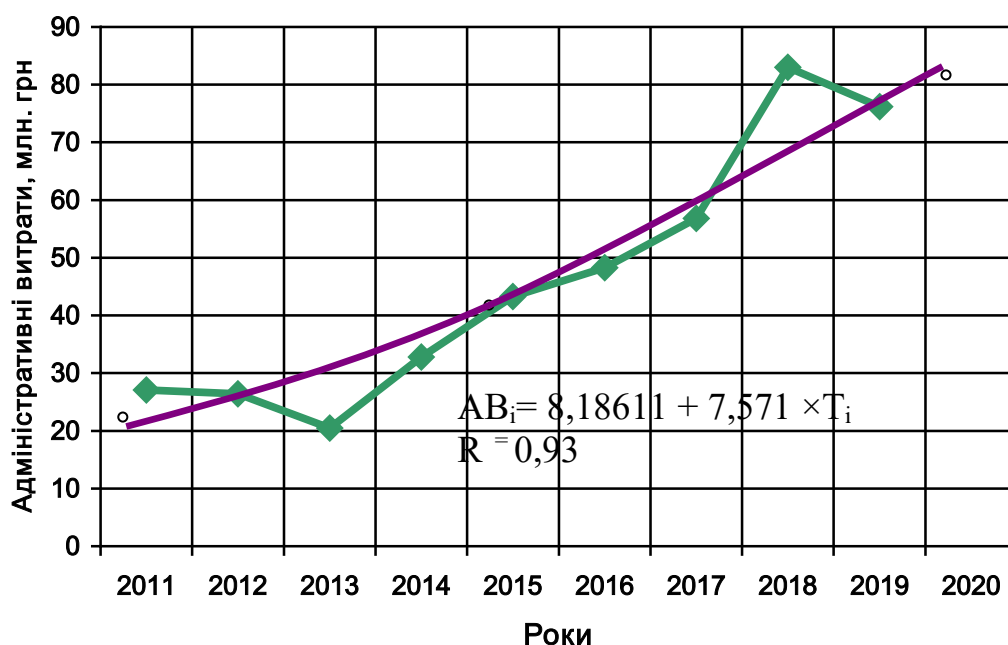


Рис. 3.2. Динаміка та прогноз адміністративних витрат

Таблиця 3.4

Параметри регресійної моделі адміністративних витрат АТ ДнСЗ

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $AB_i = 8,18611 + 7,571 \times T_i$	$R^2 = 0,87$	8,8	5,32	1,3	6,7	2,25
Показникова $AB_i = 18,02 \times 1,1813^T$	$R^2 = 0,87$	0,19	5,32	57,3	47,2	2,25

Прогнозне значення адміністративних витратна розраховується за формулою:

$$AB_i = 8,18611 + 7,5717 \times T_i, \quad (3.2)$$

де AB_i – адміністративні витрати i -тому році, млн. грн..

T – фактор часу у i – тому році.

Прогнозне значення адміністративних витрат на 2020 рік розраховується за формулою:

$$AB_{10} = 8,18611 + 7,5717 \times 10 = 84,0 \text{ млн. грн.},$$

Таблиця 3.5

Динаміка та прогноз загальновиробничих витрат, млн. грн

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
17,2	19,2	18,6	19,3	23,2	27,6	30,6	37,2	39,7	40,5

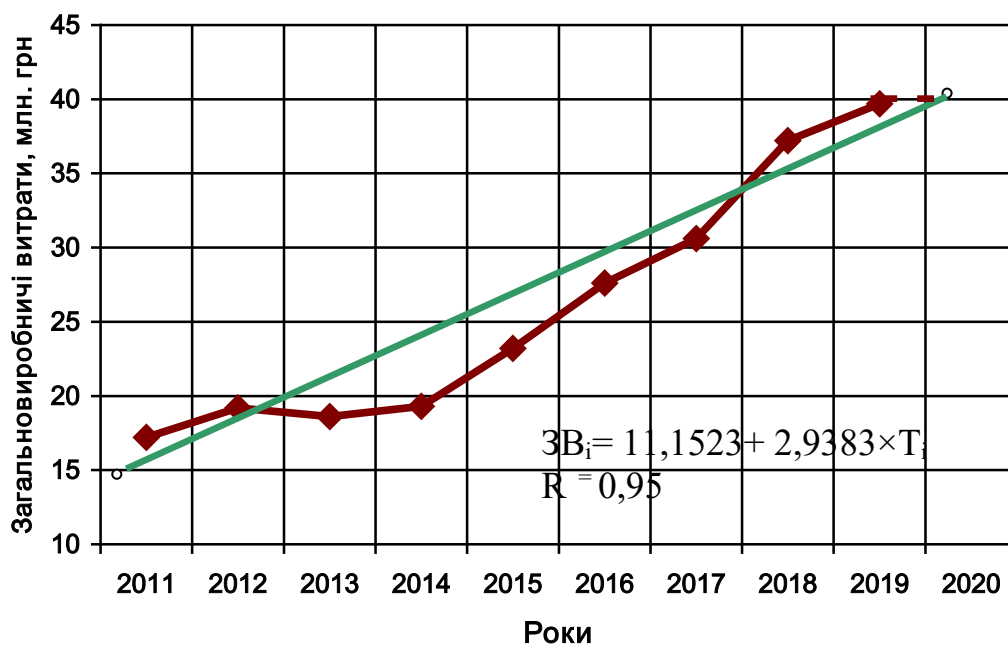


Рис. 3.3. Динаміка та прогноз загальновиробничих витрат

Параметри регресійної моделі загальновиробничих витрат

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунок ковий	Таблич ний	<i>a</i>	<i>b</i>	Таблич чний
Лінійна $ZB_i = 11,1523 + 2,9383 \times T_i$	$R^2 = 0,91$	5,6	5,32	5,8	8,8	2,25
Показникова $ZB_i = 14,156 \times 1,1178^T$	$R^2 = 0,94$	0,2	5,32	112	235	2,25

Прогнозне значення загальновиробничих витрат розраховується за формулою:

$$ZB_i = 11,1523 + 2,9383 \times T_i, \quad (3.3)$$

де ZB_i – загальновиробничі витрати у i –тому році, млн. грн..

T – фактор часу у i – тому році.

Прогнозне значення загальновиробничих витрат на 2020 рік розраховується за формулою:

$$ZB_{10} = 11,1523 + 2,9383 \times 10_i = 40,5 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.7

Динаміка та прогноз амортизації АТ ДнСЗ, млн. грн..

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
13,8	15,6	17,0	18,8	19,3	23,6	24,5	26,2	37,1	35,8

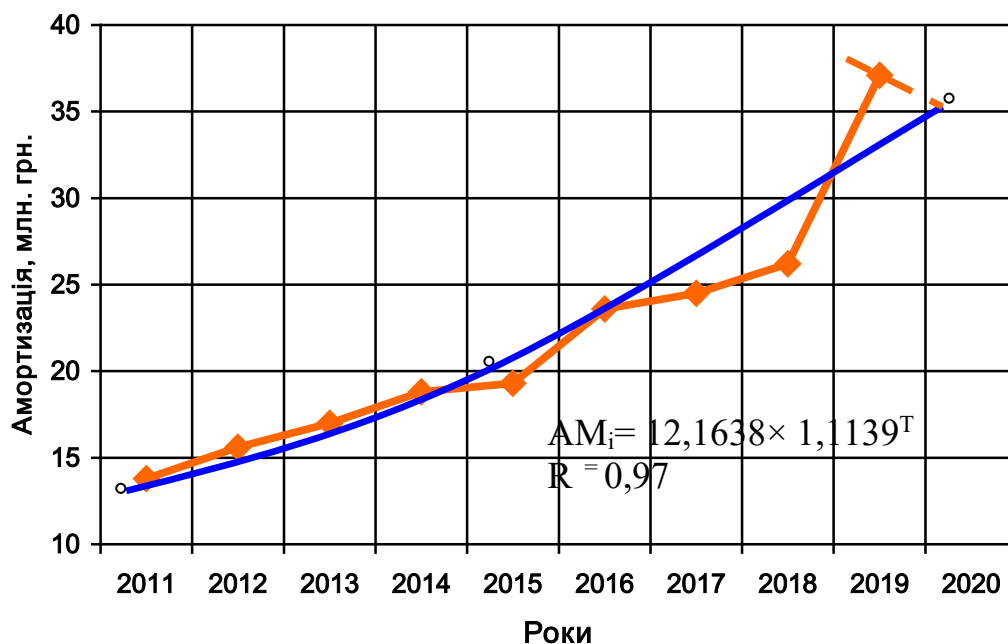


Рис. 3.4. Динаміка та прогноз амортизації

Таблиця 3.8

Параметри регресійної моделі амортизації

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $AM_i = 9,7 + 2,4133 \times T_i$	$R^2 = 0,86$	2,8	5,32	4,9	6,7	2,25
Показникова $AM_i = 12,1638 \times 1,1139^T$	$R^2 = 0,94$	6,8	5,32	220	112	2,25

Прогнозне значення амортизації розраховується за формулою:

$$AM_i = 12,1638 \times 1,1139^T, \quad (3.4)$$

де AM_i – амортизація у i -тому році, млн. грн..

T – фактор часу у i -тому році.

Прогнозне значення амортизації на 2020 рік розраховується за формулою:

$$ЗВ_{10} = 12,1638 \times 1,1139^{10} = 35,8 \text{ млн. грн.}$$

Динаміка та прогноз витрат на збут, тис. грн.

