

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Семенюк Андрій Тарасович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 339.137

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БАТЮК Богдан Богданович
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки D3 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

«_____» _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Семенюку Андрію Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства»

керівник проєкту (роботи) БАТЮК Богдан Богданови, к-т. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “_____” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретичні та методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю. Розділ 2 Комплексне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «***». Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «***».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1 Теоретичні та методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю	листопад 2024	
7	Розділ 2 Комплексне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «***»	березень 2025	
8	Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «***»	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)

Семенюк А.Т.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Батюк Б.Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Семенюк А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю ДЗ «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування стратегії управління конкурентоспроможністю. В роботі виокремлено сутність конкуренції та визначено їх місце в діяльності підприємства, розглянуто методи для аналізу стратегії управління конкурентоспроможністю. На основі узагальнення результатів дослідження особливостей стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» запропоновано основні напрями підвищення ефективності діяльності.

Ключові слова: стратегія, стратегія управління конкурентоспроможності, конкуренція, підприємство, продажі, транспортні біржі, логістика, ефективність.

ANNOTATION

Semeniyk A. Strategic management of enterprise competitiveness. – Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty D3 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The thesis examines and summarizes the existing theoretical and methodological foundations for forming a competitiveness management strategy.

The study highlights the essence of competition and defines its role in an enterprise's operations; additionally, it reviews methods for analyzing competitiveness management strategies. Based on the synthesis of research results regarding the specifics of the enterprise's competitiveness management strategy, proposals for improving the competitiveness of LLC «***» have been developed, and key directions for enhancing operational efficiency have been suggested.

Keywords: strategy, competitiveness management strategy, competition, enterprise, sales, freight exchanges, logistics, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	8
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємств.....	8
1.2. Вибір та обґрунтування стратегій конкурентоспроможності підприємства як основа стратегічного управління.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.....	23
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «***».....	33
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «***».....	33
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «***».....	50
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «***».....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «***».....	71
3.1. Удосконалення підходу до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «***».....	71
3.2. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «***».....	81
3.3. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***».....	93
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Багато підприємств не змогли ефективно використати наявні у них кошти і налагодити прибуткову для себе діяльність через відсутність якісної, конкурентоспроможної продукції (послуг) та відсутність стратегічного мислення. Це питання є сьогодні одним з найскладніших. Досвід останніх років засвідчив, що не всі вітчизняні підприємства можуть ефективно вести конкурентну боротьбу.

Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа, А. Гутмана, Дж. Данінга, А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана і ряд інших відомих вчених.

В наукових публікаціях ряду вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків доцільно відмітити – О. Амоші, В. Андріанова, С. Аптекаря, Б. Буркинського, І. Герчикової, Г. Губерної, О. Дерев'янка, С. Єрохіна, Ю. Іванова, А. Кредисова, І. Лукінова, Д. Лук'яненко, В. Мамутова, В. Оберемчука, Ю. Пахомова, В. Павленка, А. Старостіної, М. Чумаченка, Л. Червової, М. Якубовського, С. Ярошенка та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективних пропозицій, спрямованих на покращення діяльності підприємства ТОВ «***» за рахунок утримання та розвиток конкурентних переваг підприємства.

Завданнями, які були розв'язані в процесі розробки теми даної роботи є:

- Розглянути теоретичні поняття «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства» та «стратегії розвитку, конкурентоспроможності підприємства»;
- визначити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю;
- опрацювати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «***»;
- надати загальну характеристику підприємству;

- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «***»;
- обґрунтувати доцільність реалізації обраного заходу для розвитку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «***»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти реалізації розвитку конкурентоспроможності. Сферою застосування роботи виступає підприємство ТОВ «***».

Методами дослідження, що використовувались під час написання роботи є:

- системний аналіз (систематизація теоретичних даних);
- управлінський аналіз підприємства;
- порівняльні методи, що за допомогою яких визначалась доцільність реалізації обраного заходу

Методологічною основою є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки.

Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України, праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі менеджменту й конкурентоспроможності, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали підприємства ТОВ «***».

Наукова новизна магістерської роботи полягає в створенні моделі стратегічного управління для ТОВ «***», що може бути застосована для інших підприємств даної галузі.

Внеском в даній роботі є дослідження інноваційного ринку транспортних послуг та пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «***».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

За визначенням Г. Азоева, конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

На думку Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [2, с. 213].

Інші автори [3, с. 350] зазначають, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоева [1], І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера [30], Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова [8], А. Юданова та інших.

Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних

аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1).

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які

виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: [4].

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують

конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [4].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 2).

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [6].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на

конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 2.1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [5, с. 17]

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу

факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [7].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства

можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

1.2. Вибір та обґрунтування стратегій конкурентоспроможності підприємства як основа стратегічного управління.

В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “мистецтво генерала”, тобто за походженням це військовий термін.

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Розглядаючи «стратегію конкуренції» з точки зору менеджменту наголосимо, що це набір правил, низка дій та прийомів за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей. При чому цілі встановлюються виходячи із конкурентної ситуації яка склалась на ринку та бар'єрів, які

необхідно подолати. У роботі економістів Калінеску Т.В., Романовської Ю.А., Кирилова О.Д. стратегія визначається як «встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [32].

При визначення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо користуватися наведеним підходом. Отже під останнім пропонуємо розуміти широкий спектр засобів та інструментів, які дозволять формувати на підприємстві конкурентоспроможний клімат та дозволить бути конкурентоздатним у довгостроковій перспективі.

З метою більш широкого розкриття сутності наведеного тлумачення пропонуємо розкрити значення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі економістів Блінова О. О. та Захарова В. Я. [34] зазначено, що конкурентоспроможність підприємства - це здатність створити такі конкурентні переваги, які забезпечують досягнення поставлених цілей [33].

Подібний підхід наведено у роботі [34] але увагу приділено створенню економічних переваг для суб'єкту економічних змагань за умови досягнення визначеної мети. Дослідник Маракулін Н. В. визначає конкурентоспроможність підприємства, як здатність працювати у динамічному, конкурентному, середовищі при утриманні конкурентних переваг, як мінімум, на стабільному рівні [35].

Наведені підходи продовжують думку Портера М. [30], але не говорять про загальну ефективність господарської діяльності, як показник сталої конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства, і саме тому, що вони стали широкодоступними, а значить, отримати переваги за рахунок цих відмінностей вже неможливо.

Підприємства України все менше виробляють продукції, оскільки вона не є конкурентоспроможною на ринку і не може бути реалізованою, і все більше її імпортують.

Про це свідчать невтішні результати економічного розвитку нашої країни за останні роки. В додаток, порівнюючи енергоємність ВВП України з іншими країнами констатуємо той факт, що енергоємність ВВП України в 3-5 раз перевищує показники розвинених країн [5].

Нині спостерігаються наступні основні тенденції розвитку підприємств:

- стабільність темпів економічного зростання;
- концентрація виробничих потужностей великих виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних підприємств;
- посилення залежності від ринків сировини, паливно-енергетичних ресурсів;
- зростання фізичного та морального зносу виробничих засобів;
- вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за розширення сфер діяльності в умовах світогосподарських зв'язків;
- підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості продукції;
- індивідуалізація попиту споживачів.

Відзначені тенденції розвитку підприємств свідчать про брак у них чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності, відсутність цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та використання потенційних вигод та про поступове зближення їхніх стратегій і перетворення конкуренції у змагання однакових способів досягнення стратегічних цілей в умовах змін відносного конкурентного балансу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування [10].

Тому в здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, стратегічного пристосування та стратегічної еластичності до змін конкурентного середовища полягають стійкі конкурентні переваги підприємств. А, існуючі відмінності між високими технологіями і низькими, між сферою виробництва та обслуговуванням зникають при такому стані економічного розвитку, коли всі галузі можуть використовувати передові технології та висококваліфікований персонал для досягнення високого рівня свого економічного розвитку.

У сучасній економіці чітко простежується перехід від використання порівняльних переваг, укладених за допомогою низьких витрат на робочу силу і природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на розвиненому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальних товарах і технологіях, що постійно вимагає формування стратегії та розробки відповідних інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

Загальний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку полягає в тому, що фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства як раз і обґрунтовуються з точки зору клієнтоорієнтованості. Іншими словами, враховується перехід в конкурентній боротьбі від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, цінностях, інноваціях, клієнтоорієнтованості.

Це передбачає вибір основної стратегії конкуренції, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Як основна ознака тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку, через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний вітчизняний внутрішній ринок має специфічні особливості, пов'язані з нерозвиненістю і „завуальованістю” товарно-грошових відносин. Однак українські підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, а тому повинні знати і враховувати в цьому стані конкурентні можливості контрагентів.

Крім того, з плином часу, чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства, перетворюються на свою протилежність і починають чинити негативний вплив на конкурентні позиції, що передбачає зміни в акцентах використовуваних механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності, які закладаються у фундамент стратегій.

При цьому вибрана стратегія підвищення конкурентоспроможності не

може бути базовою на протязі тривалого часу, тому що ситуація на конкурентному полі, що представляє собою царину вип'ячення економічних інтересів суб'єктів ринку, постійно змінюється. Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь якому підприємству важко і неприємно змінювати існуючу стратегію [11].

Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Цікаво, що за даними опитування групи керівників підприємств, теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку 20% підприємств; на світовому ринку – 6%. Практичні спроби мали ефективність не більше 50%.

Основною причиною невдач була відсутність оперативного реагування на зміни у „правилах гри” на ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств вважаються: погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку економічних відносин. Кожне підприємство повинно постійно підтримувати на високому рівні свою конкурентоспроможність, щоб мати можливість, систематично аналізуючи макро- і мікроекономічну ситуацію на ринку, розширювати свої конкурентні позиції, що забезпечує тривале економічне зростання підприємства та його високий конкурентний статус.

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і відображає: понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; визначення підприємством призначення на цільовому ринку; ринкової позиції; конкурентних переваг;

критеріїв прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей.

Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку. За таким підходом стратегія підвищення конкурентоспроможності визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності підприємств на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом [12].

Вона являє собою систему послідовних дій підприємства щодо досягнення їх стратегічних цілей. Складові стратегії включають стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування, відповідальних виконавців. Реалізація такої стратегії потребує наявності стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей функціонування підприємств на ринку. Для обґрунтування набору стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення частки продукції на ринку за рахунок інших підприємств, та обчислення прогнозованого вектора структури ринку доцільно використовувати ланцюги Маркова.

З багатьох можливих стратегічних напрямів можна використати й такі: зниження ціни виробу; проведення рекламних акцій, оновлення та диференціація асортименту, підвищення якості продукції. Таким чином, виходячи з теорії споживчих переваг щодо оптимального вибору покупцем продукції двох різних підприємств, можна прогнозувати локальний результат з урахуванням зміни ринкових умов через застосування критеріїв максимуму (критерій песимізму А. Вайда) та мінімаксу (критерій втрачених вигод Л. Саваже).

Одним з аспектів вибору стратегії та обґрунтування напрямків і програми її реалізації є ефективне використання впливу окремих чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємств. За результатами опитування групи керівників підприємств, ідентифікацію чинників, що забезпечують конкурентоспроможність, слід поділити на дві групи: ринкові та інституційні.

Оцінка чинників керівниками підприємств дозволила визначити ті, що найбільше впливають на стратегічний розвиток підприємств.

Серед ринкових чинників – це: внутрішній потенціал підприємства, запити споживачів, тиск постачальників сировини і матеріалів; інституційних: поведінка власників, дії банків-кредиторів; економічна політика уряду, стан конкуренції на цільовому ринку.

До впливу ринкових чинників, які було обстежено, виробники пристосувалися і можуть знайти стратегічні альтернативи розвитку в умовах зміни конкурентного середовища. Більшість чинників інституційного напрямку, крім поведінки власників, скоріше перешкоджають розвитку підприємств, ніж сприяють йому і викликають необхідність змінювати або коригувати стратегію [13].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливим є визначення механізмів її підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з шерегою проблем стосовно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів.

Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства. Відтак, стратегія як інструмент є комплексною моделлю, як процес – фактично формує принципи та правила, а як результат – є певною логікою поведінки підприємства, що визначає і задає напрями розвитку на основі альтернати. Результатами реалізації стратегій, а відтак і економіки на підприємствах, повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості.

Цьому, своєю чергою, повинна служити чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступна і зрозуміла методика формування та верифікації її альтернатив і, насамкінець, відбору серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій.

Саме стратегія призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності, притаманні такі якості ознаки: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [4, с. 41-42], що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом. Структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії підприємства.

Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

При цьому її вибір повинен обумовлюватися такими конкретними чинниками, як: умови і фактори зовнішнього середовища; – сфера діяльності підприємства; номенклатура та асортимент продукції підприємства; тривалість життєвого циклу продуктів; наявність відповідного науково-технічного і

технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку; відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку підприємства; прийнятність за рівнем ризику; можливості щодо реалізації стратегії тощо.

Ключовими серед них є: ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що є у наявності у підприємства; інтелектуальна власність; бізнес-ланцюги; науково-технічний рівень розвитку підприємства; структура продукції за стадіями життєвого циклу підприємства; характеристики ринку.

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки.

Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, обґрунтовані методичні підходи щодо розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентістну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств вживання знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.

Сформувані механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншою – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому [13, с. 48].

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності.

У загальному вигляді вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства.

У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача. Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу.

При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи. Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства: ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи наукові дослідження з цього питання представляємо класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [14, с. 72].

Можна запропонувати наступну класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі

групи за певною ознакою.

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення матеріалу	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: [36]

Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею (S_i). Якщо проводити вісі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних факторів (n) під

рівними між собою кутами от,- (тобто питома вага кожного з факторів впливу є однаковою), то площу кожного багатокутника (S_i) можна обчислити за формулою (1.1.):

$$S_i = \frac{1}{2} \sin \left(\frac{360^\circ}{n} \right) \sum_{j=1}^n (a_j \cdot a_{j+1}) \quad (1.1.)$$

де g_i - значення i -го інтегрованого факторного показника за кожним оцінюваним фактором підприємства.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності.

Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції).

Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогнозої інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків.

Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності

підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними.

Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

- До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить:

- життєвий цикл товару (послуги);
- оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку;
- теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага;
- метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.
- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [15, с.75].

Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

Метод бенчмаркінга - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [16, с. 185].

Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого

компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Наступним кроком дослідження обраної проблематики вважається доцільним виділити методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства: методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства; екстраполяція; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод складання прогнозової звітності підприємства [17, с. 87].

Висновки даного дослідження і перспективи подальших розробок. Підводячи підсумки дослідження обраної проблематики, наголосимо, що в Україні є передумови активізації конкурентних стратегій підприємств. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу.

Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

При цьому менеджмент підприємства повинен: об'єктивно оцінювати

існуюче положення організації; визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності; доводити необхідність змін; наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Систематизувавши методи формування конкурентних стратегій підприємств необхідно констатувати:

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів. Формальні методи доцільно застосувати за здійснення аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу).

Матричні (портфельні) методи є сенс застосувати, в основному, для підприємств з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, стан яких на ринку можна визначити, а саме: за діагностики стану даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів; за діагностики асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку.

Ці методи можна використати і для підприємства, яке випускає один або декілька однотипних виробів. У такому випадку головною метою аналізу буде не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах підприємства, а отримання відповіді на питання про те, чи доцільно підприємству входити в нові сфери діяльності.

Матричні (портфельні) методи є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності підприємства (СЕЕ, СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур «продукт-ринок».

В основу матричних методів покладена матриця, яка складається з декількох полів та графічним чином описує і порівнює стан різних видів діяльності підприємства (СЗГ) щодо таких змінних, як: темп зростання ринку, частка підприємства на ринку, загальна привабливість сектора тощо.

2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту підприємства, вони показують, за рахунок яких

управлінських рішень завойована та чи інша конкурентна позиція підприємства.

3. Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що матричні методи не враховують деяких аспектів функціонування підприємства, зокрема, механізм організації управління підприємством. Як свідчать дослідження, методи фінансового аналізу використовуються недостатньою мірою та, в основному, вважається, що фінансовий аналіз традиційно носить ретроспективний характер.

Слід зазначити, що саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє одержувати порівняльні оцінки та є базою для складання прогнозів майбутніх фінансових ситуацій підприємства^ які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (його стратегічним альтернативам). В свою чергу, методи прогнозування фінансового стану підприємства дозволяють оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування.