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
12850	13124	13630	14077	16108	19510	24704	29137	32447	36117

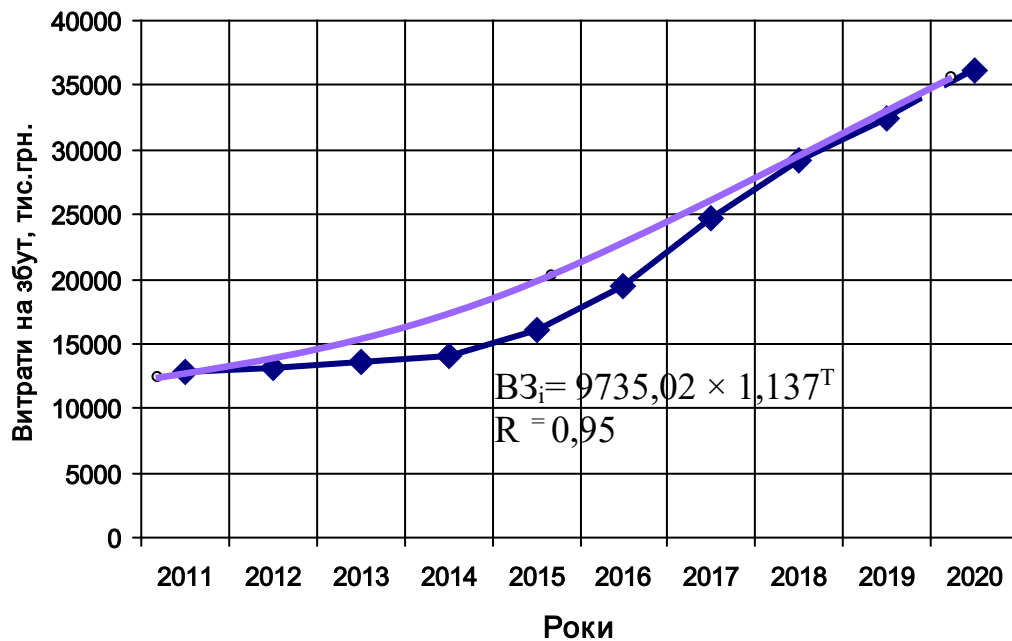


Рис. 3.5. Динаміка та прогноз витрат на збут

Таблиця 3.10

Параметри регресійної моделі витрат на збут

Рівняння регресії	Коефіцієнт Т Детермінація, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $B3_i = 6669,28 + 2568,97 \times T_i$	$R^2 = 0,87$	274	3,12	3,4	7,3	2,25
Показникова $B3_i = 9735,02 \times 1,137^T$	$R^2 = 0,92$	3,6	3,12	1216 0	80,7	2,25

Прогнозне значення витрат на збут розраховується за формулою:

$$BZ_i = 9735,02 \times 1,137^T, \quad (3.5)$$

де BZ_i – витрати на збут у i -тому році, тис.грн.

T – фактор часу у i -тому році.

Прогнозне значення витрат на збут на 2020 рік розраховується за формулою:

$$BZ_{10} = 9735,02 \times 1,137^{10} = 36117 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.11

Динаміка та прогноз витрат на рекламу, тис. грн..

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
170	176	182	201	208	217	224	245	270	284

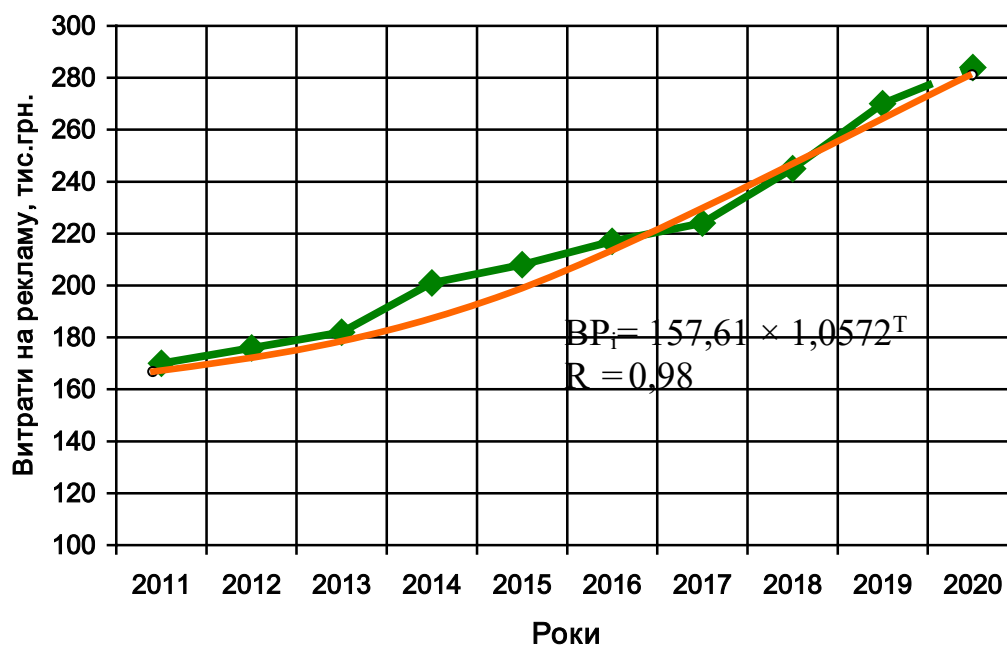


Рис. 3.6. Динаміка та прогноз витрат на рекламу

Таблиця 3.12

Параметри регресійної моделі витрат на рекламу

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунок ковий	Таблич ний	a	b	Таблич ний
Лінійна $BP_i = 151,43 + 11,783 \times T_i$	$R^2 = 0,92$	7,20	3,12	28,8	12,7	2,25
Показникова $BP_i = 157,61 \times 1,0572^T$	$R^2 = 0,97$	3,8	3,12	7850	320	2,25

Прогнозне значення витрат на рекламу розраховується за формулою:

$$BP_i = 157,61 \times 1,0572^T, \quad (3.6)$$

де BP_i – витрати на рекламу у i -тому році, тис.грн.

T – фактор часу у i – тому році.

Прогнозне значення витрат на рекламу на 2020 рік розраховується за формулою:

$$BP_{10} = 157,61 \times 1,0572^{10}, = 284 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.13

Динаміка та прогноз витрат на оплату праці дилерів, тис. грн.

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1500	1570	1620	1700	1730	1800	1820	1930	2160	2190

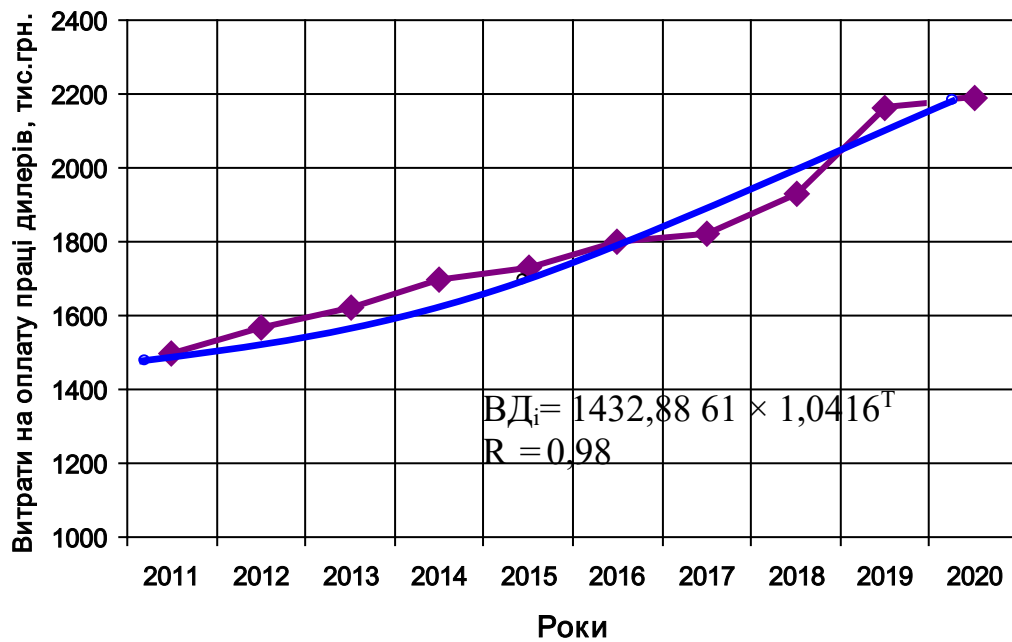


Рис. 3.7. Динаміка та прогноз витрат на оплату праці дилерів

Таблиця 3.14

Параметри регресійної моделі витрат на оплату праці дилерів

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $VД_i = 1403,33 + 72,667 \times T_i$	$R^2 = 0,95$	50,1	3,12	38,2	11,2	2,25
Показникова $VД_i = 1432,88 61 \times 1,0416^T$	$R^2 = 0,97$	3,8	3,12	7160	347	2,25

Прогнозне значення витрат на оплату праці дилерів розраховується за формулою:

$$VД_i = 1432,88 61 \times 1,0416^T, \quad (3.7)$$

де $VД_i$ – витрати на оплату праці дилерів у i -тому році, тис. грн.

T – фактор часу у i -тому році.