4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості.

Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки.

5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то варто відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми

спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами [17].

Таким чином, у роботі розглянуті основні методи формування конкурентних стратегій підприємства; систематизовано та аргументовано критерії формування і показники конкурентоспроможності підприємства та товару, на підставі яких визначені методичні та практичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як передумови їх стратегічного розвитку на регіональному рівні.

Висновки до розділу 1

В даному розділі було розглянуто основні теоретичні та методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Саме тому, управління конкурентоспроможністю у стратегічній перспективі є одним з найважливіших факторів успіху компанії.

Ми визначили, що можна виділити три основні групи методів стратегічного управління конкурентоспроможністю: методи, які характеризують ринкові позиції підприємства; методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Також, було визначено два основні фактори конкурентоспроможності підприємства: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать всі зовнішні умови та чинники, що діють у глобальному оточенні та впливають на підприємство. До внутрішніх належать контрольовані чинники діяльності підприємства, такі як діяльність керівництва компанії, технологічне оснащення, сировина і матеріали, а також збут продукції.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «*»**

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «*»**

Для здійснення виробничої діяльності підприємство ТОВ «***» створило два виробничих підрозділи у містах Львів та Запоріжжя. При цьому потужності ВП «***» забезпечують виробництво майонезної, маргаринової продукції, а також соусів томатних, кетчупів та гірчиці, а потужності ВП «***» забезпечують виробництво маргаринової продукції та мила господарського. Також для реалізації продукції на підприємстві діють 5 філій, а саме:

- Філія "Київська філія товариства з обмеженою відповідальністю «***».
- Філія "Луцька філія товариства з обмеженою відповідальністю «***».
- Філія "Львівська філія товариства з обмеженою відповідальністю «***».
- Філія "Тернопільська філія товариства з обмеженою відповідальністю «***».
- Філія "Івано-франківська філія товариства з обмеженою відповідальністю «***» [33].

Підприємство для здійснення діяльності з виробництва харчової продукції проведено реєстрацію в державному реєстрі операторів ринку, а саме зареєстровано потужності за адресою:

- м. Запоріжжя, вул. Харчова, 3 (№ г-UA-08-22-1380, від 09.03.2017р.);
- м. Львів, вул. Городоцька, 132 (№ г-UA-13-21-1975, від 13.03.2017р.);

Крім того, ТОВ «***» отримало:

- Ліцензію на поводження (придбання, зберігання, перевезення, використання, знищення, реалізація (відпуск) прекурсорів (списку 2 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів від 20.04.2017 р., видану Державною службою України з лікарських засобів та

контролю за наркотиками;

- Ліцензію на внутрішні перевезення пасажирів легковими автомобілями і внутрішні перевезення небезпечних вантажів та небезпечних відходів вантажними автомобілями (рішення №1024 від 24.10.2017г), видану Державною службою України з безпеки на транспорті [33].

Діяльність підприємства заснована на принципах в області якості і безпеки продукції, якими повинен керуватися кожен співробітник:

1. Безперервне вдосконалення. Воно постійно демонструє вдосконалення всіх бізнес-процесів і системи менеджменту, використовуючи міжнародні стандарти в області якості і безпеки харчових продуктів як інструмент для задоволення вимог і очікувань споживачів.

2. Законність і прозорість. ТОВ «***» позиціонує себе, як чесного виробника, який поважає всі норми і правила Законодавства України, орієнтуючись на вимоги і переваги споживачів, виконуючи всі застосовні санітарні та гігієнічні норми в процесі виробництва продукції.

3. Готовність до змін. Підприємство підтримує інновації та організаційні зміни, необхідні для підвищення якості і безпеки продукції.

4. Інноваційний підхід. Відбувається постійне оновлення асортименту продуктів, технологій виробництва і збуту шляхом вдосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю для отримання конкурентних переваг.

5. Ефективні комунікації. Весь персонал активно залучено у взаємодію і активну участь в управлінні якістю та безпекою харчових продуктів шляхом впровадження відповідної мотивації і навчання [33].

Основними видами діяльності, які здійснює ТОВ «***», є виробництво маргарину і подібних харчових жирів (код КВЕД 10.42), виробництво прянощів і приправ (код КВЕД 10.84), виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування (код КВЕД 20.41).

В процесі своєї діяльності ТОВ «***» здійснює виробництво: маргаринів в асортименті; жирів в асортименті; майонезів та соусів; гірчиці харчової; кетчупів; мила господарського [33].

Продукція для звичайних клієнтів, категорія B2C, яка іде у невеликих об'ємах:

1. Майонези: Легкий, Провансаль, Салатний, Золотий, Преміум, Домашній для дітей, Львівський преміум, Пісний.
2. Кетчупи: Bloody Mary, Steak, Barbecue, Чилі, Шашличний, Лагідний.
3. Соуси: Кисло-солодкий, Бургер, Сирний, Тартар, Папрік, Сацебелі, Аджика, Барбекю, Манго-чилі, Батумський, Український.
4. Гірчиця: Citrus mild, Гостра домашня, Медова, Французька.
5. Маргарин: Вершковий особливий, Пампушок для випічки, Сонячний особливий, Домашній, Слойка для домашньої випічки, Запорізький вершковий особий, Запорізький молочний особий, Запорізький столичний особливий, Запорізький маргарин слойка.

Продукція для закладів, категорія HoReCa, яка іде у великих об'ємах:

1. HoReCa Майонези: «Преміум» 72% жиру, «Майонез 67» 67%, «Deluxe» 50%, «Салатний» 30%, «Легкий» 15%, «Майонезний соус 20» 20%.
2. Упаковка майонезів: Філ-пак - 0.7 кг, Відро - 0.9 і 4.5 кг, Пакет - 5 кг, 10 кг, 20 кг.
3. HoReCa Кетчупи: «Томатний», «Супертوماتний», «Лагідний», «Лагідний екстра», «Шашличний», «Томато», «Deluxe».
4. Упаковка кетчупів: Дой-пак - 0.5 кг, Відро - 4.5 кг, Пакет - 5 кг.
5. HoReCa Соуси білі: «Тартар», «Папрік», «Сирний», «Часниковий», «Бургер».
6. Упаковка соусів: Дой-пак - 0.5 кг, Пакет - 5 кг.
7. HoReCa Соуси червоні: «Краснодарський», «Сальса», «Сацебелі», «Аджика», «Барбекю», «Каррі», «Мехікано», «Кисло-солодкий», «Манго-чилі».
8. HoReCa Гірчиця: «Гостра домашня», «Медова», «Французька із зернами».
9. HoReCa Маргарини: «Для тортів» 80%, «Слойка» 80%, «Молочний» 82%, «Сонячний» 72%, «Столичний» 60%, «Домашній/Вишуканий» 40%, «Жир рослинний для жарки», «Жир кулінарний фритюрний».

10. Упаковка маргаринів: Короб (слойка) - 2 кг, 5 кг, Моноліти - 10 кг, 20 кг.

Це повний перелік продукції для звичайних клієнтів (B2C) та продукції для закладів (HoReCa), що доступна в невеликих об'ємах та великих об'ємах відповідно.

Продукція «***» виготовляється на Львівському (ЛЖК) і Запорізькому (ЗЖК) жиркомбінатах і успішно експортується в країни ЄС, ОАЕ, США та Канаду[34].

В ТОВ «***» головною ланкою організаційної структури є директор, який є власником більшої частини акцій та спонсором одночасно, в той час заступник директора є основною організаційно керуючою ланкою, також є адміністрація, заступник директора з питань безпеки, адміністративно господарський відділ та бухгалтерія. Також заступник директора є найвищою керуючою ланкою над всіма філіалами підприємства у якого в підлеглих є директори цих самих філій (ДОДАТОК Б).

ТОВ «***» має стабільну і добре сплановану команду, яка складається з професіоналів з цінними навичками, знаннями і багаторічним досвідом. В компанії високо цінуються права і потреби наших співробітників, застосовуються підходи, спрямовані на майбутнє, і забезпечується постійне навчання і підготовку програм, що становлять основу управління персоналом.

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу ТОВ «*» за 2020-2023 рр**

Рік	Загальна кількість персоналу	Управлінський склад
2020	1792	29
2021	1675	38
2022	1458	37
2023	1458	37

Джерело: [33]

Аналізуючи таблицю 2.1 слід зазначити, у 2020 році загальна кількість

персоналу становила 1792 особи, в 2021 році загальна кількість персоналу зменшилася до 1675 осіб, а в 2022 і 2023 роках загальна кількість персоналу залишилася стабільною на рівні 1458 осіб.

У 2020 році управлінський склад становив 29 осіб, в 2021 році управлінський склад збільшився до 38 осіб. У 2022 і 2023 роках управлінський склад залишився стабільним на рівні 37 осіб.

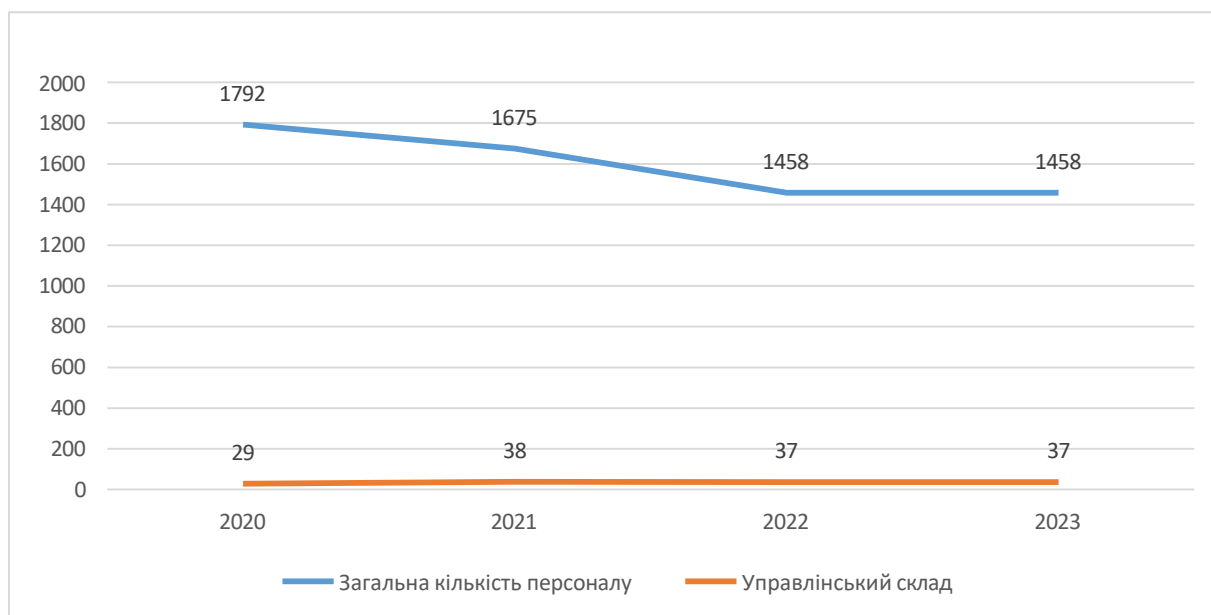


Рисунок 2.1 Чисельність персоналу ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

Джерело: [33]

Загальна кількість персоналу зменшується з роками, що може свідчити про використання автоматизації та ефективного управління ресурсами.

Стабільність кількості персоналу та управлінського складу в 2022 і 2023 роках може свідчити про затверджену організаційну структуру та ефективне планування кадрів.

Основні фонди — це частина засобів виробництва, які беруть участь у процесі виробництва тривалий період, зберігаючи при цьому натуральну форму і властивості, а також переносять свою вартість на вартість готового продукту частинами [35]

Аналізуючи таблицю 2.2 , можна зробити висновок, що загальна первісна вартість всіх активів зросла з 62 294,00 грн на початку року до 73 242,грн на

кінець року. Це свідчить про збільшення інвестицій у машини, обладнання та комп'ютерну техніку.

Накопичена амортизація для кожної категорії активів (машини та обладнання, комп'ютерна техніка, інші) також збільшилась. Це вказує на те, що активи використовувалися протягом року і були піддані процесу зносу. За результатами, чиста балансова вартість активів становить 27 183,00 грн на кінець року.

Таблиця 2.2

Показники основних засобів підприємства ТОВ «*» за 2023 рік**

	Машини та обладнання	Комп'ютерна техніка	Інші	Усього
Первісна вартість	13144,00	25612,00	23538,00	62294,00
на 31 грудня 2023	13718,00	34133,00	25392,00	73242,00
Накопичена амортизація на 31 грудня 2023	-8215,00	-20637,00	- 17208,00	- 46059,00
Чиста балансова вартість на 31 грудня 2023	5503,00	13496,00	8184,00	27183,00

Джерело:[36]

Комп'ютерна техніка має найбільшу первісну вартість і накопичену амортизацію серед усіх категорій активів. Це свідчить про те, що компанія активно інвестує у сучасну технологічну інфраструктуру для підтримки своєї діяльності.

Аналіз зміни чистої балансової вартості активів може вказувати на вплив амортизації на фінансовий стан компанії. Зменшення чистої балансової вартості може свідчити про знос та старіння активів, що потребує уваги щодо ремонту або заміни. Водночас, збільшення первісної вартості активів може бути ознакою розвитку компанії, впровадження нових технологій або розширення її масштабів. Загальний аналіз цих фінансових показників може допомогти в оцінці ефективності вкладень у машини, обладнання та комп'ютерну техніку компанії.

Фондовіддача відображає ефективність використання основних засобів

компанією, у таблиці фондівддача становила 46,74% у 2020 році, знизилась до 42,20% у 2021 році, зростала до 42,54% у 2022 році і значно збільшилась до 67,90% у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів у виробничих процесах.

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості ТОВ «*» основними засобами**

Показники	Порядок розрахунку за рядками	2020	2021	2022	2023
Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації/Основні засоби	46,74	42,20	42,54	67,90
Фондомісткість	1/Фондовіддачу	0,02	0,02	0,02	0,01
Фондоозброєність	Основні засоби/Кількість працівників	51,98	50,63	69,13	49,26
Частка основних засобів у активах	Сума основних засобів / Загальна сума активів * 100%	7,44	5,11	6,72	2,58

Джерело: власні дослідження на основі додатку В та Г [37]

Фондомісткість показник обернений до фондівддачі і вказує, скільки одиниць основних засобів необхідно для генерації одиниці чистого доходу. У таблиці фондомісткість становила 0,02 в 2020, 2021 і 2022 роках, і знизилась до 0,01 в 2023 році, що вказує на зростання необхідності в основних засобах для генерації чистого доходу.

Фондоозброєність показник відображає, скільки основних засобів припадає на одного працівника. У таблиці фондоозброєність зростала з 51,98 у 2020 році до 69,13 у 2022 році, але знизилась до 49,26 у 2023 році. Це свідчить про зміни в кількості працівників та ступінь автоматизації виробничих процесів компанії.

Частка основних засобів у активах відображає відношення вартості основних засобів до загальної вартості активів компанії у відсотках. У таблиці частка основних засобів у активах зросла з 7,44% у 2020 році до 6,72% у 2022

році, але значно зменшилась до 2,58% у 2023 році, що вказує на зміни в структурі активів компанії, можливо, зменшення вкладу в основні засоби у порівнянні з іншими видами активів.

Таблиця 2.4 містить ряд показників, пов'язаних з управлінням основними засобами компанії. Коефіцієнт зносу відображає співвідношення нарахованої амортизації до первісної вартості основних засобів, він становив 0,43 в 2020 році, зріс до 0,55 в 2021 році, знизився до 0,47 в 2022 році і знову зріс до 0,58 в 2023 році, що вказує на збільшення інтенсивності зносу основних засобів протягом останніх років.

Таблиця 2.4

Показники стану та руху основних засобів ТОВ «*» за 2020-2023 рік**

Показники	Порядок розрахунку за рядками	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу	Нарахована амортизація/ первісна вартість основних засобів	0,43	0,55	0,47	0,58
Коефіцієнт оновлення	Сума нових основних фондів за первісною вартістю/ сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.	1,76	2,20	1,89	2,36
Коефіцієнт вибуття	Вартість вибулих основних засобів /вартість основних засобів на початок періоду	0,76	1,20	0,89	1,36
Коефіцієнт приросту	(Балансова вартість основних засобів-первісна вартість основних засобів)/ Основні засоби	-0,76	-1,20	-0,89	-1,36
Коефіцієнт придатності	(Первісна вартість-знос)/	0,57	0,45	0,53	0,42

Джерело: власні дослідження на основі додатку В та Г, [39]

Коефіцієнт оновлення відображає відношення суми нових основних фондів до суми основних фондів на кінець звітного періоду за первісною вартістю, він зріс від 1,76 в 2020 році до 2,20 в 2021 році, зменшився до 1,89 в

2022 році і знову збільшився до 2,36 в 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягу інвестицій у нові основні засоби та їх оновлення протягом року.

Коефіцієнт вибуття відображає відношення вартості вибулих основних засобів до вартості основних засобів на початок періоду. Коефіцієнт вибуття збільшився від 0,76 в 2020 році до 1,20 в 2021 році, зменшився до 0,89 в 2022 році і знову збільшився до 1,36 в 2023 році, що свідчить про збільшення кількості вибулих основних засобів у порівнянні з їх вартістю на початок періоду. Це може бути результатом стратегічних рішень компанії щодо заміни застарілих або неефективних активів.

Коефіцієнт приросту що відображає відношення зміни балансової вартості основних засобів до їх первісної вартості. У таблиці 2.5. коефіцієнт приросту від'ємний, що вказує на зменшення балансової вартості основних засобів порівняно з їх первісною вартістю протягом років.

Таблиця 2.5

Оборотні активи підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

II. Оборотні активи	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2023/2022	Відносне відхилення, 2023/2022, %
Запаси	350170,00	281339,00	435507,00	705866,00	270359,00	0,62
Виробничі запаси	166908,00	104071,00	182417,00	393151,00	210734,00	1,16
Незавершене виробництво	30354,00	53262,00	61553,00	120807,00	59254,00	0,962
Готова продукція	144707,00	123095,00	191302,00	191647,00	345,00	0,01
Товари	8201,00	911,00	234,00	261,00	27,00	0,12
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	340264,00	168930,00	345123,00	212030,00	-133093,00	-0,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	25686,00	132978,00	89989,00	1710054,00	1620065,00	18
з бюджетом	100,00	16264,00	7472,00	3262,00	-4210,00	-0,56
Інша поточна дебіторська заборгованість	480835	541435	96302,00	108076,00	11774,00	0,12

Гроші та їх еквіваленти	24188,00	509742,	504193	26314,00	-477879,00	-0,95
Готівка	750,00	484,00	945,00	1208,00	263,00	0,28
Рахунки в банках	11309,00	373,00	10790,00	20664,00	9874,00	0,96
Витрати майбутніх періодів	143,00	521,00	1024,00	1710,00	686,00	0,67

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В

Коефіцієнт придатності відображає відношення розходження між первісною вартістю основних засобів та нарахованою амортизацією. У таблиці коефіцієнт придатності коливається від 0,42 до 0,57, що вказує на ефективне використання основних засобів компанією, оскільки значення близькі до 1 вказують на те, що нарахована амортизація не перевищує первісну вартість активів.

Оборотні фонди – частина виробничих фондів, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції та повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції. Оборотні фонди циркулюють у сфері виробництва й у процесі виготовлення продукції споживаються цілком, отже, цілком переносять свою вартість на створений продукт [40]

Згідно таблиці 2.5 значення запасів зростало протягом усього періоду з 2020 по 2023 рік, що свідчить про збільшення обсягів матеріалів або товарів, які компанія накопичувала.

Значення дебіторської заборгованості також зазнало змін. Воно зросло до 2022 року, але зменшилося у 2023 році, що свідчить про зміни в співвідношенні між продажами на кредит із заборгованістю та продажами за готівку.

Значення грошей та їх еквівалентів показує зміну протягом років. Воно збільшилося значно у 2021 році, але знову зменшилося в 2023 році, що є результатом розрахунків компанії, зміни в інвестиційних стратегіях.

Інші оборотні активи спочатку зросли, а потім знову зменшилися, що пов'язано зі змінами в структурі активів компанії.

Частка відносних відхилень у відсотках також варіюється. Деякі значення показують великі зміни (наприклад, другий рядок з відносним відхиленням 115,523%), тоді як інші мають менші зміни (наприклад, восьмий рядок з відносним відхиленням -0,563%).

Таблиця 2.6

Показники ефективності оборотних активів підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

Показник	Формула	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	Виручка від реалізації/Оборотні активи	3,47658778	2,15784393	2,85852281	1,74992177
Коефіцієнт оборотної дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації/середня сума дебіторської заборгованості	12,7959731	21,1854851	12,4234751	23,0000283
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня величина запасів	9,68445327	10,5188296	8,47406586	4,91114036
Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів	Оборотні активи/Виручка від реалізації	0,28763836	0,46342555	0,34983104	0,57145412
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток / Оборотні активи	0,02340663	0,13152917	0,10301178	0,07578491

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г, [41]

Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання оборотних активів для генерації виручки. З 2020 по 2023 рік спостерігається зниження цього коефіцієнта, що може свідчити про меншу ефективність використання активів у генерації виручки.

Коефіцієнт оборотної дебіторської заборгованості відображає швидкість збору коштів від покупців. За період з 2020 по 2023 рік, цей коефіцієнт коливається, і немає чіткого тренду. Проте, в 2023 році значення коефіцієнта

зростає, що може свідчити про затримки у сплаті дебіторами.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на ефективність використання запасів для виробництва продукції. За даними таблиці, цей коефіцієнт також коливається, проте загальний тренд показує зниження з 2020 по 2023 рік, що може свідчити про більш ефективне управління запасами.

Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів вказує на те, яка частина оборотних активів використовується для генерації виручки. Цей коефіцієнт зростає з 2019 по 2022 рік, що може свідчити про більш ефективне використання оборотних активів у генерації виручки.

Рентабельність оборотних активів вказує на ефективність використання оборотних активів для генерації прибутку. За період з 2020 по 2023 рік, цей показник показує зниження. Значення рентабельності оборотних активів зменшилось з 2020 по 2023 рік, що може свідчити про меншу ефективність використання оборотних активів для генерації прибутку.

У цілому, аналіз даної таблиці показує зміни у використанні та ефективності оборотних активів протягом років. Зниження коефіцієнтів оборотності активів та рентабельності оборотних активів можуть вказувати на проблеми у використанні активів та генерації прибутку. Крім того, коливання коефіцієнтів оборотної дебіторської заборгованості та оборотності матеріальних запасів можуть відображати зміни у політиці кредитування та управлінні запасами.

Прибуток – головний показник, який відображає фінансові результати діяльності підприємства, мету його діяльності. Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства. І одним з головних питань економіки та фінансів є визначення фінансового результату діяльності підприємства [42].

Прибуток виступає головною рушійною силою економічних процесів та основною метою діяльності підприємства. Він є джерелом забезпечення не лише внутрішньогосподарських потреб підприємства, а і джерелом формування бюджетних ресурсів держави [42].

Аналізуючи таблицю 2.7 загальний дохід від реалізації продукції (товарів,

робіт, послуг) зростав протягом розглянутого періоду, досягаючи максимального значення в 2023 році. Це може свідчити про збільшення обсягу продажів компанії та популярність її продукції на ринку.

Таблиця 2.7

Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

Стаття	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2023/2022	Відносне відхилення, 2023/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4354009,0	3578864,0	4287627,0	4876696,0	708763,0	-0,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3391205,0	2959357,0	3690515,0	3466607,0	731158,0	-0,13
Валовий: прибуток	962804,0	619507,0	597112,0	1410089,0	-22395,0	-0,36
Інші операційні доходи	67725,0	134451,0	112862,0	522637,0	-21589,0	0,99
Адміністративні витрати	127037,0	131674,0	129535,0	135082,0	-2139,0	0,04
Витрати на збут	617013,0	514126,0	520126,0	747299,0	6000,0	-0,17
Інші операційні витрати	319080,0	281493,0	137008,0	595597,0	-144485,0	-0,12
збиток	32601,0	173335,0	76695,0	155771,0	-96640,0	4,32
Інші доходи	15016,0				0,0	
Фінансові витрати	14886,0	40618,0	55427,0	158424,0	14809,0	1,73
Інші витрати	15,0	41,0	22390,0		22349,0	1,73
збиток	32486,0	213994,0	154512,0	211198,0	-59482,0	5,59
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3172,0	-4 152		-14 745	4152,0	
збиток	293140	218146,0	154512,0	211198,0	-63634,0	6,44

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку Г

Спостерігаються коливання у собівартості реалізованої продукції протягом років. Значення собівартості змінюються через фактори, такі як зміна вартості сировинних матеріалів, зміни виробничої потужності та ефективності виробництва.

Валовий прибуток показує коливання протягом років, з найвищим значенням в 2023 році. Це може бути результатом ефективного управління витратами та збільшенням вартості продукції.

Інші операційні доходи зростали протягом розглянутого періоду, що може свідчити про розвиток додаткових джерел доходів компанії, таких як комісійні, ліцензійні платежі або інші операційні угоди.

Адміністративні витрати залишалися стабільними протягом років, що свідчить про управління надходженнями і видатками компанії зі сталим рівнем витрат на адміністративну діяльність.

Витрати на збут показують тенденцію зростання протягом розглянутого періоду, що може бути пов'язано з розширенням мережі збуту, маркетинговими заходами та зростанням рекламних витрат.

Загальний збиток (від'ємний показник) був присутній у деяких роках, збиткових роках, зокрема у 2020, 2021 та 2022 роках. Це може свідчити про фінансові труднощі, зниження рентабельності або інші проблеми, з якими зіштовхнулася компанія.

Фінансові витрати показують зростання протягом розглянутого періоду, що може бути пов'язано зі збільшенням запозичень або зміною ставок інтересів на кредити. Інші витрати також збільшувалися протягом років, зокрема в 2022 році, що може бути результатом різноманітних факторів, включаючи розширення бізнесу, збільшення адміністративних витрат або інших невідкладних витрат. Ураховуючи витрати на податок на прибуток, компанія показувала збитки у всіх роках, що свідчить про недосягнення оподаткованого прибутку, необхідного для покриття податкових зобов'язань.

Загалом, компанія стикалася з фінансовими труднощами та низькою рентабельністю, що вимагає уваги до управління витратами, оптимізації бізнес-

процесів та пошуку нових джерел доходу. Рекомендується детальний аналіз факторів, що впливають на фінансові показники, а також розробка стратегії для поліпшення фінансового стану компанії.

За аналізом таблиці можна зробити наступні спостереження більшість абсолютних відхилень мають позитивні значення, що вказує на зростання значень у другому році порівняно з першим. Деякі абсолютні відхилення мають від'ємні значення, що означає зменшення значень у другому році порівняно з першим.

Відносне відхилення може бути як позитивним, так і негативним. Позитивне відносне відхилення вказує на зростання відсоткової різниці, тоді як негативне відносне відхилення вказує на зменшення відсоткової різниці.

Аналізуючи таблицю 2.8, можна зробити наступні спостереження, що коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та діяльності мають від'ємні значення протягом всього періоду, що свідчить про загальну неприбутковість підприємства.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності прибутку підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

Показники	Формула розрахунку	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Величину активів	-0,02	-0,12	-0,10	-0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Величину власного капіталу	0,26	1,08	-0,76	-0,49
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток/Чистий дохід	-0,007	-0,061	-0,036	-0,043
Коефіцієнт рентабельності продажів	прибуток від реалізації продукції/виручка від реалізації	0,22	0,17	0,14	0,29
Коефіцієнт рентабельності продукції	прибуток від реалізації продукції/собівартість реалізованої продукції	0,28	0,21	0,16	0,41

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г, [43]

Коефіцієнт рентабельності продажів показує зниження до 2022 року, але суттєво підвищується в 2023 році, що може свідчити про покращення ефективності продажу продукції.

Коефіцієнт рентабельності продукції також знижується до 2022 року, але сильно зростає в 2023 році, що може вказувати на покращення прибутковості самої продукції.

Загалом, таблиця демонструє негативну рентабельність підприємства протягом розглянутого періоду, проте спостерігаються ознаки покращення в деяких показниках рентабельності у 2022 році. Це може свідчити про потенційне відновлення прибутковості підприємства.

Протягом 2022 року зареєстрований (пайовий) капітал зріз на суму 555076 тисяч гривень ці кошти підприємство отримало від свого засновника для подальшого збільшення статутного капіталу, що спричинило підвищення власного капіталу на 185%

Таблиця 2.9

Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «*»**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022
Позиковий капітал	1486477	1965290,0	1416482,0	2448133,0	1031651,0	72,83%
Власний капітал	-114328	-201552,0	147908,0	421625,0	273717,0	185,06%
Оборотні активи	1252380	1658537,0	1499945,0	2786808,0	1286863,0	85,79%
Необоротні активи	119769	105201,0	121131,0	90457,0	-30674,0	-25,32%
Чисельність персоналу	1792,0	1675,0	1458,0	1458,0	0,0	0,00%
Дебіторська заборгованість	846885,0	859607,0	538886,0	2033422,0	1494536,0	277,34%
Кредиторська заборгованість	1114955	1390981,0	906600,0	1458461,0	551861,0	60,87%
Виручка	4354009	3578864,0	4287627,0	487669600	589069,0	13,74%
Собівартість	3391205	2959357,0	3690515,0	3466607,0	-223908,0	-6,07%

Валовий дохід	962804,0	619507,0	597112,0	1410089,0	812977,0	136,15%
Фінансовий результат до оподаткування	32486,0	213994,0	154512,0	211198,0	56686,0	36,69%
Чистий збиток	-29314,0	-218146,0	-154512,0	-211198,0	-56686,0	36,69%

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г.

Проаналізувавши таблицю можна побачити позитивні зміни в таких показниках як позиковий капітал він виріс на 72.83% Але також виросли деякі показники які є негативними для компанії, наприклад Дебіторська заборгованість виросла на 277,34% це може свідчити про те що клієнти заборговують з оплатою товару, також виросла Кредиторська заборгованість що може бути причиною зменшення власних коштів на підприємстві. В цілому з аналізу таблиці видно що підприємство працює в збиток вже 4 роки поспіль, що може спричинити кризовий стан на підприємстві а у підсумку визнання компанії банкрутом. Тому варто проаналізувати фінансову стійкість підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «***»

Фінансова стійкість — це такий стан фінансових ресурсів підприємства, при якому раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стійкої прибутковості й забезпечення процесу розширеного відтворення [44].

Аналізуючи таблицю 2.10, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,13 в 2022 році до 0,15 в 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився з 0,87 в 2022 році до 0,85 в 2023 році, що свідчить про зниження залежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 6,92 в 2022 році до 5,70 в 2023

році, що також вказує на поліпшення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності та коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зросли, що може свідчити про збільшення ролі довгострокових джерел фінансування.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень зменшився, а коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень залишився практично незмінним.

Таблиця 2.10

Відносні показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 роки.**

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2023/2022	Відносне відхилення, 2023/2022, %
Показники структури джерел формування капіталу						
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,08	-0,11	0,13	0,15	0,02	0,18
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,08	1,11	0,87	0,85	-0,02	-0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	-13,00	-9,75	6,92	5,70	-1,22	-0,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,08	-0,10	0,14	0,18	0,03	0,21
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-0,82	-0,19	0,21	0,08	-0,13	-0,60
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,03	0,02	0,04	0,02	-0,02	-0,59
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,97	0,98	0,96	0,98	0,02	0,02
Показники стану оборотних активів						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,05	1,52	0,41	0,79	0,38	0,93
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,19	-0,18	0,06	0,12	0,07	1,18
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-0,67	-1,09	0,19	0,48	0,29	1,50
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,10	-1,66	6,04	0,08	-5,96	-0,99

Показники стану основного капіталу						
Коефіцієнт майна виробничого	0,32	0,21	0,33	0,27	-0,06	-0,18
Коефіцієнт реальної вартості основних	0,12	0,11	0,12	0,06	-0,06	-0,50
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	10,46	15,77	12,38	30,81	18,43	1,49

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г, [45]

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 1,52 в 2021 році до 0,41 в 2022 році, але знову зріс до 0,79 в 2023 році, що може свідчити про покращення здатності підприємства генерувати прибуток.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами зросли в 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів зазнав значного зниження з 6,04 в 2022 році до 0,08 в 2023 році. Це може вказувати на неефективне використання оборотних коштів у даному періоді.

Коефіцієнт майна виробничого і коефіцієнт реальної вартості основних засобів залишилися стабільними протягом розглянутого періоду.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і основних активів значно зріс з 12,38 в 2022 році до 30,81 в 2023 році, що може свідчити про збільшення обсягу виробництва та активного використання основних активів.