Прогнозне значення витрат на оплату праці дилерів на 2020 рік розраховується за формулою:

$$VД_{10} = 1432,88 61 \times 1,0416^{10}, = 2190 \text{ тис. грн.}$$

Динаміка та прогноз доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку, дол. США

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2570	2610	2680	2740	3020	3330	3857	3060	3718	3808

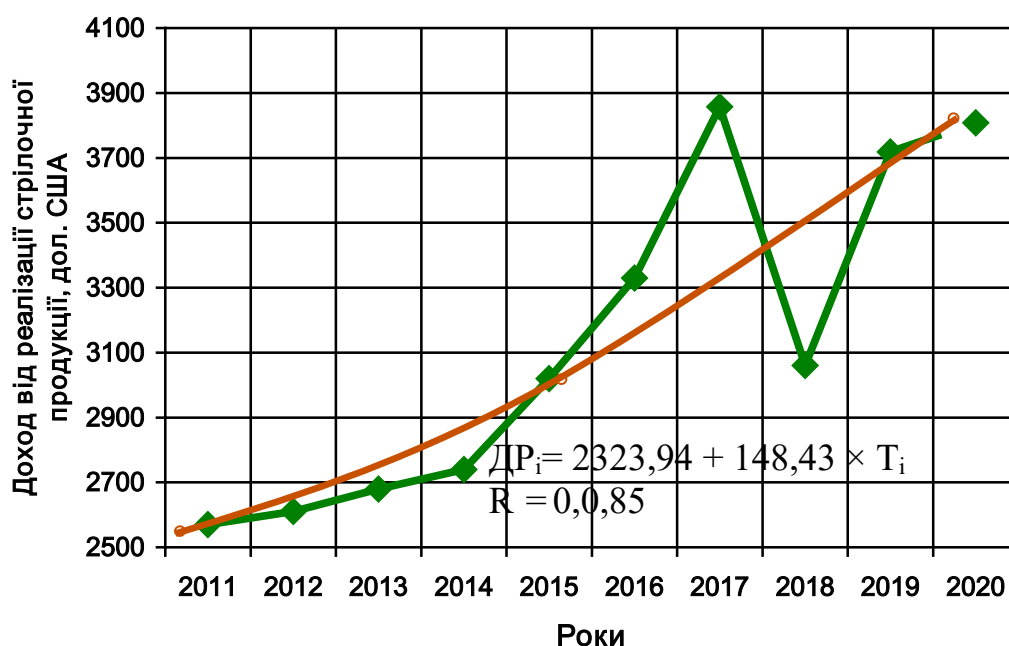


Рис. 3.9. Динаміка та прогноз доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку

Параметри регресійної моделі доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $ДР_i = 2323,94 + 148,43 \times T_i$	$R^2 = 0,72$	274,1	3,12	4,2	11,7	2,25
Показникова $ДР_i = 2386,2 \times 1,0492^T$	$R^2 = 0,75$	0,2	3,12	3070	347	2,25

Прогнозне значення доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку розраховується за формулою:

$$ДР_i = 2323,94 + 148,43 \times T_i, \quad (3.8)$$

де $ДР_i$ – витрати на оплату праці дилерів у i -тому році, тис. дол.США;

T – фактор часу у i -тому році.

Прогнозне значення доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку на 2020 рік розраховується за формулою:

$$ДР_{10} = 2323,94 + 148,43 \times 10, = 3808 \text{ тис. дол.США.}$$

Таблиця 3.17

Динаміка та прогноз цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку,
дол. США / т.

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1080	1100	1090	1105	1126	1144	1292	1470	1578	1516

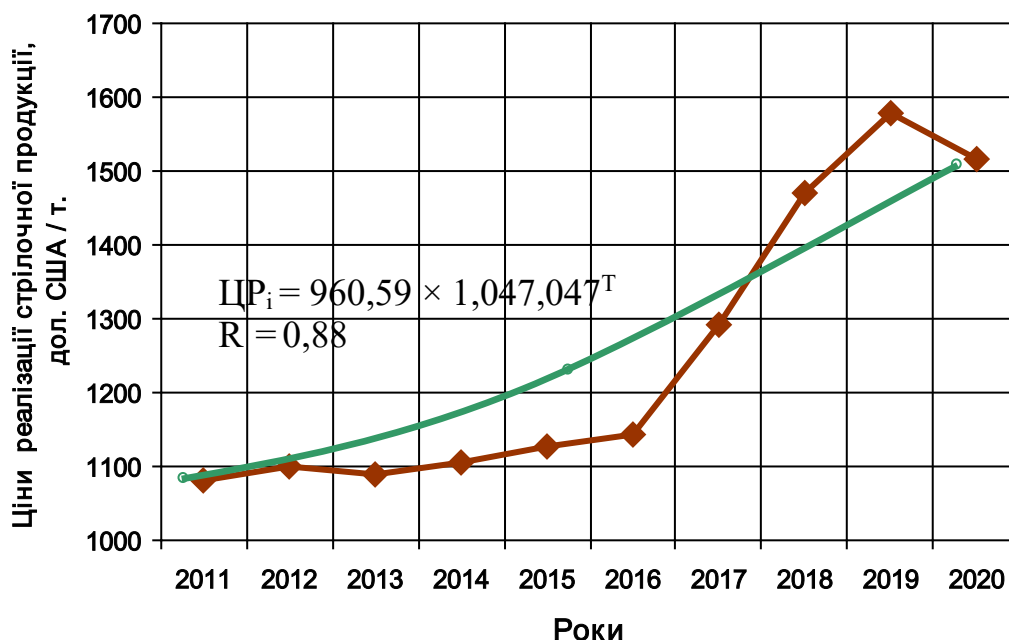


Рис. 3.10. Динаміка та прогноз цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку

Таблиця 3.18

Параметри регресійної моделі цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку

Рівняння регресії	Коефіцієнт Детермінації, R^2	F – критерій		t – критерій коефіцієнтів регресії		
		Розрахунковий	Табличний	a	b	Табличний
Лінійна $ЦР_i = 925,14 + 59,08 \times T_i$	$R^2 = 0,77$	96,5	3,12	13,2	4,8	2,25
Показникова $ЦР_i = 960,59 \times 1,0472^T$	$R^2 = 0,79$	5,2	3,12	1600	104	2,25

Прогнозне значення цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку розраховується за формулою:

$$ЦР_i = 960,59 \times 1,0472^T \quad (3.9)$$

де $ЦР_i$ – ціни у i -тому році, дол.США / т;

T – фактор часу у i -тому році.

Прогнозне значення цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку на 2020 рік розраховується за формулою:

$$ЦР_{10} = 960,59 \times 1,0472^{10} = 1516 \text{ дол.США / т.}$$

3.2. Удосконалення управління рентабельністю продукції АТ ДнСЗ

На прибуток від продажу конкретного виду товару впливають обсяг продажів, ціна реалізації і повна собівартість. Виділяють наступні методики факторного аналізу прибутку від продажу [37].

Методика маржинального аналізу (факторний аналіз маржинального прибутку).

Методика факторного аналізу прибутку від продажу за формами бухгалтерської звітності.

Обсяг продажів може здійснювати позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Зростання обсягів продажів рентабельних товарів призводить до збільшення прибутку. Якщо ж ситуація складається навпаки (товари збиткові) то при збільшенні обсягу реалізації відбувається зменшення величини прибутку.

Собівартість товарів, робіт або послуг і прибуток знаходяться в зворотній залежності: зниження собівартості призводить до відповідного зростання суми прибутку і навпаки.

Ціна реалізації є інтенсивним чинником зростання прибутку, однак темпи її збільшення не повинні призводити до випереджаючого темпу скорочення обсягів продажів, інакше буде мати місце зниження величини прибутку.

Методика факторного аналізу прибутку від продажів:

$$\Pi = K * (\text{Ц} - \text{С}), \quad (3.10)$$

де K - кількість проданої продукції, од .;

Ц - ціна реалізації, грн .;

С - собівартість одиниці продукції, грн.

Алгоритм розрахунку кількісного впливу факторів методом абсолютних різниць:

$$\Delta \text{Пзаг} = \text{Пзв} - \text{Пб},$$

у тому числі зміна прибутку за рахунок:

- зміни обсягу продажів:

$$\Delta \text{Пк} = (\text{Кзв} - \text{Кб}) * (\text{Цб} - \text{Сб});$$

- зміни ціни реалізації:

$$\Delta \text{Пц} = \text{Кзв} * (\text{Цзв} - \text{Цб});$$

- зміни собівартості:

$$\Delta \text{Пс} = \text{Кзв} * (\text{Сб} - \text{Сзв}).$$

де б, зв - базові та звітні значення показників

Методика маржинального аналізу (директ-костинг: CVP)

Її перевага полягає в більш достовірному визначенні ступеня впливу чинників з урахуванням взаємозв'язку обсягу продажів і змінних витрат:

$$\Pi = K * (\text{Ц} - \text{Взм}) - \text{В пост}$$

де К - кількість проданої продукції;

Ц - ціна реалізації;

Взм - питомі змінні витрати (в розрахунку на одиницю продукції);

Впост - сума постійних витрат.

Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва (відсотки по кредитах, амортизація при лінійному методі нарахування, витрати по оренді і ін.). Змінні витрати змінюються прямо пропорційно змінам обсягу виробництва товарів (робіт, послуг) (витрати на сировину і матеріали, відрядна заробітна плата). Ступінь реагування витрат на зміну обсягу виробництва можна знайти діленням зміни витрат за період на зміну обсягу виробництва. Якщо результат дорівнює нулю, то в організації характер витрат - постійні, дорівнює одиниці - пропорційні витрати, менше одиниці - дігресивні і більше одиниці - прогресивні.

Щоб забезпечити зниження собівартості і підвищення прибутку, необхідно дотримуватися такої умови: темпи зниження Дігресивні витрат повинні перевищувати темпи зростання прогресивних і пропорційних витрат.