Загалом, за розглянутий період спостерігалася певна динаміка показників фінансової структури, стану оборотних активів та основного капіталу. Деякі зміни свідчать про поліпшення фінансового стану підприємства, але також можуть вказувати на певні ризики та неефективне використання ресурсів. Для отримання більш повної карти варто розрахувати відносні показники фінансової стійкості.

Згідно з таблицею 2.11 загальна величина власних оборотних коштів зростала з 2020 року до 2021 року, але зменшилася в 2022 році і різко зросла у

2023 році. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком становить 1,286,863, а відносне відхилення - 0,86%.

Довгострокові кредити банків зросли в 2022 році, але зменшилися в 2023 році. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком складає - 15,645, а відносне відхилення -0,29%.

Таблиця 2.11

Відносні показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «*» за
2020-2023 роки**

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2023/2022	Відносне
1	2	3	4	5	6	7
Власні оборотні кошти	1252380	1658537	1499945	2786808	1286863	0,86
Довгострокові кредити банків	51612	31679	54678	39033	-15645	- 0,29
Короткострокові кредити банків	0	423950	406849	0	-406849	- 1,00
Запаси і поточні біологічні активи	350170	281339	435507	705866	270359	0,62
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	1303992	1690216	1554623	2825841	1271218	0,82
Загальна величина джерел формування запасів	1303992	2114166	1961472	2825841	864369	0,44
Надлишок, нестача власних оборотних коштів для формування запасів	902210	1377198	1064438	2080942	1016504	0,95
Надлишок, нестача власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	953822	1408877	1119116	2119975	1000859	0,89
Надлишок, нестача загальної величини джерел формування запасів	953822	1832827	1525965	2119975	594010	0,39

1	2	3	4	5	6	7
Тип фінансової стійкості	нормальна	нормальна	нормальна	нормальна		
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	3,72	7,51	4,50	4,00	-0,50	-0,11
Надлишок, нестача відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	2,72	6,51	3,50	3,00	-0,50	-0,14

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г, [46]

Короткострокові кредити банків значно збільшилися в 2021 році, але зменшилися в 2022 році до нуля. Відносне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком становить -100%.

Запаси і поточні біологічні активи збільшилися з 2020 року до 2021 року, але знову зросли в 2022 і 2023 роках. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком складає 270,359, а відносне відхилення -0,62%.

"Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів" зростала з 2020 року до 2021 року, зменшилася в 2022 році, але різко зросла в 2023 році.

"Загальна величина джерел формування запасів" зростала з 2020 року до 2021 року, зменшилася в 2022 році і знову зросла в 2023 році.

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів змінювався з року в рік, зростаючи і зменшуючись.

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів також змінювався з року в рік, відображаючи коливання в обсязі цих джерел фінансування.

Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини джерел формування

запасів також зазнавав змін з року в рік, відображаючи відхилення у величині цих джерел порівняно з витратами на запаси.

За типом фінансової стійкості компанії можна сказати, що у всіх роках вона має "нормальну стійкість".

Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування також змінювався з року в рік. З 2020 по 2022 рік коефіцієнт збільшувався, але в 2023 році відбувся різкий спад. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком становить -0,50, а відносне відхилення -0,11%.

Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 гривню запасів також змінювався з року в рік, відображаючи ефективність використання ресурсів для формування запасів.

Загалом, таблиця показує зміни в фінансових показниках протягом років. Варто враховувати, що висновки і оцінки фінансової стійкості компанії потребують більш детального аналізу, включаючи порівняння зі стандартами та іншими показниками.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності, що в загальному вигляді характеризують його здатність вчасно і у повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями з контрагентами [47].

Згідно таблиці 2.12 коефіцієнт абсолютної ліквідності значно знизився в 2021 році порівняно з 2020 роком, але відновився і зростає ще більше в 2022 році, але в 2023 році він різко знизився. Це може вказувати на нестабільність фінансової ситуації компанії у 2023 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, наскільки швидко компанія може здійснити погашення своїх поточних зобов'язань. Значення цього показника зростало протягом усього періоду, що свідчить про збільшення ліквідності компанії.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 році зріс значно в порівнянні з попередніми роками, але в 2023 році він зменшився. Це може вказувати на зміни в складі активів або пасивів компанії.

Показники ліквідності підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, 2023/2022	Відносне відхилення, 2023/2022, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,26	0,37	0,01	-0,36	-0,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,71	0,79	0,87	0,08	0,10
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,86	1,10	1,16	0,06	0,05
Коефіцієнт платоспроможності	0,02	0,26	0,37	0,01	-0,36	-0,97
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,84	0,84	1,06	1,14	0,08	0,07
Коефіцієнт покриття запасів	3,58	5,90	3,44	3,95	0,50	0,15

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г, [48]

Аналізуючи таблицю 2.12, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт платоспроможності показує, наскільки компанія здатна виконувати свої фінансові зобов'язання. Значення цього показника в 2022 році зросло в порівнянні з попереднім роком, але в 2023 році відбувся різкий спад. Це може вказувати на проблеми зі спроможністю компанії погашати свої зобов'язання у зазначений період.

Коефіцієнт критичної ліквідності показує, наскільки компанія може покрити свої критичні зобов'язання з урахуванням всіх джерел ліквідності. Значення цього показника зростало протягом усього періоду, що свідчить про збільшення здатності компанії покривати свої невідкладні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття запасів показує, наскільки компанія може покрити свої запаси активами. Значення цього показника зазнало значних коливань, зі

значним зростанням у 2021 році, але зменшенням в 2022 році. Це може вказувати

1	2	3	4	5
коеф окупності операційних витрат	4,1	3,9	5,5	3,3
загальна рентабельність витрат	-2,2	-5,3	-2,0	-1,3
чиста рентабельність витрат	-2,0	-5,4	-2,0	-1,3
коефіцієнт окупності сукупного капіталу		-22,7	2819,0	15,4
Період окупності капіталу			-1,0	-150,0
загальна рентабельність	-2%	-12%	-10%	-7%

на зміни в рівні запасів та управлінні їх оборотною ліквідністю.

Загалом, аналіз цих показників свідчить про коливання у фінансовій стабільності та ліквідності компанії протягом розглянутого періоду. Варто проаналізувати причини зафіксованих змін у показниках та прийняти відповідні заходи для покращення фінансової ситуації компанії.

Згідно таблиці 2.13 Виробничий обсяг (ВП) зростав протягом 2020-2023 років, що свідчить про збільшення обсягу виробництва компанії.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності підприємства ТОВ «*» за 2020-2023 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
ЧД	4354009,0	3578864,0	4287627,0	4876696,0
Собівартість	3391205	2959357	3690515	3466607
ВП	962804	619507	597112	1410089
Опер витрати	1063130,0	927293,0	786669,0	1477978,0
ЧД від ОД	67725	134451	112862	522637
фін рез від ОД	-32486	-213 994	-154 512	-211198
витрати госп діяльності	14901	40659	77817	158424
Фін рез до оподаткування	-32486	-213994	-154512	-211198
ЧП	-29314,00	-218146,0	-154512,0	-211198,00
Середньорічна вартість капіталу		-157940,0	1521,0	316863,00
показники рентабельності:				
рентабельність виробничих витрат	0,3	0,2	0,2	0,4
коеф окупності виробничих витрат	1,3	1,2	1,2	1,4
рентабельність продажу	0,2	0,2	0,1	0,3
рентабельність операційних витрат	0,0	-0,23	-0,20	-0,1

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г

Чистий дохід (ЧД) також показує тенденцію до зростання з 2020 по 2023 рік. Собівартість продукції збільшувалась протягом 2020-2023 років, але не настільки значно, як ЧД. Це може вказувати на певне покращення ефективності виробництва. Операційні витрати зросли з 2020 по 2023 рік, що може бути пов'язано зі збільшенням масштабів бізнесу або з іншими факторами, що призводять до збільшення витрат. ЧД від оборотних активів показує зростання з року в рік, що свідчить про збільшення ефективності використання оборотних активів.

Фінансовий результат від оборотних активів був негативним протягом усього періоду. Це може вказувати на проблеми з управлінням фінансами або неефективне використання оборотних активів.

Витрати на господарську діяльність зростали з року в рік, що може бути пов'язано зі зростанням бізнесу і його потребами.

Показники рентабельності свідчать про негативну тенденцію протягом усього періоду. Загальна рентабельність витрат, а також рентабельність продажу показують втрати, що може свідчити про проблеми в управлінні витратами та низьку ефективність виробництва.

Коефіцієнт окупності операційних витрат показує, що компанія зазнає збитків від оперативної діяльності протягом усього періоду. Це свідчить про неефективне управління операційними витратами та можливу потребу в їх оптимізації.

Коефіцієнт окупності сукупного капіталу показує негативні значення у 2020 році, що може вказувати на нерентабельне використання загального капіталу компанією. Проте, у 2022 році цей показник суттєво покращився, що свідчить про збільшення ефективності використання капіталу.

Загальна рентабельність показує негативні значення протягом усього періоду, що вказує на втрати компанії. Проте, у 2023 році втрати зменшилися порівняно з попередніми роками.

Загалом, аналіз таблиці вказує на проблеми з рентабельністю та управлінням витратами компанії. Необхідно провести детальний аналіз

показників ділової активності підприємства.

Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності [49].

Згідно додатку Д чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився з 4,354,009 млн. в 2020 році до 4,876,696 млн. в 2023 році. Абсолютне відхилення складає 589,069 тис., а відносне відхилення становить 14%.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 3,391,205 млн. в 2020 році до 3,466,607 млн. в 2023 році. Абсолютне відхилення становить -223,908 тис., що означає зменшення на 6%.

Середньорічна вартість активів збільшилась з 686,074,500 у 2020 році до 1,438,632,500 у 2023 році. Абсолютне відхилення складає 628,094,500 тис., що означає зростання на 77%.

Середньорічна вартість оборотних активів збільшилась з 626,190 тис. у 2020 році до 1,393,404 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 643,431 тис., що означає зростання на 86%.

Середньорічна вартість запасів збільшилась з 175,085 тис. у 2020 році до 352,933 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення складає 135,179 тис., що означає збільшення на 62%.

Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості зросла з 423,442,500 тис. у 2020 році до 1,016,711,000 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 747,268,500 тис., що означає зростання на 277%.

Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості збільшилась з 557,477,500 тис. у 2020 році до 729,230,500 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 275,930,500 тис., що означає збільшення на 61%.

Коефіцієнт обертання активів (чистий дохід від реалізації продукції поділений на середньорічну вартість активів) зменшився з 6.35 у 2020 році до 3.39 у 2023 році. Відносне відхилення становить -36%. Тривалість одного

обороту активів (360 поділено на коефіцієнт обертання активів) збільшилась з 56.73 днів у 2020 році до 106.20 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 38.15 днів, що означає збільшення на 56%.

Коефіцієнт обертання оборотних активів зменшився з 6.95 у 2020 році до 3.50 у 2023 році. Відносне відхилення становить -39%.

Тривалість одного обороту оборотних активів зменшується з 51.77 днів у 2020 році до 29.86 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення складає -9.21 днів, що означає зменшення на 24%.

Коефіцієнт обертання запасів зменшився з 19.37 у 2020 році до 9.82 у 2023 році. Відносне відхилення становить -42%.

Тривалість одного обороту запасів збільшилась з 18.59 днів у 2020 році до 36.65 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 15.41 днів, що означає збільшення на 73%.

Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зменшився з 10.28 у 2020 році до 4.80 у 2023 році. Відносне відхилення становить -70%.

Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості збільшилась з 35.01 днів у 2020 році до 75.05 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 52.43 днів, що означає збільшення на 232%.

Коефіцієнт обертання власного капіталу зменшився з -76.17 у 2020 році до 22.73 у 2023 році. Відносне відхилення становить -46%.

Тривалість одного обороту власного капіталу збільшилась з -4.73 днів у 2020 році до 15.84 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення складає 7.25 днів, що означає збільшення на 84%.

Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості зменшився з 6.08 у 2020 році до 4.75 у 2023 році. Відносне відхилення становить -42%.

Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості збільшилась з 59.18 днів у 2020 році до 75.73 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення складає 31.51 днів, що означає збільшення на 71%.

Тривалість операційного циклу зменшується з 0.53 днів у 2020 році до 0.49 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення становить -0.45 днів, що означає

зменшення на 48%

Тривалість фінансового циклу збільшилась з -58.65 днів у 2020 році до -75.24 днів у 2023 році. Абсолютне відхилення складає -31.96 днів, що означає збільшення на 74%.

Загальний аналіз таблиці вказує на деякі зміни у фінансових показниках компанії протягом розглянутого періоду. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 14%, що свідчить про зростання прибутковості компанії. Однак, вартість оборотних активів зменшилась, а тривалість обороту активів та оборотних активів збільшилась, що може вказувати на погіршення ефективності управління активами компанії.

Крім того, середньорічна вартість запасів зросла на 62%, що може вказувати на збільшення запасів компанії або недостатню їх ефективну управління. Однак, тривалість обороту запасів збільшилась на 73%, що може свідчити про покращення управління запасами.

Загалом, компанія повинна звернути увагу на показники ефективності управління активами, такі як оборотність активів, оборотність запасів та оборотність дебіторської заборгованості, з метою покращення своєї фінансової продуктивності і зниження тривалості оборотних циклів.

Аналізуючи таблицю з показниками коефіцієнтів оборотності для різних років, можна зробити наступні висновки:

Таблиця 2.14

Показники ділової активності підприємства ТОВ «*» у 2019-2022 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,59	1,01	1,32	0,85
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,95	4,32	5,72	3,50
Коефіцієнт оборотності запасів і витрат	24,87	25,44	19,69	13,82
Оборотність запасів і витрат	14,68	14,35	18,54	26,42
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,28	8,33	15,91	4,80

Оборотність дебіторської заборгованості	35,50	43,83	22,94	76,10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,07	3,70	6,30	4,05
Оборотність кредиторської заборгованості	60,14	98,60	57,96	90,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-76,17	-35,51	1,91	22,73

Джерело: власні дослідження на основі: Додатку В та Г, [50]

Коефіцієнт оборотності активів (кошторисна оборотність) показує, скільки разів за рік активи компанії були перевернуті у грошовому еквіваленті. Значення цього показника знижувалося з 1,59 у 2021 році до 0,85 у 2023 році, що може свідчити про зменшення ефективності використання активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (загальна оборотність) вказує на те, скільки разів за рік оборотні активи (активи, які швидко перетворюються на гроші) були перевернуті. Значення цього показника також зменшувалося з 6,95 у 2021 році до 3,50 у 2023 році, що також свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності запасів і витрат вказує на те, скільки разів запаси і витрати були перевернуті за рік. Значення цього показника коливалося, але загалом спостерігався спад з 24,87 у 2020 році до 13,82 у 2023 році. Це може означати, що компанія стала менш ефективною в управлінні запасами і витратами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (загальна оборотність дебіторської заборгованості) вказує на те, скільки разів за рік заборгованість від клієнтів була перевернута. Значення цього показника збільшилося з 10,28 у 2020 році до 15,91 у 2022 році, але потім впало до 4,80 у 2023 році. Це може свідчити про зміни в управлінні дебіторською заборгованістю та можливі проблеми зі збиранням коштів від клієнтів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (загальна оборотність кредиторської заборгованості) вказує на те, скільки разів за рік

заборгованість перед постачальниками була перевернута. Значення цього показника варіювалося, але загалом залишилося стабільним зі значеннями близько 6-7 разів на рік. Це може свідчити про раціональне управління кредиторською заборгованістю та здатність компанії вчасно оплачувати свої зобов'язання перед постачальниками.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на те, скільки разів за рік власний капітал компанії був перевернутий. Значення цього показника змінювалося від негативного значення (-76,17) у 2020 році до значення 41,91 у 2022 році. Це може свідчити про позитивну динаміку ефективного використання власного капіталу компанією.

У загальному, з показників оборотності видно, що компанія має деякі проблеми з ефективним використанням активів та оборотних активів, а також з управлінням дебіторською заборгованістю. Потрібно приділити увагу оптимізації управління запасами і витратами, збільшенню оборотності активів та поліпшенню процесу збирання коштів від клієнтів.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «*».**

Першою конкурентною перевагою є іменитий бренд та великий асортимент товару.

Діловий американський журнал Fortune та англійський Economist використовують такі критерії оцінки для оцінки внутрішнього середовища підприємства (за 10-бальною шкалою) на основі конкурентних переваг над іншими підприємствами [51].

Проаналізувавши таблицю, можна побачити що компанія має перевагу якості товару та маркетингу компанії, також компанія дуже ретельно обирає персонал та лояльно до нього відноситься, також відкрита до інноваційного розвитку.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства ТОВ «*»**

Якість управління.	5
Якість товарів, що виробляються, та послуг.	10
Фінансовий стан організації.	4
Якість маркетингу.	9
Вміння приваблювати талановитих людей, сприяти їх розвитку та втримувати їх в організації (лояльність персоналу).	8
Довгострокові капіталовкладення.	3
Здатності до інновацій.	7
Відповідальність перед суспільством та природою	6

Джерело: Власні дослідження на основі: [33]

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію [52].

На основі цього аналізу, компанія повинна розглянути можливості розвитку нових продуктів, розширення ринків і використання сучасних технологій для оптимізації виробництва. Водночас, важливо вирішувати проблеми з високими витратами та старінням потужностей, а також бути готовою до конкуренції та змін в законодавстві.

Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «*»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий асортимент Велика кількість виробничих потужностей Високий рівень маркетингу Сильна репутація та довіра клієнтів. Компетентний та досвідчений персонал. Інноваційні рішення та технології. Стабільні фінансові показники.	Виробництво з високими витратами, старіння потужностей. Відсутність нових розробок в асортименті; Не повна комп'ютеризація виробничого процесу; Висока вартість виробництва або послуг.
Можливості	Загрози
Розширення ринків та розвиток нових географічних ринків. Впровадження нових продуктів чи послуг на ринок.	Висока конкуренція на ринку з боку інших компаній. Зміни в законодавстві або регулюючих стандартах, які можуть вплинути на бізнес.
Партнерство з іншими компаніями для спільних проектів. Використання сучасних технологій для оптимізації виробництва та операцій.	Економічні коливання та нестабільність ринку. Зміни у споживчих уподобаннях та поведінці клієнтів. Проблеми з постачанням сировини або інших ресурсів.

Власні дослідження на основі: [33]

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E -economic), соціальних (S - social) і технологічних (T -technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів [53].

PEST-аналіз підприємства ТОВ «*»**

Р (Political)	Е (Economic)	С (Social)	Т (Technological)
Внутрішня політична нестабільність Зміна законодавства	Курс валют Рівень інфляції Рівень безробіття Ціни на	Збільшення робочих місць Створення профспілок Демографія	Інновації Інформаційні технології Конкурентна перевага
Податкова політика Державне регулювання конкуренції в галузі	Енергетичні ресурси Економічний розвиток	Соціальні тренди Зміни у споживацьких звичках	

Джерело: Власні дослідження на основі: [33]

Дивлячись на таблицю можна зробити висновок що ретельний аналіз цих факторів допомагає компаніям адаптуватися до змін у своєму зовнішньому оточенні і розробляти стратегії для досягнення успіху в ньому. Бізнеси повинні постійно моніторити ці фактори, оцінювати їх вплив і приймати відповідні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними і вигідно працювати в змінному світі.

ТОВ «***» має велику кількість конкурентів в галузі, тому доцільно провести аналіз конкурентного середовища підприємства. Товариство спеціалізується на виробництві майонезів, соусів, та олійно-жирової продукції (вершкове масло та маргарин). Основними конкурентами у виробництві майонезу є такі торгові марки як «Оліс», «Чумак», «Королівський смак», «Олком».

Аналізуючи цінову політику конкурентів ТМ «***» можна зробити висновок що вона має перевагу за ціною по позиції «Провансаль 67%» За іншими двома позиціями ціни знаходяться приблизно на одному рівні що вказує на те що торговельні марки конкурують між собою за прихильність одних і тих самих

споживачів.

Таблиця 2.18

Аналіз цін на продукцію ТОВ «*» та його основних конкурентів, грн**

Найменування продукції	ТМ «***»	Конкуренти			
		ТМ «Оліс»	ТМ «Олком»	ТМ «Королівський смак»	ТМ «Чумак»
«Провансаль» 67%	69.49(550г)	69.49(560г)	83.99(650г)	96.99(500г)	81.49(550)
Майонез 50%	77.99(550г)	59.50(560г)	62.45(650)	59.40(500г)	76.49(550г)
Майонез 30%	46.29(550г)	54.40(560г)	53.50(500г)	35.99(500г)	32.99(550г)

Джерело: Власні дослідження на основі: [33,54,55,56,57]

Основними конкурентами у виробництві Соусів є такі торгові марки як «Торчин», «Чумак», «Оліс», «Heinz».

Аналізуючи таблицю головними конкурентами ТМ «***» за ціною є ТМ «Оліс», ТМ «Чумак» та ТМ «Торчин» їх найчастіше можна помітити на одних полицях у магазинах а ось торгову марку Heinz можна зустріти рідше на полицях магазинів також вона розрахована на іншу групу споживачів про що свідчить її цінова стратегія.

Таблиця 2.19

Аналіз цін на продукцію ТОВ «*» та його основних конкурентів, грн**

Найменування продукції	ТМ «***»	Конкуренти			
		ТМ «Оліс»	ТМ«Heinz»	ТМ «Торчин»	ТМ «Чумак»
Кетчуп	54.00 (500г)	50.80 (500г)	139.00 (450г)	55.99 (520г)	59.99 (450г)
Барбекю	28.79 (200г)	28.50 (180г)	99.00 (220г)	31.27 (200г)	23.20 (200г)
Сирний	29.39 (200г)	33.40 (180г)	230.00 (220г)	31.89 (200г)	23.99 (200г)

Джерело: Власні дослідження на основі: [33,55,57,58,59]

Основними конкурентами у виробництві олійно-жирової продукції. Є такі ТМ як «Олком» «Чумак» «Мако» «Ранчо».

Таблиця 2.20

Аналіз цін на продукцію ТОВ «*» та його основних конкурентів, грн**

Найменування продукції	ТМ «***»	Конкуренти			
		ТМ «Олком»	ТМ «Президент»	ТМ «Ранчо»	ТМ «Чумак»
Маргарин	38.00 (250г)	33.99 (200г)	38.89 (250г)	38.49 (250г)	34.99 (250г)

Джерело: Власні дослідження на основі: [33,55,57, 60,61]

За спостереженнями споживачі найчастіше обирають маргарин ТМ «***» через її популярність та великий асортимент, але проаналізувавши цінову політику інших торгових марок представлених в таблиці слід зазначити що ціна на маргарин є приблизно однаковою, проте ціна на ТМ «Олком» є найнижчою в порівнянні з усіма що може бути викликано нижчою якістю товару.

Таблиця 2.21

Показники конкурентоспроможності ТОВ «*»**

Показники	2020	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %
1. Ефективність виробничої діяльності					
1.1. Фондовіддача, грн.	46,74	42,20	42,54	67,90	59,62
1.2. Рентабельність продукції, %	0,28	0,21	0,16	0,41	151,40
1.3. Продуктивність праці	-0,06	-0,01	-0,01	-0,01	0,00
2. Фінансовий стан підприємства					
2.1. Коефіцієнт автономії	-0,08	-0,11	0,13	0,15	18,17
2.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,26	0,37	0,01	-97,05
2.3. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,48	2,16	2,86	1,75	-38,78
3. Ефективність організації збуту та просування товару					
3.1. Рентабельність продажів, %	0,22	0,17	0,14	0,29	107,63
3.2. Відносний показник конкурентоспроможності товару	50,60	44,88	46,19	70,50	52,65

Джерело: Власні дослідження на основі: [33]

Проаналізувавши конкурентів у галузі, можна побачити що ТОВ «***» має середню цінову політику попри високу якість товарів та послуг що виробляються, це може свідчити про те, що компанія акцентує увагу на клієнтів із низьким та середнім рівнем доходу.

Також доцільно проаналізувати стан конкурентоспроможності на підприємстві оцінюючи основні показники.

Враховуючи досліджувані показники конкурентоспроможності ТОВ «***» слід відзначити, що у 2023 р. відносно 2022 р. сформувалася така динаміка: фондвіддача підвищилася на 59,62%, що відображає налагодження виробничої діяльності; коефіцієнт автономії виріс на 18,17%, тобто відбулося збільшення фінансової стійкості; коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився на 97,05%, що відображає не здатність компанії негайно виплатити свої зобов'язання; рентабельність продажів зросла на 107,63%; відносний показник конкурентоспроможності товару виріс на 52,65%, що відображає достатній рівень конкурентоспроможності. В цілому, досліджуване підприємство є конкурентоспроможним, але необхідно покращити показники ліквідності.

Висновки до розділу 2

У процесі оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати, що жоден метод не є універсальним, і їх комбінування може бути корисним для отримання більш повного та об'єктивного результату. Різні підходи, такі як SWOT-аналіз, портфельний аналіз, аналіз конкурентів та інші, можуть доповнювати один одного, допомагаючи здобути глибше розуміння ситуації.

В даному розділі було проведено детальний аналіз організаційної структури підприємства, основних фондів підприємства, оборотних активів, формування та розподілення фінансів, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, включаючи оцінку сильних та слабких сторін (SWOT аналіз), вплив зовнішніх факторів (PEST та STEP аналіз) та аналіз конкурентів в галузі. На основі цього була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності.

Сучасне ринкове середовище диктує необхідність постійного оновлення стратегій підприємства. Важливо пам'ятати про динаміку ринку та зміни у зовнішньому середовищі. Оцінка конкурентоспроможності не є одноразовим заходом, але постійним процесом, що вимагає регулярного моніторингу та аналізу.

Загалом, підприємство має деякі сильні сторони, такі як стійкість фінансового стану та ефективність управління, але також існують певні слабкі сторони, які потребують уваги. При цьому зовнішнє середовище та конкуренція в галузі також впливають на можливості та загрози для підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «***»

3.1. Удосконалення підходу до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «***»

В сучасних умовах глобальної економіки, коли конкуренція стає все більш інтенсивною та динамічною, питання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливого значення. Однією з ключових складових успішного функціонування та розвитку підприємства є його здатність адаптуватися до змінних ринкових умов та ефективно конкурувати на національному та міжнародному рівнях. ТОВ «***», як представник сучасного бізнесу, не є винятком і також стикається з викликами глобальної конкуренції. З метою забезпечення стійкого розвитку та підтримки конкурентоспроможності, важливо регулярно оцінювати ефективність управлінських стратегій та заходів, які застосовуються на підприємстві.

Таблиця 3.1

Методи оцінки управління конкурентоспроможністю

Метод	Як використовується на підприємстві
Матричний метод	Компанія використовує цей метод для того, щоб визначити свої слабкі та сильні сторони, мінімізувати загрози та по максимуму використовувати свої можливості.
Метод переваг	Використовує для визначення конкурентних переваг
Метод інтегральної оцінки	Використовується компанією для оцінки задоволеності споживачів та покращення успішності виробництва
Структурний і функціональний	ТОВ «***» використовує цей метод це можна побачити за рівнем збуту продукції також високим рівнем якості та кількості виробництва, просування свого товару через рекламу та різні акції та соц. мережі.
Графічний метод	Компанія не використовує графічного методу
Бальна оцінка конкурентоспроможності	Не використовує бальної оцінки

Джерело: власні дослідження

Згідно з таблицею ТОВ «***» використовує такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства як матричний метод, метод переваг, метод інтегральної оцінки, структурний і функціональний методи. В той час як графічний метод та бальна оцінка не використовуються компанією, хоча на мою думку вони були б також корисними оскільки у графічному методі можливо було б наглядно розглянути всі зміни в роботі компанії у кращу або гіршу сторону та зробити роботу над помилками. Що до метода бальної оцінки, підприємству ТОВ «***» не доцільно використання цього метода.

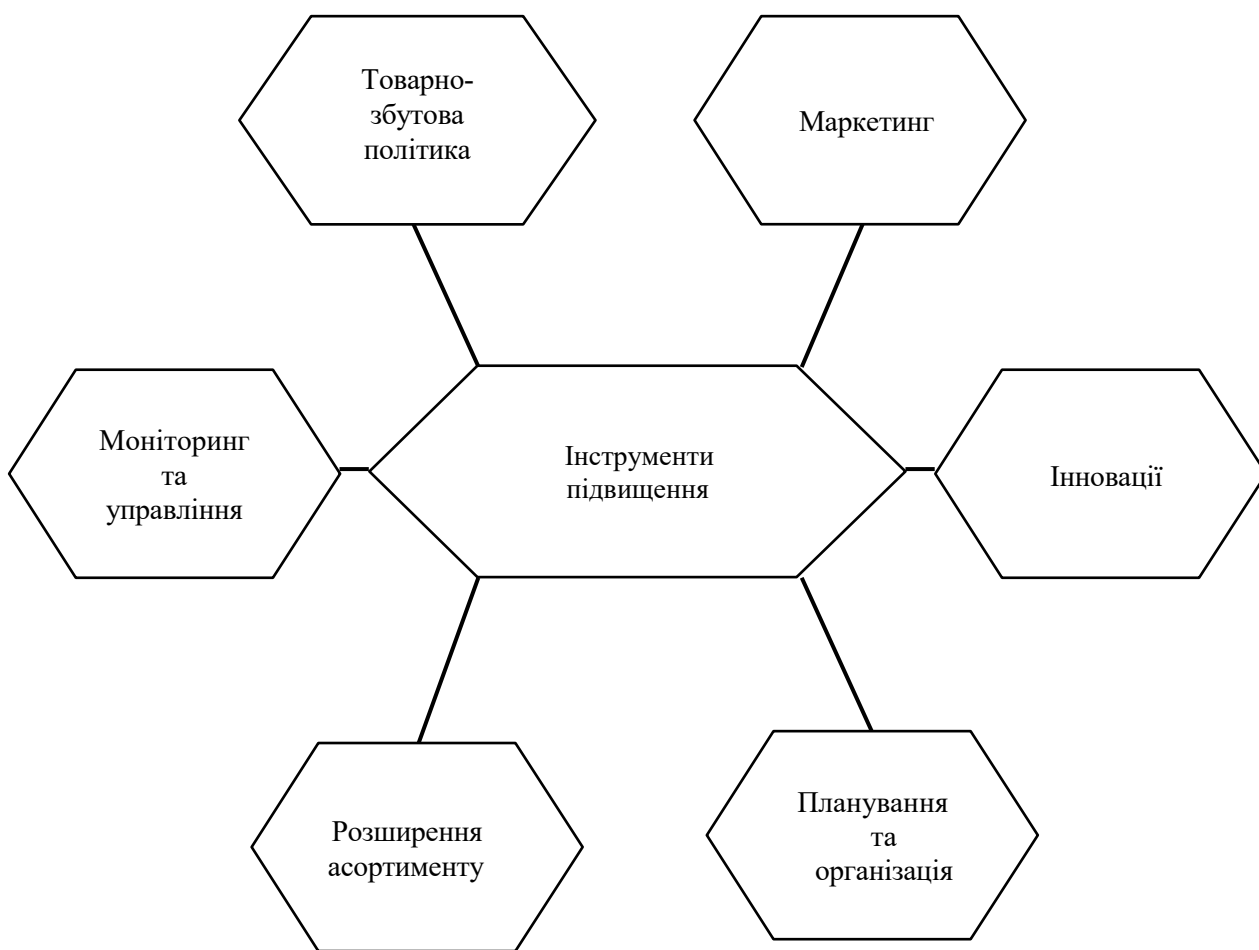


Рисунок 3.1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «*».**

Джерело: власні дослідження

В умовах високої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» є

розробка та впровадження ефективної товарно-збутової стратегії. Невідповідність у плануванні товарної політики та розбіжність цілей у цьому напрямку можуть призвести до неузгодженості в операційній діяльності підприємства. Це, в свою чергу, може ускладнити використання можливих резервів для підвищення прибутковості компанії та, в результаті, спричинити стагнацію та погіршення фінансових показників. Зміна стратегії товарно-збутової політики є стратегічним кроком для подолання цих труднощів та забезпечення сталого розвитку ТОВ «***».

Вирішення цих проблем може бути здійснене шляхом створення комплексної товарної політики підприємства, яка охоплює весь спектр заходів - від маркетингових досліджень до розроблення та впровадження інновацій, а також модернізації виробництва. Завдяки цьому комплексному підходу до формування товарної політики, підприємство матиме можливість протягом тривалого періоду досягати високих показників прибутку та утримувати лідерські позиції на ринку.