Однак не завжди все витрати можна розділити на постійні і змінні. Існують так звані умовно постійні або умовно змінні витрати. Наприклад, оплата електроенергії (використовується і в технологічному процесі, і на потреби організації), зарплата продавців (складається з окладу і відсотків від виручки).

Аналіз проводиться методом ланцюгових підстановок:

$$\Delta \text{Пзаг} = \text{Пзв} - \text{Пб}$$

$$\text{Пусл1} = \text{Кзв} * (\text{Цб} - \text{Взм.б}) - \text{Впост.б}$$

$$\text{Пусл2} = \text{Кзв} * (\text{Цзв} - \text{Взм.б}) - \text{Впост.б}$$

$$\text{Пусл3} = \text{Кзв} * (\text{Цзв} - \text{Взм.зв}) - \text{Впост.б}$$

Зміна прибутку за рахунок факторів:

- обсягу продажів:

$$\Delta \text{Пк} = \text{Пусл1} - \text{Пб};$$

- ціни реалізації: $\Delta \text{Пц} = \text{Пусл2} - \text{Пусл1};$

- питомих змінних витрат:

$$\Delta \text{ПВзм} = \text{Пусл3} - \text{Пусл2};$$

- суми постійних витрат:

$$\Delta \text{ПВпост} = \text{Пзв} - \text{Пусл3}.$$

Факторний аналіз прибутку від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому ринку АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Факторний аналіз прибутку від реалізації стрілочних переводів
на внутрішньому ринку АТ ДнСЗ

Показник	2018	2019	Зміни
	Базисний рік	Звітний рік	
1.Обсяг реалізації, тис.грн..	225466	147241	-78225
2.Обсяг реалізації, т.	5454,6	3143,8	- 2310,8
3. Ціна реалізації, грн./т.	41335	46835	5500
4.Собівартість, грн. /т.	31033	40967	9934
5. Питомі змінні витрати, грн../т	25757	32364	6607
6. Сума постійних витрат, тис. грн..	28773	27013	-1760
7. Прибуток, тис. грн.	56198	18449	-37749
8. Зміна прибутку (збитку), тис. грн. всього, в тому числі за рахунок:			-37749
Метод різниць			
- обсяг продажів			-23798
- ціни реалізації			17292
- собівартості продукції			-31243
Методика маржинального аналізу:			
- обсяг продажів			-35997
- ціни реалізації			17291
- питомих змінних витрат			-20771
- суми постійних витрат			1728

**Факторний аналіз прибутку від реалізації стрілочних переводів
на експорт АТ ДнСЗ**

Показник	2018	2019	Зміни
	Базисний рік	Звітний рік	
1.Обсяг реалізації, тис. грн	83214	96081	12867
2.Обсяг реалізації, т.	2080,4	2355,3	274,9
3. Ціна реалізації, грн./т.	39999	40794	795
4.Собівартість, грн. /т.	31710	39068	7358
5. Питомі змінні витрати, грн./т	26320	30864	4544
6. Сума постійних витрат, тис.грн..	11214	19323	8109
7. Прибуток, тис. грн.	17244	4065	-13179
8. Зміна прибутку (збитку), тис. грн. всього, в тому числі за рахунок:			-13179
Метод різниць			
- обсяг продажів			2278
- ціни реалізації			1873
- собівартості продукції			-17330
Методика маржинального аналізу:			
- обсяг продажів			3760
- ціни реалізації			1872
- питомих змінних витрат			16481
- суми постійних витрат			-35292

Розрахункові дані табл. 3.19 дозволяють констатувати, що у 2019 звітному році у порівнянні з минулим 2018 роком від продажу стрілочних переводів на внутрішньому ринку отримано прибуток, який зменшився на 37749 тис грн. На його зменшення істотний вплив зробило значне зниження кількості проданої продукції (на 42,4 %) - на 23798 тис. грн.. та суттєве зростання собівартості

одиниці продукції (на 32,0 %) – на 31243 тис. грн. Підвищення ціни реалізації (на 13,3 %) привело до зростання прибутку на 17292 тис.грн.

Якщо проводити аналіз розрахункових значень показників за методикою директ-костинг, то видно, що зниження суми постійних витрат на 6,2 % робить позитивний вплив на суму 1728тис.грн., А зростання змінних витрат на 16,6 % призводить до зниження прибутку на 20771 тис. грн. Таким чином, підприємству на внутрішньому ринку реалізації стрілочних переводів слід приділити увагу насамперед змінних витрат і стримувати їх зростан.

Проаналізуємо результати факторного аналізу прибутку від реалізації стрілочних переводів на експорт АТ ДнСЗ.

Відповідно даних табл. 3.20 прибуток у 2019 році у порівнянні з 2018 роком зменшився на 13179 тис. грн.. За рахунок зростання обсягу реалізації на 13,2 % прибуток збільшився на 2278 тис. грн., а підвищення ціни реалізації на 2,0 % привело до зростання прибутку на 1873 тис. грн..

Результати маржинального аналізу свідчать, що значне зростання постійних витрат на 72.3 % робить негативний вплив на суму 35292 тис. грн., а зростання змінних витрат приводить до збільшення прибутку на 16481 тис. грн.. Таким чином, підприємству при реалізації стрілочних переводів на експорт слід приділити увагу насамперед постійним витратам і стримувати їх зростання.

При факторному аналізі прибутку від продажу продукції (робіт, послуг) в цілому по підприємству в розрахунок включають структуру реалізованої продукції, яка може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на суму прибутку. Якщо збільшиться частка більш рентабельних видів товарів в загальному обсязі її продажу, то сума прибутку зросте, і, навпаки, при збільшенні питомої ваги низькорентабельних або збиткових товарів загальна сума прибутку зменшиться.

Важливим питанням є рішення про обсяг виробництва, реалізуються на основі CVP-аналізу (аналіз беззбитковості, критичної точки, "витрати-обсяг-прибуток"). На величину планового обсягу впливає ряд умов: існуюча виробнича потужність, стан обладнання, технологія, ринок збуту та інші.

Зазвичай розгляд питання розпочинається з аналізу критичної точки, тобто тієї точки обсягу продажу, де немає ні прибутку, ні збитку. Використовується три методи розрахунку критичної точки: рівняння, маржинального доходу і графічний [37].

Точка беззбитковості при застосуванні методу рівнянь відображається послідовністю розв'язку певного переліку таких рівнянь.

Точка беззбитковості у грошових одиницях може бути виведена з рівняння:

$$BP = ZB + PB + P, \quad (3.12)$$

де BP - виручка від реалізації;

ZB - змінні витрати;

PB - постійні витрати;

P - прибуток.

Оскільки прибуток у точці беззбитковості дорівнює нулю, то відповідно:

$$TB = ZB + PB, \quad (3.13)$$

де TB - точка беззбитковості;

Виходячи із цього рівняння, можна визначити точку беззбитковості в натуральних одиницях:

$$TB_{(нат.)} = TB_{(грош.)} / Ц_{од}, \quad (3.14)$$

де $TB_{(нат.)}$ - точка беззбитковості в натуральних одиницях;

$TB_{(грош.)}$ - точка беззбитковості в грошових одиницях;

$Ц_{од}$ - ціна за одиницю.

Перетворимо рівняння 2 таким чином:

$$(Ц_{од} \times КРП) = (ЗВ_{од} \times КРП) + PB,$$

$$(Ц_{од} \times КРП) - (ЗВ_{од} \times КРП) = PB,$$

де КРП - кількість одиниць реалізованої продукції;

$ЗВ_{од}$ - питомі змінні витрати на одиницю.

$$КРП = PB / (Ц_{од} - ЗВ_{од}), \quad (3.15)$$

Критична точка може бути виражена в термінах одиниць продажу або грн. продажу. Основне рівняння знаходження критичної точки наступне:

$$КТ = ПВ / Ц - ЗВ_{од} , \quad (3.16)$$

Ц - ціна за одиницю.

З метою удосконалення управління рентабельністю реалізованої стрілочної продукції АТ ДнСЗ в умовах економічної кризи внаслідок пандемії COVID-19, на наш погляд, потрібно підприємству рекомендувати точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів.

Відповідно вищенаведеної методики CVP-аналізу (аналіз беззбитковості, критичної точки, "витрати-обсяг-прибуток") та прогнозу показників діяльності АТ ДнСЗ (див. п.3.1) проведемо розрахунки точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Визначимо питому вагу умовно - постійних витрат у собівартості реалізованої продукції. Прогноз величини основних показників складає:

- собівартість реалізованої продукції – 784,0 млн. грн.;

- умовно - постійні витрати – 160,3 млн. грн..

у тому числі:

- адміністративні витрати – 84,0 млн грн.;

- загально – виробничі витрати – 40,5 млн.грн.;

- амортизація - 35,8 млн. грн..

Питома вага умовно - постійних витрат (ПВ) у собівартості реалізованої продукції складає :

$$ПВ = 160,3 / 784,0 \times 100 = 20,0 \%$$

Результати розрахунку точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому ринку АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.21 і на рис. 3.11. Так, обсяг реалізації при середньої рентабельності 14,33 % складає 3143,8 т, або 147241 тис. грн., а точка беззбитковості – 1866 т, або 87394 тис.грн.

Аналогічно виконано розрахунки точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому ринку за їх типами, та масою.

Наприклад, обсяг реалізації стрілочних переводів (P65, 1/9, 13,6 т) при середньої рентабельності 36,47 % складає 571,2т, або 28943 тис. грн., а точка беззбитковості – 217,6 т, або 11026 тис.грн. Це наглядно видно на рис.3.12.