Головним аспектом для ТОВ «***» при формуванні товарної політики має бути акцент на маркетинг та інновації, оскільки впровадження новаторських технологій є ключовим фактором для сталого розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємства як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках. Ефективні маркетингові стратегії, в поєднанні з інноваційними підходами, можуть допомогти не лише в розвитку та впровадженні нових технологій, але і в створенні сприятливого образу бренду, залученні нових клієнтів та розширенні ринкової частки. Такий комплексний підхід сприяє встановленню підприємства як лідера у своїй галузі, сприяючи його стійкому розвитку в умовах конкурентного середовища.

Управління інноваційною діяльністю в системі формування товарної політики ТОВ «***» включає наступні етапи:

1. Проведення первинної оцінки пропозицій щодо розроблення нового конкурентоспроможного продукту.
2. Виконання виробничо-технологічного опрацювання пропозицій

та аналізу попиту і пропозицій на них.

3. Здійснення технологічної підготовки виробництва.
4. Запуск виробництва нового продукту.
5. Виготовлення продукції та її виведення на ринок відповідно до установлених термінів.

Критерії відбору пропозицій визначаються з урахуванням таких факторів, як рівень витрат, техніко-технологічні можливості виробництва, аналіз структури попиту та пропозицій на ринку, а також плановані обсяги виробництва і продажів продукції, з урахуванням наявних виробничих потужностей.

Також для ТОВ «***» рекомендується реалізувати комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Наприклад використовуючи соціальні мережі та інтернет-магазин, розпочати активну рекламу та забезпечити зручні умови онлайн-замовлень. Реалізація програм лояльності та системи знижок стане стимулом для постійних клієнтів. Крім того, активна участь у виставках і подіях, взаємодія з блогерами та оглядами дозволять привернути увагу та створити позитивний імідж. Надання екологічно чистих продуктів, оновлення упаковки та підтримка цінностей екології можуть також вигідно відокремити компанію на ринку. Важливим є постійний моніторинг ринкових тенденцій та аналіз конкурентів для швидкого реагування на зміни та адаптації маркетингових стратегій [62].

Конкурентоспроможність підприємств у сфері торгівлі значно визначається рівнем науково-технічного розвитку та ступенем удосконалення торговельно-технологічних процесів, а також впровадженням та використанням передових технологій та засобів автоматизації.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне завдання, яке вимагає інтерпретації та оцінки різноманітних показників. Ці показники відображають різні аспекти діяльності підприємства і визначають його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства надає можливість:

1. Визначити стратегічні завдання управління, такі як вибір

оптимальних підходів до виробництва, вдосконалення технологічних процесів, організації збуту, найму робочої сили, та фінансового забезпечення.

2. Приймати управлінські рішення, такі як оптимізація витрат, акцентування уваги на конкретних сегментах ринку або укладення відповідних контрактів.

3. Розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг, такі як інновації, підтримка довгострокових переваг, передбачення дій конкурентів, освоєння нових ринків та залучення інвестицій.

4. Адаптувати підприємство до ринкових умов, спроможних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту [63].

Для здійснення всебічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства важливо ідентифікувати та аналізувати ключові фактори, які мають найзначущий вплив на нього. Ці фактори можуть бути використані як вихідна точка для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для цього важливо виділити групи факторів, які мають найбільший вплив.

Взагалі, наукові дослідження в цій області дозволяють розробити класифікацію методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, яка узагальнює різноманітні підходи до цього завдання [64].

Вибираючи метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, важливо враховувати, що цей метод повинен забезпечити отримання достовірної та повної інформації з найменшими витратами та за короткий час. Ця інформація дозволить об'єктивно, якісно та кількісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства, а також їх потенціалом, мінімізуючи можливу погрішність.

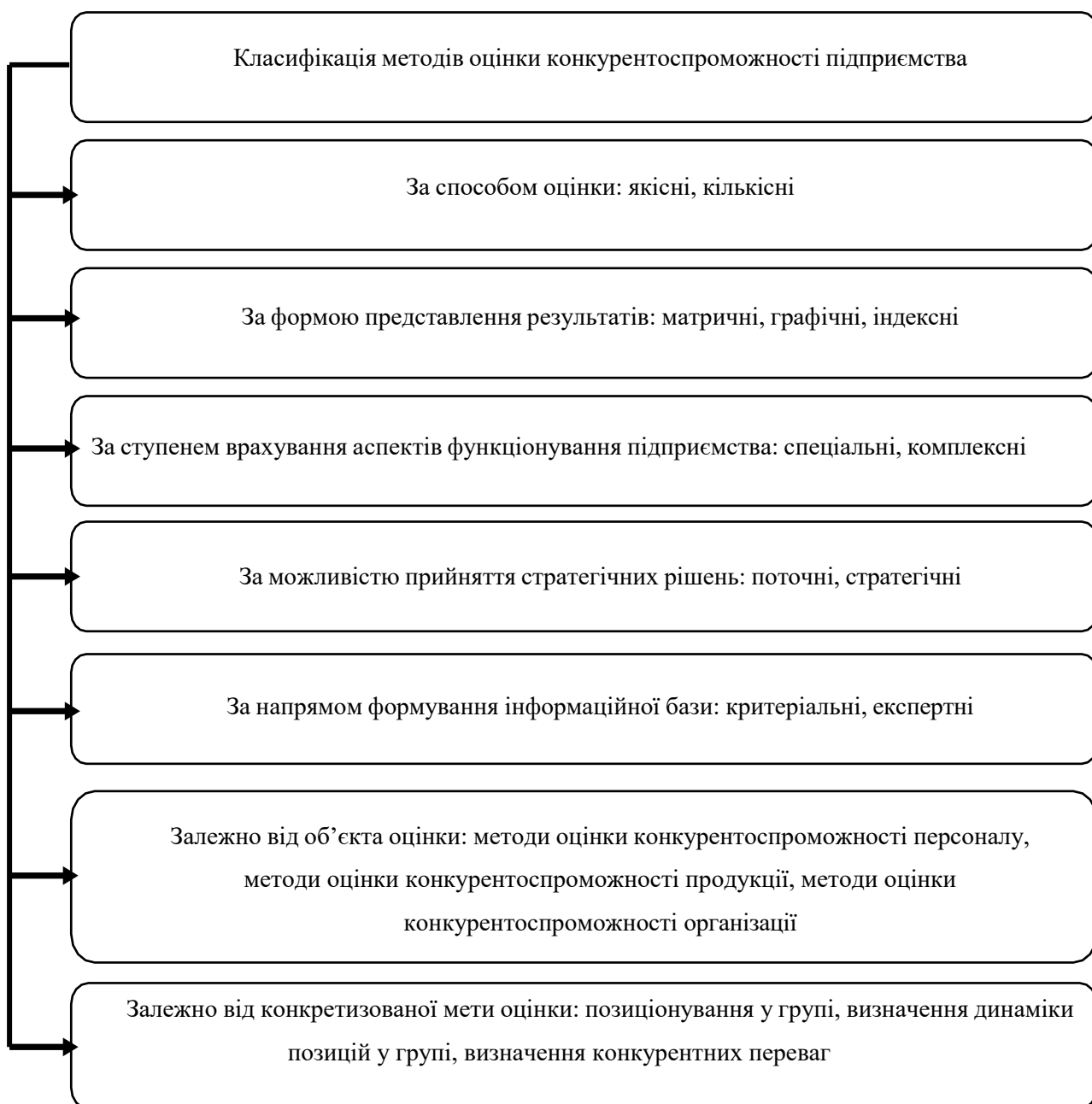


Рисунок 3.2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [64]

Для удосконалення підходу до оцінки конкурентоспроможності ТОВ «***» можна розглянути декілька кроків:

1. Аналіз ринкового середовища. Проведений аналіз ринкового середовища включає глибше дослідження актуальних тенденцій, конкурентного оточення та визначення нових можливостей і викликів. Окрім того, вивчено споживчі потреби та очікування клієнтів, що дозволяє отримати комплексний

уявлення про ринкову динаміку та визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку.

2. Внутрішній аудит. Проведено внутрішній аудит, який включав в себе аналіз внутрішніх процесів та ресурсів компанії. Оцінено ефективність управління та використання ресурсів, що дозволило отримати всебічний огляд внутрішньої діяльності та ідентифікувати можливі шляхи покращення.

3. Ключові показники ефективності (KPI). У рамках стратегічного управління визначено та впроваджено систему вимірювання ключових показників ефективності (KPI), спрямовану на відображення конкурентоспроможності. Забезпечено регулярний моніторинг цих KPI, що дозволяє оперативно оцінювати та адаптувати стратегічні напрямки відповідно до змін у середовищі та досягнень компанії.

4. Залучення технологій. Розглянуті можливості залучення технологій, спрямовані на впровадження новітніх рішень для оптимізації виробничих процесів та підвищення якості продукції. Цей підхід сприяє не лише підвищенню ефективності виробництва, але й удосконаленню конкурентоспроможності компанії шляхом використання передових технологічних рішень.

5. Стратегія інновацій. Розроблена стратегія інновацій спрямована на впровадження новаторських рішень та створення унікальних продуктів чи послуг. Цей підхід дозволяє компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, але й активно реагувати на зміни в ринковому середовищі, створюючи інноваційні рішення для вдосконалення продуктового портфеля та задоволення зростаючих потреб клієнтів.

6. Оцінка конкурентного оточення. Проведений аналіз конкурентного оточення включав в себе дослідження конкурентів та їхніх стратегій, а також визначення сильних та слабких сторін конкурентів. Отримана інформація служить основою для вдосконалення власної стратегії, дозволяючи адаптувати підходи та визначати оптимальні кроки у контексті конкурентного ринкового середовища.

7. Залучення команди. Залучення команди включає в себе ініціативи

залучення персоналу до процесу управління конкурентоспроможністю. Для досягнення цієї мети надаються можливості для професійного розвитку співробітників і створюються мотивуючі умови праці, сприяючи підвищенню ефективності та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

8. Система звітності. Розроблена система звітності спрямована на ефективне відстеження індикаторів успішності та надає можливість оперативно реагувати на зміни. Цей інструмент дозволяє забезпечити чітку структуру звітності, що сприяє своєчасному аналізу та прийняттю обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

Ці кроки сприятимуть системному та комплексному оновленню методів оцінки конкурентоспроможності ТОВ «***», допомагаючи підняти рівень ефективності та адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ТОВ «***» ми скористалися методом, що запропонував В.Г. Фуриком, що за свою основу бере комплексної оцінки показників фінансової та економічної діяльності [65].

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності нами було використано показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «***» та двох його конкурентів, ТОВ «Торчин» та ТОВ «Королівський смак».

Першим розрахунком є розрахунок стандартизованих показників трьох підприємств, прийнявши за основу їх нормативне і можливе фактичне значення.

Коефіцієнти вагомості були визначені автором, фактичні значення показників, були розраховані згідно показників підприємства, а ось стандартизовані показники, були визначені за формулою запропонованою автором:

$$X_j = \frac{M_i}{Norm\ M_i} KQ \quad (3.1)$$

де X_i – стандартизоване значення показника того чи іншого підприємства;

M_1 – абсолютне значення порівняльних показників інших підприємств; KQ – вагові коефіцієнти по відношенню до різних показників що аналізуються; $NormM_i$ – нормативне (оптимальне) значення того чи іншого показника.

Сума стандартизованих показників за системою показників економічної діяльності є відправними при визначення конкурентоспроможності підприємства.

Після розрахунку кількісних показників (ДОДАТОК Е) підприємства потрібно розрахувати якісні (ДОДАТОК Є)

Результаті додатку Е та Є, результати бальних оцінок трьох порівняльних підприємств занесемо в таблицю 3.2 для розрахунку інтегрального показника.

Таблиця 3.2

Розрахунок інтегральних показників фінансово-економічної діяльності підприємств

Назва показника	Набрані бали					
	П1 2021	П1 2022	П2 2021	П2 2022	П3 2021	П3 2022
Зважені показники фінансово-господарської діяльності	210,53	315,42	199,09	122,44	267,89	211,36
Зважені якісні показники	202,50	214,50	218,50	204,50	205,50	212,50
Всього балів	413,03	529,92	417,59	326,94	473,39	423,86
Інтегральний показник	292,11	381,44	295,60	238,35	337,63	299,71

Джерело: власні дослідження

Для визначення інтегрального показника автор пропонує таку формулу:

$$R_{jn} = \sqrt{(x_{1jn})^2 + (X_{2jn})^2 + (X_{3jn})^2 + \dots + (X_{njn})^2} \quad (3.2)$$

Де R_{jn} – середньозважена величина показників того чи іншого підприємства.

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ – показники діяльності того чи іншого (j-го) підприємства, що мають числове значення.

n – кількість показників, що зважуються.

Використавши цю формулу ми розрахували в таблиці 3.2 інтегральний показник для підприємств, він більше 270, що згідно розрахунків автора свідчить

про високу конкурентоспроможність протягом 2022-2023 рр. Згідно за аналізом інтегральний показник ТОВ «***» зріс в період з 2022 по 2023 рік, що свідчить про появу переваги над конкурентами, їх показники зменшилися, що було викликано вторгненням російських військ на територію України. Якщо підприємство ТОВ «***» врахує всі позитивні чинники, що вплинули на конкурентоспроможність, ріст даного показника продовжиться.

Враховуючи результати дослідження слід відзначити, що впровадження цифрових технологій відіграє важливу роль, адже дозволяє сформувати конкурентні переваги, підвищити продуктивність, фінансові показники діяльності. Поряд з цим, необхідно досліджувати досвід країн ЄС щодо здійснення цифровізації, використання цифрових технологій та адаптувати його на українських підприємствах.

Існує кілька ключових способів підвищення конкурентоспроможності, такі як: введення на ринок нових продуктів або послуг, оптимізація ціноутворення, здійснення рекламних заходів, розширення мережі торгових представників і впровадження інновацій, використання якісної сировини й матеріалів, навчання і перепідготовка персоналу, покращення умов праці та мотивація працівників. Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності на підприємствах слід виділити: виробництво нових продуктів, розширення асортименту, дослідження попиту, конкурентів та розробка нових інноваційних рішень; вдосконалення ціноутворення; налагодження збутової діяльності, що дозволить залучити більше клієнтів; вдосконалення логістики; використання цифрових технологій задля підвищення продуктивності та показників підприємств, що сприятиме створенню унікальних продуктів або послуг [66].

В напрямку цифровізації підприємств слід вжити таких заходів до підвищення конкурентоспроможності: вдосконалення сайту компанії; підвищення активності у соціальних мережах; використання штучного інтелекту, який би допомагав клієнтам швидше отримувати відповіді на запитання; створення QR-коду на упаковках продукції за для швидкого отримання необхідної інформації; запуск нативної реклами.

3.2. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «*»**

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як ключовий аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток та ефективне втілення конкурентних переваг з метою забезпечення життєздатності підприємства в умовах економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на основних принципах та методах науки управління. Основними компонентами системи управління є визначення мети, визначення об'єкту та суб'єкта, використання методології та принципів, а також організація процесів та виконання функцій управління [67].

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні його життєздатності та стійкого функціонування незалежно від економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на кілька ключових аспектів:

1. Подолання або обмеження впливу негативних чинників, що можуть шкодити рівню конкурентоспроможності підприємства. Це досягається формуванням захисту від цих негативних впливів.
2. Використання позитивних зовнішніх чинників для збільшення та реалізації конкурентних переваг підприємства.
3. Забезпечення гнучкості в управлінських діях і рішеннях, їх адаптація до динаміки негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку. Підприємство повинно розробляти і застосовувати в залежності від умов, що складаються на ринку, різновиди стратегій, використовувати найефективнішу для конкретних умов.

Як правило, успішні організації мають цілий набір таких розробок, до яких належать:

1. стратегія зниження собівартості продукції;

2. стратегія диференціації продукції;
3. стратегія сегментування ринку;
4. стратегія впровадження новин;
5. стратегія негайного реагування на потреби ринку;
6. стратегія диверсифікації [68].

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це системний підхід, спрямований на забезпечення успішності на ринку та збереження або досягнення конкурентних переваг. Етапи та складові системи управління конкурентоспроможністю можна описати наступним чином:



Рисунок 3.3. Етапи створення системи управління конкурентоспроможністю

Джерело: власні дослідження

Наведені елементи складові представляють ключові кроки в розробці та впровадженні стратегії конкурентоспроможності для організації. Ці етапи і складові допомагають підприємствам не лише визначити свою

конкурентоспроможність, але й розробити та реалізувати стратегії для її забезпечення в довгостроковій перспективі.

Об'єктом управління стратегії конкурентоспроможності ТОВ «***» є її рівень, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «***» є різні особи, що реалізують його мету.