Таблиця 3.21

Розрахунок точки беззбитковості від реалізації стрілочних
переводів на внутрішньому ринку АТ ДнСЗ

Показники	P65 1/11, 14,8 т	P65 1/9, 13,6 т	P65 1/9, 13, т	P65 1/6, 7,9 т	P50 1/11, 11,0 т	P50 1/9, 10,0 т	P65 1/9, 11,5 т	P65 1/7, 1,5 т	Всього
Реалізація, тис. грн..	67190	28943	1377	427	553	5245	34888	8619	147241
Реалізація, т	1376,4	571,2	39,3	7,9	11,0	100,0	874	164,0	3143,8
Ціна, грн./т	48815	50671	35041	54034	50231	52445	39918	52555	46835
Собівартість, грн./т	45492	37128	45316	34245	38166	33673	35639	48659	40957
Рентабельність, %	7,3	36,47	-22,67	57,79	31,61	55,75	12,01	8,01	14,33
Питомі змінні витрати, грн./т	37750	38816	37612	28423	31678	27949	29580	40387	32364
Сума постійних витрат, тис. грн..	13147	4454	374	57	7288	707	6541	1674	27013
Точка беззбитковості, т	1021,2	217,6	484,7	7,9	11,0	30,0	552,0	123,0	1866
Точка беззбитковості, шт	69	16	37	1	1	3	48	15	190
Точка беззбитковості, тис.грн.	49865	11026	16984	427	553	1574	22035	6465	87394
Середньозважена рентабельність = 14,33 %									
Ціна, грн./т	52011	42450	51810	39152	43635	38498	40782	55632	46835
Планова точка беззбитковості, т	814,0	340,0	78,6	7,9	11,0	60,0	517,5	98,4	1937,4
Планова точка беззбитковості, шт	55	25	6	1	1	6	45	12	151
Планова точка беззбитковості, тис.грн.	42337	14433	4072	310	480	2309	21105	5474	87394

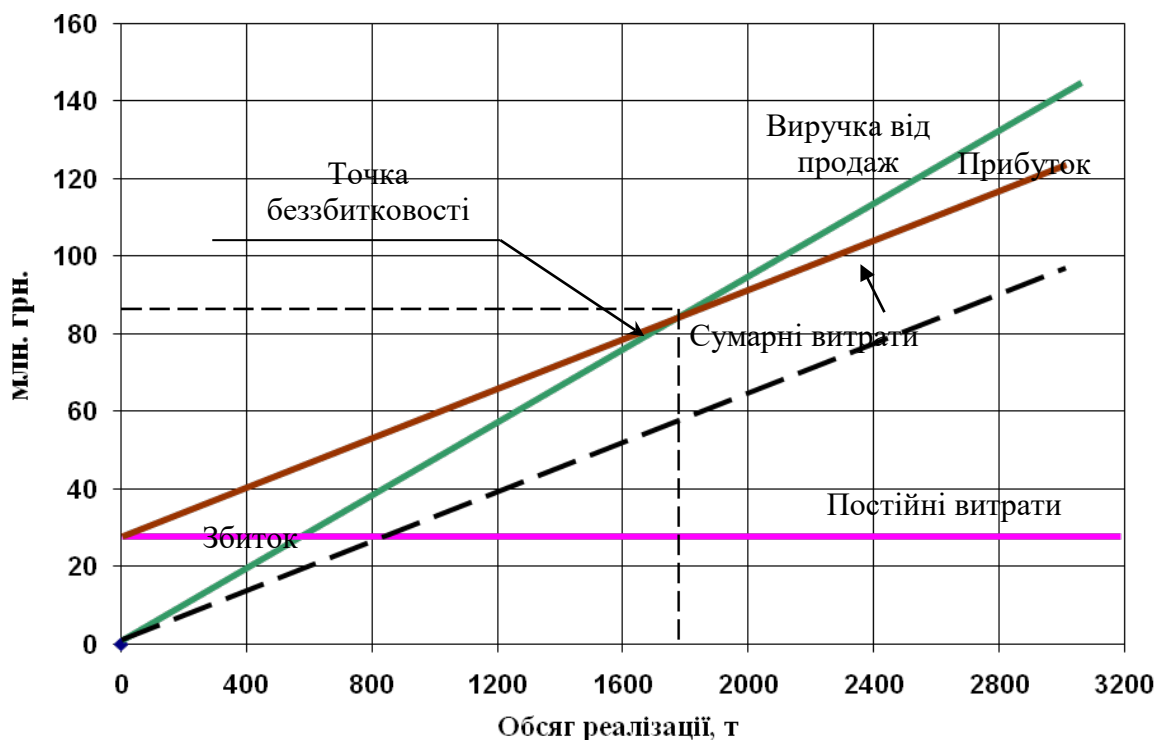


Рис. 3.11. Графік точки безбитковості від реалізації стрілочних переводів на внутрішньому ринку АТ ДнСЗ

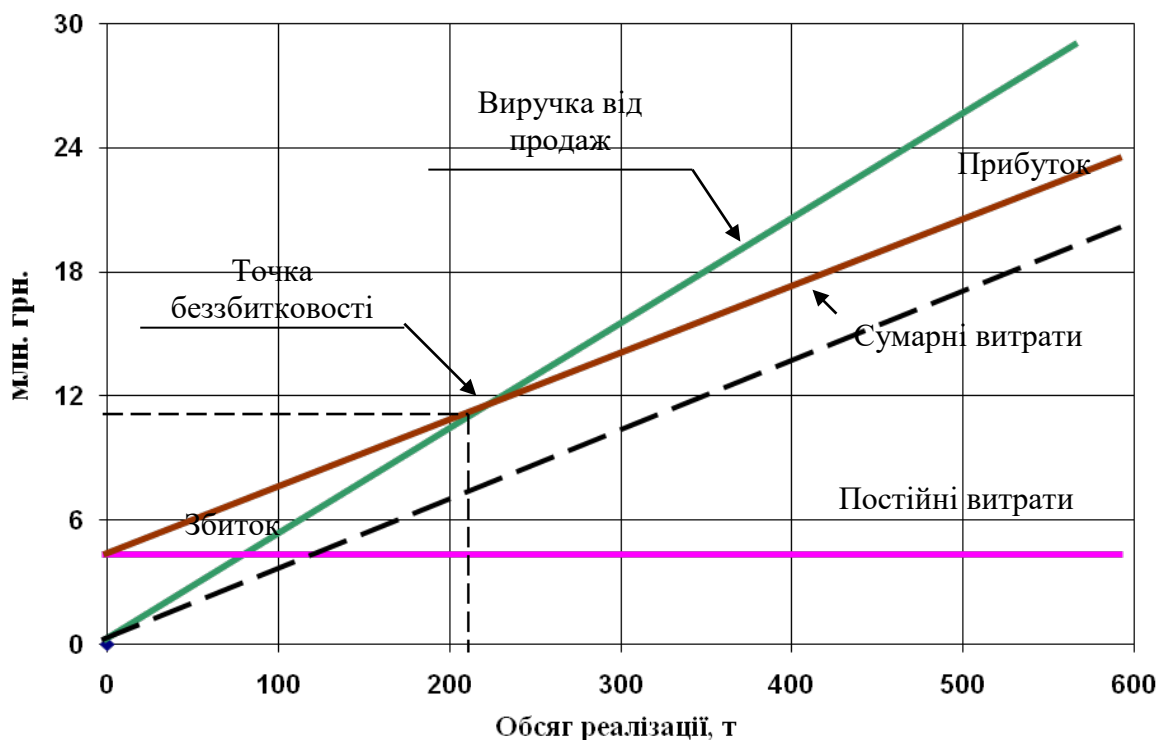


Рис. 3.12. Графік точки безбитковості від реалізації стрілочних переводів (Р65, 1/9, 13,6 т) на внутрішньому ринку АТ ДнСЗ

Результати розрахунку точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на експорт АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.22 і на рис. 3.13.

Так, обсяг реалізації при середньої рентабельності 4,42 % складає 2355,3т, або 96081 тис. грн., а точки беззбитковості – 1941,7 т, або 79216 тис.грн.

Аналогічно виконано розрахунки точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на зовнішньому ринку за їх типами, та масою.

Наприклад, обсяг реалізації стрілочних переводів (Р65, 1/9, 13,6 т) при середньої рентабельності 24,82% складає 503,2т, або 25413 тис. грн., а точка беззбитковості – 231,2т, або 12136 тис.грн. Це наглядно видно на рис.3. 14.

Таблиця 3.22

Розрахунок точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на експорт АТ ДнСЗ

Показники	Р65 1/11, 14,8 т	Р65 1/9, 13,6 т	Р65 1/11, 14,3 т	Р65 1/9, 13,1 т	Р65 1/6, 7,9 т	Р50 1/9, 10,0 т	Р65 1/9, 11,5 т	Всього
Реалізація, тис. грн..	11675	25413	4825	18448	7591	2838	20291	96081
Реалізація, т	399,6	503,2	143,0	497,8	142,2	60,0	609,5	2355,3
Ціна, грн./т	39228	52490	33742	37059	53381	47297	33292	40794
Собівартість, грн./т	38077	42053	34641	40496	40780	32826	37341	39068
Рентабельність, %	3,02	24,82	-2,6	-8,49	30,9	44,8	-10,84	4,42
Питомі змінні витрати, грн./т	31604	34904	28752	33612	33847	27246	30993	30864
Сума постійних витрат, тис. грн..	3200	4444	1040	4233	1218	414	4783	19325
Точка беззбитковості, т	355,2	231,2	171,6	851,5	55,3	200,0	1265,0	1946,0
Точка беззбитковості, шт	24	17	12	64	7	20	110	254
Точка беззбитковості, тис.грн.	13934	12136	5790	31555	2952	9460	42114	79216
Середньозважена рентабельність = 4,42 %								
Ціна, грн./т	39760	43912	36172	42286	42582	34277	38992	40794
Планова точка беззбитковості, т	325,6	408,0	114,4	419,2	118,5	50,0	506,0	1941,7
Планова точка беззбитковості, шт	22	30	8	32	15	5	44	156
Планова точка беззбитковості, тис.грн.	12946	17916	4138	17726	5046	1714	19730	79216

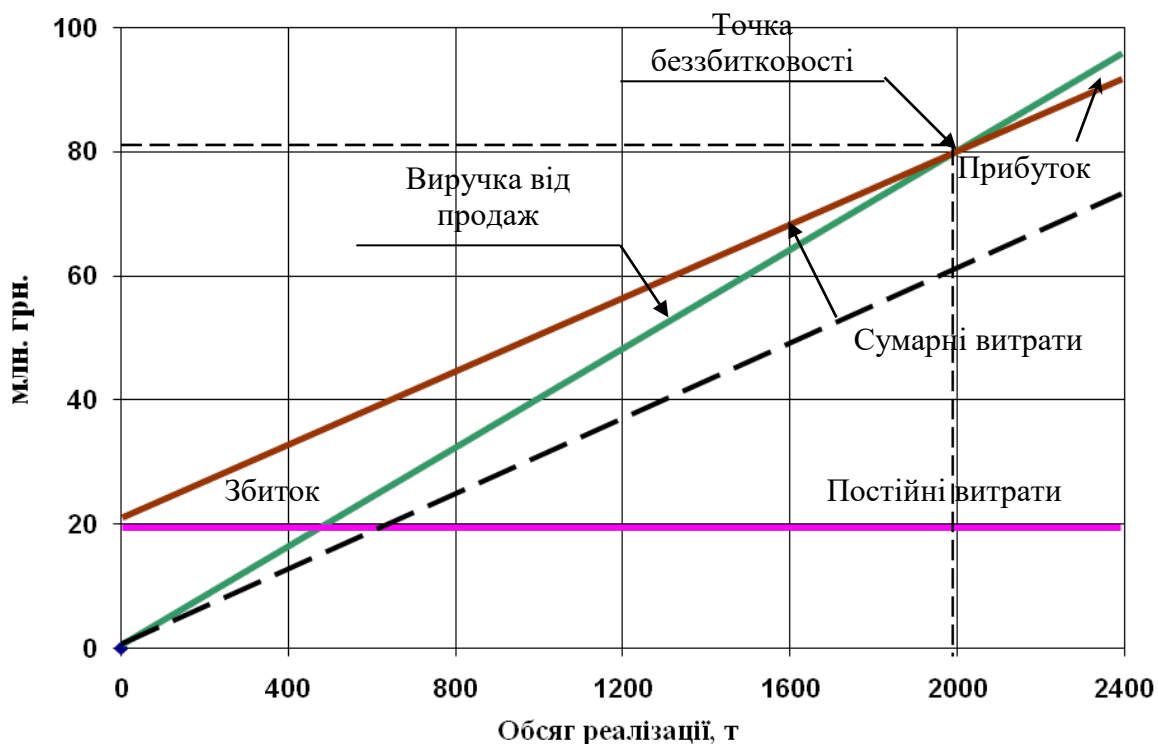


Рис. 3.13. Графік точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів на експорт АТ ДнСЗ

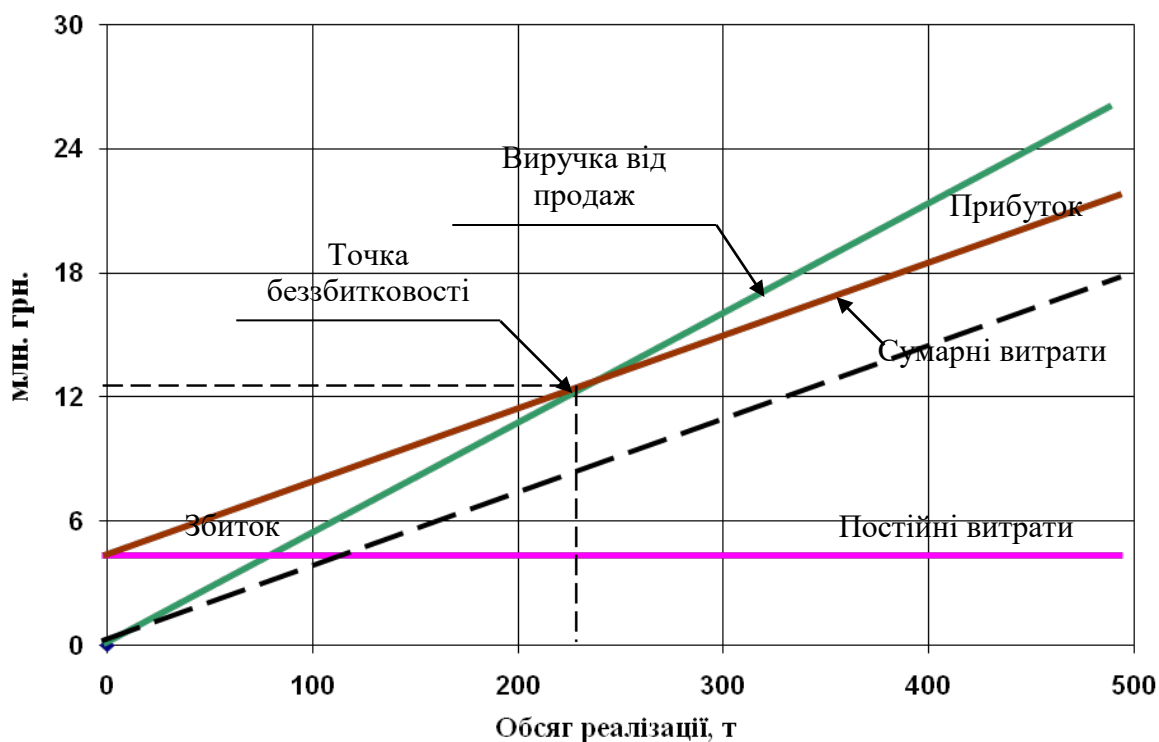


Рис. 3.14. Графік точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів (P65, 1/9, 13,6 т) на експорт АТ ДнСЗ

3.3 Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням прогнозних показників АТ ДнСЗ

Для оцінки конкурентоспроможності АТ ДнСЗ з урахуванням прогнозних показників у магістерській роботі будемо використовувати методику Білоусова [25], яка приведена у п.1.3., та результати прогнозування відповідно п. 3.1

В цілому по сукупності діяльності на всіх ринках або щодо окремих ринків та їх секторів критерії конкурентоспроможності групуються по окремих елементах комплексу маркетингу :

1. Продукт – стрілочна продукція.
2. Ціна.
3. Доведення продукту до споживача.
4. Просування продукту.

З урахуванням вищевикладеного розрахуємо наступну систему показників для АТ ДнСЗ.

- 4) По продукту: Коефіцієнт ринкової частки.

Для його визначення проаналізуємо ринок стрілочної продукції, що наведено у таблиці .

На внутрішньому ринку АТ ДнСЗ виступає монополістом. У зв'язку з цим показники конкурентоздатності на внутрішньому ринку стрілочної продукції не розглядаються.

Таким чином, коефіцієнт ринкової частки на внутрішньому ринку стрілочної продукції буде відповідати: $KPЧ_{вн} = 1$.

На зовнішньому ринку основними конкурентами А ДнСЗ є:

- Муромский стрілочный завод;
- Новосібірський стрілочний завод;
- завод транспортного обладнання (м. Кушва);
- АТ «Керченський металургійний завод».

Як показує таблиця, експорт стрілочної продукції підприємством на внутрішньому ринку України прогнозується у 2020 році у натуральному виразі 2512 т, що на 7,7 % більше, чим у попередньому році, а обсяг доходу – 3808 тис. дол. США, що більше на 2,2 %. Різниця темпів зростання цих показників пов'язана з ціновою політикою. Так, ціна реалізації стрілочної продукції по прогнозу на 2020 рік у співвідношенні зі попереднім роком має тенденцію зниження і склала відповідно 1516 дол./т і 1578 дол/т.

Таблиця 3.23

Обсяги поставок на ринку стрілочної продукції за планом у 2020 році

ТН ВЕД	Скорочене найменування товару, країни	Од. вимір.	Кіл-сть	Вартість, тис.дол. США	В % до 2019 року		Ціна за тону, дол.. США
					за кількіст ю	за вартістю	
Експорт Російської Федерації в держави – члени ЄАЕС							
8608	Шляхове і сигнальне обладнання У тому числі :	т	15 864	32 571	116,2	105,8	2 053
	ВІРМЕНІЯ	т	165	255	х	х	1 544
	БІЛОРУСЬ	т	6 870	18 510	96,3	106,5	2 694
	КАЗАХСТАН	т	8 817	13 753	135,8	103,5	1 559
	КИРГИЗСТАН	т	12	52	53,6	47,7	4 376
Експорт АТ ДнСЗ							
		т	2512	3808	107,7	102,4	1516
	Всього експорт на зовнішньому ринку	т	18376	36379	115,8	107,3	1950
		%	100	100			
	АТ ДнСЗ	%	13,7	10,6			
	Російська Федерація	%,	86,3	89,4			

Коефіцієнт ринкової частки на зовнішньому ринку (КРЧн) за даними обсягів продаж у натуральному виразі за 2020 рік розраховується за формулою:

$$КРЧ_{н} = ОП / ЗОПР, \quad (3.17)$$

де, ОП – обсяг продажів стрілочної продукції АТ ДнСЗ, т;
 ЗОПР - загальний обсяг продажів стрілочної продукту на ринку, т.

$$КРЧ_{н} = ОП / ЗОПР = 2512 / 18376 = 0,137$$

Коефіцієнт показує частку в обсягах продаж, займану фірмою на зовнішньому ринку.