1. Вищий управлінський персонал, включаючи директора та його заступників, а також керівників підрозділів, які формують ланцюг цінностей підприємства.

2. Лінійні менеджери операційних підрозділів, відповідальні за ефективну реалізацію планів дій для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

3. Менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються для розробки та впровадження стратегій та програм підвищення конкурентоспроможності.

4. Державні та відомчі управлінські структури та органи, що мають повноваження відповідно до нормативних документів.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю ТОВ «***» є концептуальні принципи, що впливають із сучасної економічної та управлінської теорії. Зокрема, це включає ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, стратегічного управління, а також принципи та інструменти, що виникли у рамках сучасних управлінських підходів, таких як процесний, системний і ситуативний підходи. Конкурентоспроможність на рівні підприємства вимагає від його фахівців знання стану й тенденцій розвитку ринків, уміння створювати й продавати конкурентоспроможну продукцію на різних ринках. Мистецтво перемоги в конкурентній боротьбі повинно удосконалюватися постійно [69].

До основних принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

1. Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «***» визначає, що всі управлінські рішення повинні відповідати встановленим принципам і методам управління конкурентоспроможністю, а також ефективно вирішувати конкретні практичні завдання. Цей принцип покликаний забезпечити гармонійне взаємодію теоретичних концепцій та реальних умов функціонування підприємства, сприяючи впровадженню стратегій, які відповідають сучасним викликам ринкового середовища та забезпечують його конкурентоспроможність.

2. Принцип системності управління на підприємстві ТОВ «***» визначає підхід до розгляду об'єкта управління, як системи, у якій ураховуються всі взаємозв'язки та взаємодії. Цей принцип сприяє вирішенню завдань управління комплексно, розглядаючи їх в контексті цілісної системи, що включає в себе різноманітні елементи та процеси. Застосування системного підходу дозволяє ефективно координувати дії різних підрозділів та вирішувати завдання управління з огляду на комплексність внутрішніх та зовнішніх факторів.

3. Принцип наукової обґрунтованості управління на підприємстві ТОВ «***» передбачає врахування економічних законів та закономірностей розвитку, а також застосування наукових підходів та методів моделювання для забезпечення стабільності функціонування системи управління. Цей принцип дозволяє розробляти стратегії та приймати управлінські рішення на основі обґрунтованих наукових принципів, що сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Принцип багатоваріантності на підприємстві ТОВ «***» передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій. Цей принцип відзначається пошуком та розробкою різних сценаріїв та стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до різноманітних умов та змін у діловому середовищі. Готовність розглядати та аналізувати різні варіанти дозволяє ефективніше приймати управлінські рішення та забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на

невизначеність чи змінні у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «***» передбачає виявлення сильних та слабких сторін підприємства з метою формування конкурентної стратегії. Цей принцип визначає необхідність системного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей компанії для збереження і підвищення її конкурентних переваг. Розуміння власних конкурентних позицій дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на максимізацію переваг та ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в довгостроковій перспективі.

Серед сильних сторін можуть бути високий рівень якості продукції, інноваційні розробки, ефективна система управління та висока лояльність клієнтів. Слабкими сторонами, наприклад, можуть бути обмежені ресурси для масштабного розширення або потреба в удосконаленні логістичних процесів. Збереження конкурентних переваг може включати в себе додаткові інвестиції в дослідження та розробки для підтримки інновацій, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності управлінської системи. В той же час, розвиток нових стратегій може базуватися на виявлених слабких сторонах, таких як вдосконалення логістичних рішень або розширення джерел ресурсів.

Врахування цих аспектів дозволяє компанії оптимально використовувати свої переваги та працювати над усуненням недоліків, сприяючи підтримці та розвитку її конкурентних позицій на ринку.

6. Принцип ринкової орієнтації на підприємстві ТОВ «***» передбачає, що розвиток компанії визначається можливостями, що ініціюються змінами на ринку та зовнішньому середовищі. За цим принципом підприємство активно вивчає потреби та очікування клієнтів, аналізує конкурентний ландшафт та враховує економічні, соціокультурні та технологічні тенденції. На підставі отриманих даних підприємство може адаптувати свої стратегії, продукти та послуги, реагуючи на зміни у попиті та умовах конкуренції. Цей принцип дозволяє ефективно взаємодіяти з ринковим оточенням, створюючи продукцію чи послуги, що відповідають реальним потребам та вимогам клієнтів, і

забезпечує підприємству гнучкість у пристосуванні до змін у бізнес-середовищі.

Компанія активно вивчає попит на ринку, слідкує за змінами у споживчих уподобаннях та реагує на нові тенденції. Наприклад, якщо аналіз показує зростання попиту на екологічно чисті продукти, підприємство може вирішити розширити асортимент таких продуктів або вдосконалити свої виробничі процеси для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Також, якщо на ринку виявляється підвищений інтерес до цифрових технологій, компанія може інвестувати у розробку інтерактивних онлайн-платформ для спілкування з клієнтами чи впровадити інноваційні технології у виробничі процеси.

Отже, ринкова орієнтація дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчому попиті та ефективно використовувати ринкові можливості для свого розвитку.

7. Принцип цільової спрямованості на підприємстві ТОВ «***» передбачає, що програми підвищення конкурентоспроможності повинні відповідати цілям конкурентної стратегії компанії. Цей принцип наголошує необхідність чіткої визначеності цілей та завдань для досягнення конкурентних переваг.

Наприклад, якщо стратегія підприємства спрямована на розширення ринкової частки, програми підвищення конкурентоспроможності можуть включати заходи з підвищення виробничої потужності, розширення дистрибуційних мереж, агресивний маркетинг чи інноваційні рішення для привертання нових клієнтів.

Цей принцип сприяє відокремленню ініціатив та проектів, щоб забезпечити їхню відповідність стратегічним цілям підприємства, що дозволяє ефективно спрямовувати ресурси на досягнення ключових завдань у контексті конкурентного середовища.

8. Принцип гнучкості на підприємстві ТОВ «***» передбачає здатність стратегічного маневрування на ринку в умовах змін його параметрів, а також в обличчі нових можливостей та загроз. Цей принцип наголошує важливість

адаптивності та реагування на динамічні зміни в бізнес-середовищі. На підставі цього принципу, підприємство може розглядати такі стратегічні ініціативи:

Гнучкість у виробництві. Розвиток гнучких виробничих процесів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту та виробничих технологій.

Можливість переналаштування ліній виробництва для випуску нових продуктів чи модифікації існуючих.

Гнучкість у стратегічному плануванні. Постійний моніторинг ринкових тенденцій та конкурентного середовища для швидкого виявлення нових можливостей та загроз.

Готовність до стратегічного перегляду та коригування планів у відповідь на зміни.

Інвестиції в дослідження та розробки. Фокус на інноваційних рішеннях та нових технологіях, що дозволяють швидко реагувати на зміни у вимогах ринку та впроваджувати нові продукти.

Цей принцип дозволяє підприємству будувати стратегічні підходи, які не лише враховують існуючі умови, але й визначають гнучкі механізми для швидкого та ефективного реагування на різноманітні зміни в бізнес-середовищі.

Соціальні мережі є ключовою ланкою для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціальні мережі є невід'ємною частиною для людства в нинішніх реаліях, тому просувати своє підприємство і покращувати конкурентоспроможність саме через соціальні мережі це є дуже логічний та продуктивний спосіб.

Проаналізувавши соціальні мережі ТОВ «***» можна зробити висновок що їх розвиток знаходиться на дуже низькому рівні. Сторінка у інстаграмі має велику кількість підписників, який складає 64 тисячі при цьому на постах дуже мало вподобань від 80 до 130 це досить низький показник за такої кількості підписників, тому було б актуальним вкластися у розкручування сторінки з живою аудиторією. Хоча попри все дописи оформлені в одному стилі з певними кольорами що свідчить про наявність маркетингового спеціаліста на підприємстві.

Соціальні мережі стали потужними інструментами для досягнення конкурентної переваги продукту чи послуги. Вони можуть призвести до створення позитивного уявлення про цільову компанію у клієнтів, що відіграє вирішальну роль у маркетингу бренду та зміцненні торгової марки цього підприємства [70].

Тому розумним рішенням для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «***» було б почати активний розвиток соціальних мереж.

Наразі найпопулярніші соціальні мережі у світі це Інстаграм, ТікТок, Телеграм тому і розвиватися слід саме у цих соц мережах.

Для цього логічним рішенням було б зайнятися пошуком престижної SMM компанії та вкладення капіталу в їх роботу. SMM фахівці мають покращити просування аккаунтів та реклами через соціальні мережі та призведуть до залучення більшої кількості споживачів.

По друге я запропонував би створення нової більш сучасної упаковки та логотипу, рестайлінг завжди був одним із факторів для залучення нових клієнтів. Також створення нової етикетки та додавання нових кольорів може допомогти тим же SMM фахівцям у їх роботі та створенні нових цікавих маркетингових шляхів та привертання уваги клієнтів.

Також слід звернути увагу на оновлення асортименту, з попереднього аналізу асортименту ТОВ «***» можна було помітити що компанія не займається виробництвом вершкового масла, і компанія не може конкурувати з іншими компаніями в цій позиції, хоча виробничих потужностей для виробництва цієї позиції більш ніж достатньо.

Також компанії слід розглянути виробництво олії оскільки цієї позиції також раніше не було в асортименті ТОВ «***» а вона є дуже важливою для споживачів і компанія втрачає дуже багато коштів оскільки не може конкурувати з іншими підприємствами саме по цим позиціям.



Рисунок 3.4. Етапи створення системи управління конкурентоспроможністю

Джерело: власні дослідження

До аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «***» слід віднести кілька ключових аспектів. Спочатку, оцінюється стан інфраструктури, включаючи виробничі потужності, стан обладнання та технологічні процеси. Це дозволяє визначити рівень готовності та ефективність виробничих ресурсів.

Далі, проводиться аналіз ланцюга постачання, оцінюючи постачальників та визначаючи оптимальні постачальницькі ланцюги. Це важливо для забезпечення надійності та ефективності постачання сировини та компонентів.

Крім того, вивчається кадровий потенціал, включаючи оцінку кваліфікацій та потенціалу робочої сили. Цей аспект важливий для забезпечення належного рівня експертизи та кваліфікаційного складу персоналу, необхідного для успішного функціонування та розвитку підприємства.

До аналізу зовнішнього середовища підприємства ТОВ «***» включаються різні аспекти. По-перше, проводиться аналіз ринку, що передбачає вивчення ринкових тенденцій, попиту та пропозиції на товари чи послуги

компанії. Це дозволяє адаптувати стратегії до змін в споживчих уподобаннях та кон'юктурі ринку.

Далі, важливо виконати конкурентний аналіз, оцінюючи стратегії конкурентів та їхні конкурентні переваги. Ця інформація допомагає підприємству адаптувати власні підходи для забезпечення конкурентоспроможності.

Крім того, в аналізі зовнішнього середовища враховується правове та регуляторне середовище, зокрема законодавство та регуляції галузі харчової промисловості. Це дозволяє підприємству відповідати всім нормам та вимогам, зменшуючи ризики виникнення правових проблем та неузгодженостей з вимогами регуляторів.

Ключовим аспектом формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ «***» є визначення цільового ринку. Це включає вибір географічних ринків та сегментів, на які спрямовується підприємство, з урахуванням потенційного попиту та конкуренції. Далі, стратегії розвитку визначаються на основі цільового ринку, такі як розширення асортименту, введення на нові ринки чи укладання партнерств. Належне вирішення цих аспектів допомагатиме підприємству оптимально позиціонуватися на обраному ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Створення системи управління якістю для ТОВ «***» включає в себе кілька ключових етапів. По-перше, важливим є впровадження системи стандартів, включаючи застосування міжнародних стандартів якості. Це допомагає забезпечити відповідність продукції установленим високим стандартам та вимогам.

Другий етап полягає в розробці системи контролю та вдосконалення якості виробництва, щоб забезпечити стабільність та надійність продукції. Це включає в себе впровадження ефективних процедур контролю якості, системи відстеження та аналізу, а також постійне вдосконалення виробничих процесів для досягнення найвищих стандартів якості. Ця комплексна система сприяє не лише відповідності стандартам, але й постійному покращенню якості продукції

на всіх етапах виробництва.

Впровадження технологічних інновацій у підприємство ТОВ «***» охоплює кілька ключових напрямків. По-перше, активна автоматизація виробничих процесів є важливим кроком для підвищення ефективності та підвищення якості виробництва. Використання сучасних технологій і автоматизованих систем дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Другий аспект включає впровадження інформаційних технологій (ІТ). Це передбачає використання інформаційних систем для управління виробництвом, постачанням та реалізацією. ІТ-системи сприяють покращенню координації та контролю над різними аспектами бізнес-процесів, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Цей комплексний підхід до впровадження технологічних інновацій сприяє забезпеченню конкурентних переваг та адаптації до вимог сучасного ринкового середовища.

Створення маркетингової стратегії для ТОВ «***» включає кілька важливих компонентів. Важливим етапом є брендування, яке передбачає розробку іміджу та бренду підприємства. Це включає в себе створення унікального і впізнаваного образу, який відображає цінності та характер підприємства, що сприяє його позиціонуванню на ринку.

Також важливим фактором є проведення маркетингових досліджень, що включає в себе вивчення споживчих уподобань та аналіз ринкової ситуації. Це надає можливість зрозуміти потреби та очікування цільової аудиторії, а також ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Взаємодія між брендуванням та маркетинговими дослідженнями формує стратегію, спрямовану на успішне позиціонування підприємства на ринку та задоволення потреб його споживачів.

Управління ресурсами на підприємстві ТОВ «***» включає в себе два важливі аспекти. По-перше, фінансове управління, яке охоплює планування бюджету, контроль над фінансовими ресурсами та оптимізацію витрат. Цей елемент дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових засобів, дотримання бюджетних обмежень та створення стійкої фінансової стратегії.

По-друге - управління людськими ресурсами, включає в себе розвиток кадрового потенціалу та мотивацію працівників. Це важливо для забезпечення високої продуктивності та задоволеності персоналу. Спрямованість на розвиток кваліфікацій, створення сприятливого робочого середовища та мотиваційних програм сприяє підтримці високого рівня ефективності та відданості персоналу. Загальна координація цих двох напрямків управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Моніторинг та вдосконалення на підприємстві ТОВ «***» передбачає використання комплексного підходу. В першу чергу, встановлюються ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє вимірювати результативність в різних аспектах діяльності. Далі, впроваджується система звітності та аналізу результатів, спрямована на забезпечення доступності та об'єктивності інформації для управлінських рішень.

Крім того, важливим етапом є постійна адаптація стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це передбачає коригування стратегій, аналіз використання ресурсів, адаптацію до змін у споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі. Такий циклічний процес дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та максимізувати свою конкурентоспроможність.

Шлях до довгострокової конкурентної переваги безперервний і повторюється. Треба активно підтримувати своє розуміння ринкової ситуації, регулярно перевіряти конкурентні переваги, робити вибір і впроваджувати його неодноразово, комунікація всередині бізнесу не повинна припинятися, а повсякденні операції повинні бути чіткими з дня на день. до дня. Тому спритність часто визнають ключовою рисою виграшної стратегії [71].

3.3. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «*»**

Для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності досить важливо вірно визначити стратегічні цілі, яких підприємство повинно досягнути після впровадження.

Стратегічними цілями для підприємства ТОВ «***» повинні бути:

1. Розширення ринку збуту продукції, заключення нових договорів з точками збуту, вихід на міжнародний ринок, ТОВ «***» може представити свою продукцію в польських супермаркетах, вона може почати користуватися популярністю через велику кількість українців, що знаходяться там і звикли до цієї продукції.
2. Розширення лінійки продуктів на основі вимог ринку та конкурентного аналізу. Це може бути виробництво сезонних соусів, наприклад до Нового року ТОВ «***» може випустити спеціалізований набір для «Олів'є» або «Оселедця під шубою», де майонез виступає зіркою.
3. Підвищення пізнаваності бренду шляхом рекламних кампаній та участі в подіях галузі.
4. Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат та підвищення якості продукції.
5. Проведення тренінгів та навчання персоналу для підвищення продуктивності та кваліфікації.
6. Інвестування в дослідження та розробку нових продуктів для забезпечення конкурентної переваги.

Завданнями для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «***» на нашу думку, повинні бути:

1. Провести аналіз конкурентів, їхніх стратегій розвитку, слабких і сильних сторін, щоб виявити можливості розвитку підприємства.
2. Переглянути маркетингові стратегії для залучення більшої уваги споживачів, підвищення усвідомленості про бренд і відмінності продукту.
3. Вдосконалення продукту, підвищити його якість.