Коефіцієнт ринкової частки на зовнішньому ринку (КРЧ_д) за даними доходу від реалізації стрілочної продукції за 2020 рік розраховується за формулою:

$$КРЧ_{д} = ОП / ЗОПР, \quad (1.23)$$

де, ОП – дохід від реалізації стрілочної продукції АТ ДнСЗ, тис. дол..США;
 ЗОПР- загальний дохід від реалізації стрілочної продукту на ринку, тис. дол..США.

$$КРЧ_{д} = ОП / ЗОПР = 3808 / 36379 = 0,106$$

Коефіцієнт показує частку в доходах, займану фірмою на зовнішньому ринку.

Ми бачимо, що коефіцієнти частки в обсягах продаж та в доходах складають відповідно 0,137 і 0,106, що АТ ДнСЗ має нижчі ціни.

5) Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$КПП = ВПП / ВВОП, \quad (3.18)$$

де, ВПП- сума витрат на передпродажну підготовку;

ВВОП - сума витрат на виробництво(придбання) продукту й організацію його продажів.

Цей показник характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення передпродажної підготовки. АТ ДнСЗ за звітний період не проводив передпродажної підготовки стрілочної продукції, КПП приймається за 0.

- б) Коефіцієнт зміни обсягу продажів на зовнішньому ринку у 2020 році у співвідношенні зі попереднім роком визначається за формулою:

$$KZOПн = OPKЗП / OPPЗП, \quad (3.19)$$

де, OPKЗП - обсяг продажів на кінець планового періоду, т;

OPPЗП - обсяг продажів на початок планового періоду, т.

Відповідно даних таблиці коефіцієнт зміни обсягів продажів на зовнішньому ринку АТ ДнСЗ складає:

$$KZOПн = OPKЗП / OPPЗП = 2512 / 2355 = 1,108$$

Коефіцієнт зміни обсягу продажів показує зростання конкурентоздатності підприємства за рахунок їх зростання.

Коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку у 2020 році у співвідношенні зі попереднім роком визначається за формулою:

$$KZOПд = OPKЗП / OPPЗП, \quad (3.20)$$

де, OPKЗП – дохід від реалізації продукції на кінець планового періоду, тис. дол..США;

OPPЗП - дохід від реалізації продукції на початок планового періоду, тис. дол..США.

Відповідно даних таблиці коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку АТ ДнСЗ визначається за формулою:

$$KZOПд = OPKЗП / OPPЗП = 3808 / 3718 = 1,103$$

Коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції показує зростання конкурентоздатності підприємства за рахунок їх зростання .

Ми бачимо, що коефіцієнти зміни в обсягах продаж та в доходах складають відповідно 1,108 і 1,103, що ціни реалізованої продукції зменшилися.

За ціною.

- 4) Коефіцієнт рівня цін на зовнішньому ринку:

$$KPC = (C_{ма} + C_{мін}) / 2 C_{уп}, \quad (3.22)$$

де, C_{\max} - максимальна ціна продукції на ринку, дол./т;

C_{\min} - мінімальна ціна продукції на ринку, дол./ т;

$C_{\text{уп}}$ - ціна товару, встановлена підприємством, дол./т.

Відповідно даних таблиці коефіцієнт рівня цін на стрілочну продукцію на зовнішньому ринку розраховується за формулою:

2019 рік:

$$КРЦ = (C_{\max} + C_{\min}) / 2 C_{\text{уп}} = (1544 + 4376) / 2 \times 1578 = 1,87$$

2020 рік:

$$КРЦ = (C_{\max} + C_{\min}) / 2 C_{\text{уп}} = (1544 + 4376) / 2 \times 1516 = 1,96$$

Коефіцієнт рівня цін на зовнішньому ринку показує, що АТ ДНСЗ має високий рівень конкурентоздатності, а у 2020 році має тенденцію збільшення за рахунок динаміки цін на продукцію.

8) Коефіцієнт доведення продукції до споживача (КС):

$$КС = (КЗОП * ВСБ_{\text{кзп}}) / ВСБ_{\text{пзп}}, (3.23)$$

де, КЗОП - коефіцієнт зміни обсягу продажів - формула (3);

ВСБ_{кзп} - сума витрат на функціонування системи збуту на кінець планового періоду;

ВСБ_{пзп} - Сума витрат на функціонування системи збуту на початок планового періоду.

Відповідно даних Звіту про фінансові результати за 2019 рік АТ ДНСЗ (см. Додаток), прогнозу показників (см. П. 3.1) і КЗОПн визначимо коефіцієнт доведення продукції до споживача за формулою:

$$КС_{\text{н}} = (КЗОП_{\text{н}} * ВСБ_{\text{кзп}}) / ВСБ_{\text{пзп}} = (1,108 \times 36117) / 32477 = 1,232$$

Аналогічно розрахуємо коефіцієнт доведення продукції до споживача, де КЗОПд - коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції, за формулою:

$$КС_{\text{д}} = (КЗОП_{\text{д}} * ВСБ_{\text{кзп}}) / ВСБ_{\text{пзп}} = (1,103 \times 36117) / 32477 = 1,227$$

Як бачимо, коефіцієнти доведення продукції до споживача більше 1, щопоказує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.

По просуванню продукта.

9) Коефіцієнт рекламної діяльності (КРД):

$$\text{КРД} = (\text{КЗОП} * \text{ВРД}_{\text{кзп}}) / \text{ВРД}_{\text{пзп}}, \quad (3.24)$$

де, ВРД_{кзп}- витрати на рекламну діяльність на кінець планового періоду;

ВРД_{пзп}- витрати на рекламну діяльність на початок планового періоду;

Відповідно даних підприємства і КЗОП_н коефіцієнт рекламної діяльності (КРД) розраховується за формулою:

$$\text{КРД}_{\text{н}} = (\text{КЗОП}_{\text{н}} * \text{ВРД}_{\text{кзп}}) / \text{ВРД}_{\text{пзп}} = (1,108 \times 284) / 270 = 1,165$$

Аналогічно розрахуємо коефіцієнт КРД_д, де КЗОП_д - коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції, за формулою:

$$\text{КРД}_{\text{д}} = (\text{КЗОП}_{\text{д}} * \text{ВРД}_{\text{кзп}}) / \text{ВРД}_{\text{пзп}} = (1,103 \times 284) / 270 = 1,083$$

Коефіцієнти рекламної діяльності характеризують прагнення підприємства доросту конкурентоздатності за рахунок поліпшення рекламної діяльності. Різниця КРД_н та КРД_д пояснюється зростанням цін реалізації продукції АТ ДнСЗ на зовнішньому ринку.

10) Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$\text{КВПП} = \text{КЗОП} * \text{ЗПТА}_{\text{кзп}} / \text{ЗПТА}_{\text{пзп}}, \quad (3.25)$$

де, ЗПТА_{кзп}- сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець планового періоду;

ЗПТА_{пзп}- сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок планового періоду.

На зовнішньому ринку АТ ДнСЗ працюють дилери в таких країнах:

Азейбарджан, Білорусія, Грузія, Казахстан, Росія, Узбекистан.

Відповідно даних підприємства і КЗОПн коефіцієнт використання персональних продажів визначається за формулою:

$$КВППн = КЗОПн * ЗПТАкзп / ЗПТАпзп = (1,108 \times 2190) / 2160 = 1,124$$

Аналогічно розрахуємо коефіцієнт КВППд, де КЗОПд - коефіцієнт зміни доходів від реалізації стрілочної продукції, за формулою:

$$КВППд = КЗОПд * ЗПТАкзп / ЗПТАпзп = (1,103 \times 2190) / 2160 = 1,119$$

Коефіцієнт використання персональних продажів показує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання персональних продажів із залученням дилерів.

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти із находячи середньоарифметичну величину, визначимо інтегральний показник конкурентоздатності маркетингової діяльності для стрілочної продукції АТ ДнСЗ. Назвемо його коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоздатності (КМТК), який визначається за формулою:

а) відповідно показників у натуральному виразі:

$$КМТКн = (КРЧн + КЗОПн + КРЦ + КСн + КРДн + КВППн) / 6 = (0,137 + 0,108 + 1,96 + 1,232 + 1,165 + 1,124) / 6 = 1,121;$$

б) відповідно показників, розрахованих зі використанням доходу від реалізації стрілочної продукції:

$$КМТКд = (КРЧд + КЗОПд + КРЦ + КСд + КРДн + КВППд) / 6 = (0,106 + 0,103 + 1,96 + 1,227 + 1,083 + 1,119) / 6 = 0,933$$

Відповідно результатів експертних оцінок, які наведено у таблиці, визначимо коефіцієнти конкурентоздатності з урахуванням їх значимості на зовнішньому ринку стрілочної продукції АТ ДнСЗ з формулами:

а) відповідно показників у натуральному виразі:

$$\text{КМТК}_H = (\text{КРЧ}_H \times \beta_1 + \text{КЗОП}_H \times \beta_2 + \text{КРЦ} \times \beta_3 + \text{КС}_H \times \beta_4 + \text{КРД}_H \times \beta_5 + \text{КВПП}_H \times \beta_6) = (0,137 \times 0,2 + 0,108 \times 0,25 + 1,96 \times 0,3 + 1,232 \times 0,1 + 1,165 \times 0,05 + 1,124 \times 0,1) = 0,936;$$

б) відповідно показників, розрахованих зі використанням доходу від реалізації стрілочної продукції:

$$\text{КМТК}_D = (\text{КРЧ}_D \times \beta_1 + \text{КЗОП}_D \times \beta_2 + \text{КРЦ} \times \beta_3 + \text{КС}_D \times \beta_4 + \text{КРД}_D \times \beta_5 + \text{КВПП}_D \times \beta_6) / 6 = (0,106 \times 0,2 + 0,103 \times 0,25 + 1,96 \times 0,3 + 1,227 \times 0,1 + 1,083 \times 0,05 + 1,119 \times 0,1) = 0,924;$$

Таким чином, інтегральні коефіцієнти конкурентоздатності АТ ДнСЗ на зовнішньому ринку з урахуванням прогнозу показників на 2020 рік та у 2019 році складають:

а) відповідно показників у натуральному виразі - 0,936 і 0,918, що свідчить про зростання конкурентоздатності підприємства;

б) відповідно показників, розрахованих зі використанням доходу від реалізації стрілочної продукції, - 0,924 і 0,957, що свідчить про зниження конкурентоздатності підприємства за рахунок зменшення цін реалізації стрілочної продукції.

В цілому це характеризує прагнення підприємства до росту конкурентоздатності за рахунок поліпшення маркетингової діяльності, зростання витрат на функціонування системи збуту, витрат на рекламну діяльність та оплату праці дилерів.

Таблиця 3.24

Оцінка коефіцієнтів конкурентоздатності на зовнішньому ринку стрілочної продукції АТ ДнСЗ за 2019 р. і прогнозних у 2020 р.

Коефіцієнти	Умовніви значення	У натуральному виразі		Темп рост у, %	По доходу		Темп росту, %
		Факт, 2019	План, 2020		Факт, 2019	План, 2020	
1. Коефіцієнт	КРЧ _H						

ринкової частки на зовнішньому ринку	КРЧд	0,129	0,137	106,2	0,102	0.108	105,8
2. Коефіцієнт зміни обсягу продажів	КЗОПн КЗОПд	1,132	1,108	97,9	1,215	1,103	90,8
3. Коефіцієнт рівня цін	КРЦ	2,32	1,87	80,6	1,87	1,96	104,8
4. Коефіцієнт доведення продукції до споживача	КСн КСд	1,272	1,232	96,9	1,354	1,227	90,6
5. Коефіцієнт рекламної діяльності	КРДн КРДд	1,245	1,165	93,6	1,337	1,083	81,0
6. Коефіцієнт використання персональних продажів	КВППн КВППд	1,268	1,124	88,6	1,360	1,119	82,2
Середній	КМТКср	0,986	1,121	113,7	1,040	0,933	89,7
Інтегральний	КМТКін	0,918	0,936	102,0	0,978	0,924	94,5

ВИСНОВКИ

1. Порівняльний аналіз визначень «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє виділити 3 групи:

- що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність підприємства, без згадки товару;

- базуються тільки на товарної складової конкурентоспроможності;

- поєднують товар і виробничу діяльність суб'єкта.

2. Схема циклу управління підприємством включає: аналіз – діагноз – прогноз. Як джерела конкурентоспроможності підприємства виділяються операційна ефективність і стратегічне планування.

3. Для оцінки конкурентоспроможності відповідно методики Білоусова критерії групуються по окремих елементах комплексу маркетингу : продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту.

4. Сьогодні АТ ДнСЗ - одне з найбільших виробничих підприємств України, інноваційне та прибуткове. Продукція заводу високо цінується в різних країнах.

Організаційна структура управління підприємства відноситься до класичної лінійно функціональної системі управління.

5. Результати аналізу основних техніко економічних показників:

- дохід від реалізації продукції на АТ ДнСЗ за 5 років збільшився у 2,4 рази, але у 2019 році знизився на 36 %;

- на підприємстві склалася негативна тенденція щодо зниження чисельності персоналу, у 2019 році чисельність працівників скоротилася на 65 осіб, коефіцієнт плинності склав 13 %;

- середня заробітна плата за 6 р. зросла у 4 рази, , індекс інфляції у 267 рази, а продуктивність праці також у 2,6 рази., що свідчить про негативне співвідношення цих показників;

- на підприємстві за аналізований період відбувалося якісне поліпшення складу і структури основних засобів, коефіцієнт зносу зменшується і складає 43 %.

- підприємство має абсолютну стійкість фінансового стану що підтверджує тривимірний показник.

- у структурі власного капіталу частка прибутку складає 99 % Що забезпечує високу ділову стійкість підприємства і його успішне функціонування.

6. Інтегральні коефіцієнти конкурентоздатності АТ ДнСЗ у 2019 році складають 0,918 і 0,978. Це характеризує прагнення підприємства до росту конкурентоздатності за рахунок поліпшення цінової політики, зростання витрат на функціонування системи збуту, витрат на рекламну діяльність та оплату праці дилерів.

7. Для визначення показників конкурентоспроможності на основі даних за 10 років розроблено кореляційно регресійні моделі:

- собівартості реалізованої продукції ;
- адміністративних витрат ;
- загальновиробничих витрат ;
- амортизаційних відрахувань ;
- витрат на збут ;
- витрат на рекламу ;
- витрат на оплату праці дилерів ;
- доходу від реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку ;
- цін реалізації стрілочної продукції на зовнішньому ринку.

8. З метою удосконалення управління рентабельністю реалізованої стрілочної продукції АТ ДнСЗ в умовах економічної кризи внаслідок пандемії COVID-19 визначені точки беззбитковості від реалізації стрілочних переводів за їх типами та масою на внутрішньому та зовнішньому ринках.

9. Інтегральні коефіцієнти конкурентоздатності АТ ДнСЗ на зовнішньому ринку з урахуванням прогнозу показників на 2020 рік та у 2019 році складають:

а) відповідно показників у натуральному виразі - 0,936 і 0,918, що свідчить про зростання конкурентоздатності підприємства;

б) відповідно показників, розрахованих зі використанням доходу від реалізації стрілочної продукції, – 0,924 і 0,957, що свідчить про зниження конкурентоздатності підприємства за рахунок зменшення цін реалізації стрілочної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців.– Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
2. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
3. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс». – 2006. – 806 с.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія / В.А. Павлова - Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. - 276с.
5. Слєць О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. – [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf 11.
6. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
7. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография / В.Л. Дикань,- Харьков: Основа, 1995. - 160 с.
8. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
9. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
10. Федорова Т. В. Конкурентоспроможність переробних підприємств агропродовольчого підкомплексу та чинники її підвищення в умовах трансформації економіки. / Т. В. Федорова // Економіка і суспільство. – 2017 – Вип. 9 – с. 690-697.
11. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И, Акмаева. – М.: ВольтерсКлувер, 2010. 432 с.
12. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

13. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 344с.
14. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст] : учеб.пос. / Г. Минцбург, Дж. Куини, С. Гашал. – СПб: Питер, 2001. – 684 с.
15. Алабугин, А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: монография / А.А.Алабугин – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 362 с.
16. Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: «Альпина Паблишер», 2013. 454 с.
18. Федоров А.В. Взаимосвязь менеджмента развития и конкурентоспособности предприятия // Бизнес и дизайн ревю. 2016. Т. 1. № 1. С. 6.
19. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология. М.: Эксмо, 2008. 183 с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С.Виханский – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
21. Кваско А,В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL:<http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>
22. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [підруч.] / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
23. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. / Вісник соціально-економічних досліджень, 2013, випуск 4 (51). – с. 193 – 188.
24. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью: [монография] / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 200 с.
25. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №5(25).
26. АТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ СТІЛОЧНИЙ ЗАВОД» URL: <http://www.dsz.dp.ua/ua/>

27. Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
28. Економіка залізничного транспорту : підручник / Ю.Ф. Кулаєв, Ю.С. Бараш, М.В. Гненний. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. – 480 с.
29. Річна звітність АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»/ офіційний сайт АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL:<http://www.dsz.dp.ua/ua/downloads>.
30. В. О. Шишкін, Н. В. Лозова, Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення / інвестиції: практика та досвід № 12/2009, с.47-48.
31. Аналіз і оцінювання фінансової стійкості підприємства. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-6/6.html
32. Беялов Т.Е., Олейник А.В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення / Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» // № 12 (22), 2 т., 2016, с. 22-26
33. Фінансовий менеджмент : підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко, [та ін.] за заг. ред. Т.А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 344с.
34. Магда В.В. Дослідження тренду часового ряду збуту продукції / Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 1 (40). – 2010, с. 102 – 108.
35. Волощенко А. Б. Теорія ймовірностей та математична статистика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. Б. Волощенко, І. А. Джалладова. – К. : КНЕУ, 2003. – 256 с.
36. Ляшенко О.С. Засоби табличного процесу MICROSOFT EXCEL для прогнозування економічних процесів. URL:
<https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15592183808835.pdf>
37. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік / [Текст]: навч. посіб./ І.Б. Садовська, Г.В. Божидарнік, К.Є. Нагірська. – К.:»Центр учбової літератури», 2013 – 688 с.