4. Провести аудит виробництва для підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення якості.
5. Постійно шукати нові можливості для вдосконалення продукту.
6. Розгляд можливостей співпраці з іншими компаніями чи виробниками для взаємної користі.
7. Вдосконалення сервісу, підтримки клієнтів, та забезпечення задоволеності їхніх потреб.

Також згідно думки Федирко Ганни незважаючи на те, що конкурентна стратегія орієнтована насамперед на формування власного ринкового простору, що для нього так само недосяжне як і для конкурентів, основним завданням підприємства є ефективно використовувати конкурентні переваги для створення нового додаткового споживчого попиту [72].

При розробці стратегії важливо врахувати, які саме проблеми вона повинна вирішити. Аналізуючи показники діяльності ми сформуvalи основні проблеми ТОВ «***». Для підприємства доцільно запровадити таку стратегію підвищення конкурентоспроможності, що включатиме в себе розробку нових видів продукції та підвищення конкурентних переваг на підприємстві.



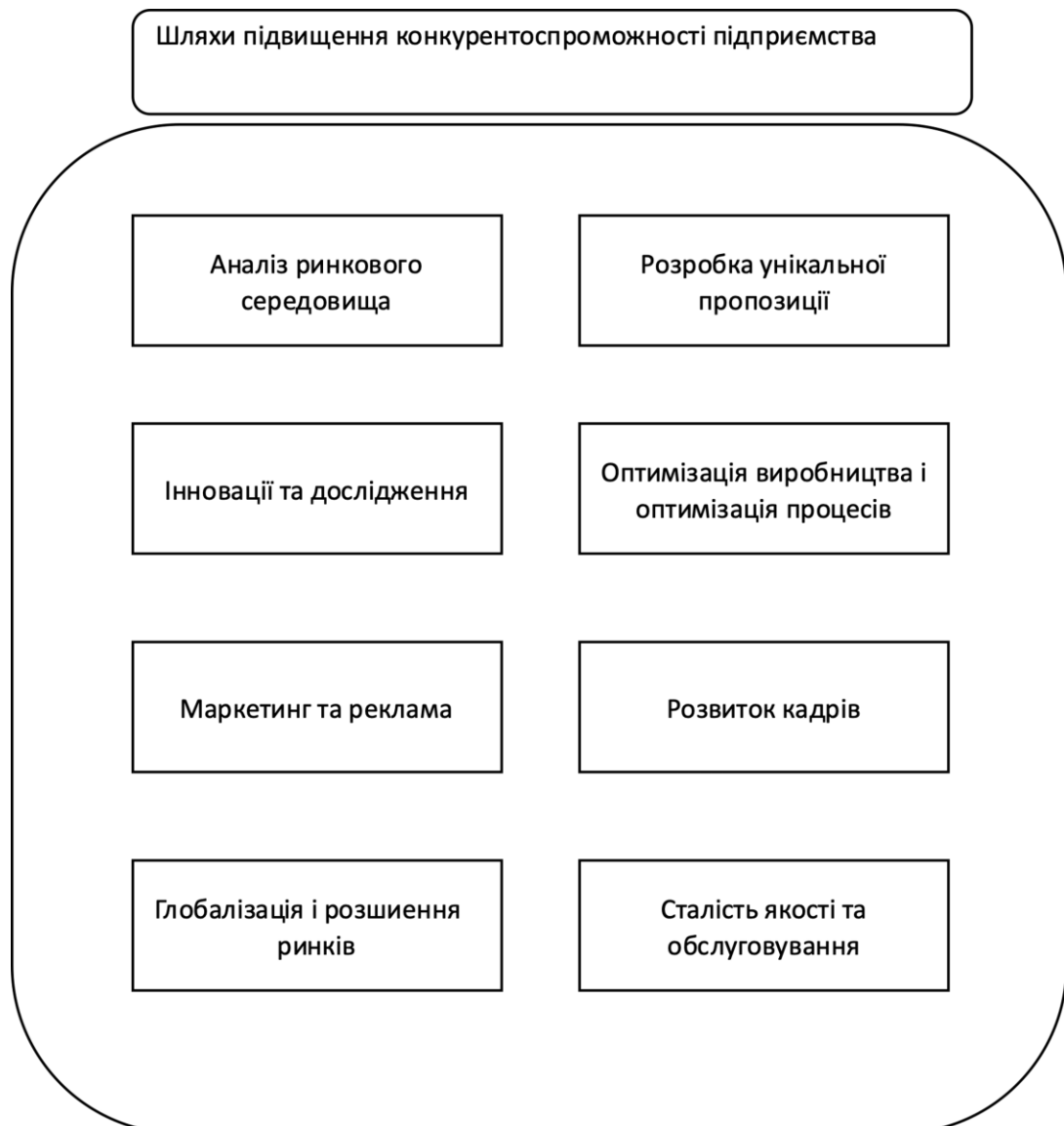
Рисунок 3.5 Проблеми підприємства ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

Щоб запровадити дану стратегію потрібно здійснити такі кроки:

1. Проаналізувати поточний стан компанії, визначити слабкі сторони, які потрібно покращити.
2. Визначити стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Ретельно зважити на конкурентні переваги і обмеження стратегії.
4. Сформувати команду для реалізації стратегії.
5. Розробка унікальності продукту, створити або покращити продукт таким чином, щоб він вигідно відрізнявся від продуктів конкурентів.
6. Створити механізми контролю якості та вдосконалення продукту.
7. Залучити клієнтів до процесу розробки продукту, провести анкетування, запрошувати на дегустування.
8. Створити новий унікальний продукт
9. Домовитися про продаж продукції в супермаркетах, де раніше виставлялася продукція ТОВ «***», а також відкрити нові точки збуту.

10. Аналізувати попит споживачів на нову продукцію.



**Рисунок 3.6 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства
ТОВ «***»**

Джерело: власні дослідження

На нашу думку новим унікальним продуктом, що може розробити ТОВ «***» є соус до салату «Цезар», соус «Песто» та ягідний соус з клюкви або з калини, дані соуси досить рідко можна зустріти на українському ринку, тому вони будуть користуватися популярністю. Також можна перейняти досвід Кока-Коли та спробувати розробити новий продукт за допомогою штучного інтелекту. Або розробити сезонні пропозиції, наприклад на нашу думку до Нового року ТОВ «***» може розробити спеціальні бокси, як ми зазначали вище, або літньою

пропозицією від підприємства може бути вироблення солодкого соусу до морозива.

Ризиками запровадження даної стратегії для ТОВ «***» є:

1. Ризик пов'язаний із нестабільністю поточної економічної ситуації.
2. Невизначеність політичної ситуації.
3. Коливання ринкової кон'юнктури цін валютних курсів тощо.
4. Виробничо-технологічний ризик аварії та відмови обладнання виробничий брак тощо.
5. Невизначеність цілей інтересів і поведінки споживачів.
6. Ризик підробки товару.

Попри всі обмеження дана стратегія дозволить підприємства відкрити для себе нові можливості, до яких можна віднести:

1. Розширення ринку збуту, завдяки створенню нового унікального товару, вихід на міжнародний ринок.
2. Підвищення інтересу споживачів до бренду
3. Підвищення конкурентних переваг підприємства
4. Збільшення попиту на продукцію підприємства
5. Підвищення репутації компанії, розміщенню її як лідера у сфері інновацій та сприяти позиціонуванню бренду як високоякісного та модного.
6. Збільшення прибутку підприємства.

Для реалізації даної стратегії варто залучити такі ресурси на підприємстві ТОВ «***»:

1. Фінансові ресурси, які потрібна для фінансування досліджень, розробки нових продуктів, маркетингу та просування нової продукції, вивчення ринку та його потреб, тестування продуктів на споживачах та інше.
2. Людські ресурси. Залучення нових фахівців, які можуть брати участь у розробці, виробництві та просуванні нових продуктів.
3. Сировина для виробництва нових продуктів, обладнання, технології та інфраструктура для розробки, виробництва та тестування продукції.
4. Інформаційні технології, програмне забезпечення, системи для

аналізу даних та вивчення ринку, інноваційні рішення для створення нових продуктів тощо.

5. Залучення маркетингових ресурсів включаючи рекламні ресурси для просування нових продуктів, ресурси для вивчення поведінки споживачів.

Зважаючи на те що на підприємстві ТОВ «***» наразі спостерігається збиток, виробництво реалізується з високими витратами, потужність обладнання є низькою, відсутні нові розробки в асортименті, присутня висока вартість виробництва запровадження стратегії конкурентоспроможності, що буде спрямована на розробку нових товарів та створення конкурентних переваг є актуальною для підприємства.

В ДОДАТКУ Ж відображено цілі, завдання та кроки стратегії конкурентоспроможності. Підприємство ТОВ «***» при запровадженні стратегії повинно враховувати всі зовнішні та внутрішні ризики. А також під час розширення асортименту продукції враховувати дії конкурентів та діяти на випередження. За цих умов стратегія може бути ефективною та покращити фінансовий стан підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Висновку до розділу 3

ТОВ «***» у висококонкурентному та динамічному середовищі має стратегічне завдання розробити та впровадити ефективну товарно-збутову стратегію, зокрема, зосереджуючись на маркетингу та інноваціях. Зміна стратегії включає комплексні заходи, починаючи від маркетингових досліджень до модернізації виробництва, що дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції та досягати сталого розвитку на ринку. Управління інноваціями включає етапи від оцінки пропозицій до виведення нового продукту на ринок. Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності включають комплекс маркетингових заходів, акцент на екологічно чистих продуктах та постійний моніторинг ринкових тенденцій. Цей підхід сприяє створенню позитивного бренду та утриманню високої конкурентоспроможності в умовах інтенсивної конкуренції та швидко змінного ринкового середовища.

Удосконалення підходу до оцінки конкурентоспроможності ТОВ «***» включає ряд кроків, таких як аналіз ринкового середовища, внутрішній аудит, визначення ключових показників ефективності, залучення технологій, стратегія інновацій, оцінка конкурентного оточення, залучення команди та система звітності. Ці заходи сприяють системному та комплексному оновленню методів оцінки, піднімаючи рівень ефективності та допомагаючи підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності був використаний метод В.Г. Фурика, що базується на комплексній оцінці фінансово-економічних показників. Розрахунки проведені для ТОВ «***» та його конкурентів, ТОВ "Торчин" та ТОВ "Королівський смак". Отримані результати дозволяють визначити стан конкурентоспроможності підприємства та виявити можливості для подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження, щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «***», були вивчені та систематизовані теоретико-методичні аспекти, спрямовані на ефективне вдосконалення діяльності підприємства. На основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства визначено стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності. Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності управлінських рішень та розроблення рекомендацій щодо їх оптимізації дозволило визначити ключові чинники, що впливають на успішну конкурентну позицію підприємства.

У процесі дослідження зверталася увага на значущість вдосконалення законодавчого, організаційного, методологічного та інформаційно-технічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції та розширення ринкових можливостей.

Загальні висновки дослідження підсумовуються у визнанні необхідності систематичного та всебічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «***» на всіх рівнях підприємства. Підкреслюється важливість поєднання стратегічного та оперативного управління для досягнення стійкої конкурентної переваги та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. В першому розділі пункту 1.1. було визначено та проаналізовано сутність визначення конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду ключових факторів. Висока якість продукції або послуг, включаючи якість виготовлення, функціональність та надійність, є важливим аспектом. Ефективна цінова політика, незалежно від того, чи це конкурентоспроможність цін чи стратегія диференціації цін, грає вирішальну роль у конкурентному середовищі. Використання передових технологій та інновацій дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і відповідати змінам вимог ринку. Сильний маркетинг і ефективний бренд можуть створити позитивне уявлення про продукцію чи послуги, роблячи підприємство більш привабливим для споживачів. Забезпечення фінансової стійкості та ефективного фінансового управління дозволяє підприємству діяти конкурентоспроможно в довгостроковій перспективі. Наявність висококваліфікованих та мотивованих працівників впливає на конкурентоспроможність підприємства, а гнучкість та адаптивність дозволяють ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та вимоги ринку. Розробка та реалізація ефективної стратегії є ключовим елементом успішного конкурентоспроможного підприємства. Аналіз конкурентоспроможності включає оцінку цих факторів, визначення сильних та слабких сторін, а також розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2. У пункті 1.2 було визначено та проаналізовано визначення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема вибір стратегії розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Одним із ключових аспектів управління конкурентоспроможністю є аналіз зовнішнього середовища, включаючи вивчення конкурентів, економічних та соціокультурних тенденцій, а також оцінку внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства. На основі цього аналізу розробляються стратегії,

спрямовані на підвищення якості продукції, оптимізацію цінової політики, впровадження інновацій, підтримку сильного бренду та маркетингових ініціатив. Управління конкурентоспроможністю також включає в себе ефективне управління процесами виробництва, фінансами, персоналом та іншими аспектами діяльності підприємства. Важливою частиною є неперервний моніторинг результатів та коригування стратегій відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов.

3. В другому розділі було виконано аналіз фінансового стану, аналіз фінансової стійкості підприємства та проведена оцінка типу фінансової стійкості. Довгострокові кредити банків зросли в 2022 році, але зменшилися в 2023 році. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком складає -15,645, а відносне відхилення -0,29%. Короткострокові кредити банків значно збільшилися в 2021 році, але зменшилися в 2022 році до нуля. Відносне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком становить -100%. Запаси і поточні біологічні активи збільшилися з 2020 року до 2021 року, але знову зросли в 2022 і 2023 роках. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком складає 270,359, а відносне відхилення -0,62%. Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів зростала з 2020 року до 2021 року, зменшилася в 2022 році, але різко зросла в 2023 році. Загальна величина джерел формування запасів зростала з 2020 року до 2021 року, зменшилася в 2022 році і знову зросла в 2023 році. За типом фінансової стійкості компанії можна відзначити, що у всіх роках вона має нормальну стійкість.

4. Проаналізовано та охарактеризовано методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства вказано їх переваги і недоліки. У даному дослідженні представлені різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, які були розроблені різними авторами. Кожен з цих методів має свої особливості та власну методологію використання. Співставлення та аналіз цих підходів дозволяє краще розуміти різноманіття інструментів, доступних для аналізу конкурентоспроможності, і визначити найбільш відповідний для конкретних умов та завдань дослідження.

5. Визначено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства - це важливий процес, який допомагає визначити, наскільки успішно підприємство може конкурувати на ринку та досягти своїх цілей. ТОВ «***» використовує матричний метод, метод переваг, структурний і функціональний методи, метод інтегральної оцінки.

6. За результатами дослідження удосконалено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. В роботі для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності був використаний метод Фурика В.Г., даний метод засновується на визначенні кількісних і якісних показників підприємств конкурентів для оцінки рівня їх конкурентоспроможності. Ми вдосконалили даний метод та провели розрахунок не за один період, а провели оцінку за 2022-2023 рр., що дозволило нам оцінити динаміку зміни показників.

7. Удосконалено систему управління конкурентоспроможністю підприємства, що є ключовою для ефективної роботи підприємства, бо її головна мета забезпечувати конкурентоспроможність підприємства за будь-яких обставин, вона складається з багатьох етапів, що включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, створення системи управління якістю, перегляд маркетингової стратегії і найголовнішим етапом управління є моніторинг та аналіз, що дозволяє робити висновок про ефективність запроваджених заходів. Вона виступає важливим інструментом для вирішення викликів та забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку.

8. Сформовано пропозиції до вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «***», які враховують специфіку його діяльності та конкурентне середовище. Для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності важливо чітко визначити стратегічні цілі, які ТОВ «***» планує досягти після впровадження: планує реалізувати стратегії розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності шляхом заключення нових договорів з точками збуту, зокрема у польських супермаркетах. Ураховуючи популярність серед українців, що проживають в Польщі, це може

стати ключовим чинником успіху. Додатковою стратегією є розширення лінійки продуктів, орієнтоване на вимоги ринку та конкурентний аналіз, зокрема шляхом випуску сезонних продуктів та спеціалізованих наборів для святкових страв. Паралельно планується інтенсивна рекламна діяльність та участь у галузевих подіях для підвищення впізнаваності бренду. Оптимізація виробничих процесів націлена на зниження витрат та підвищення якості продукції. Крім того, планується проведення тренінгів для персоналу та інвестування в дослідження і розробку нових продуктів, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. Ці стратегічні напрями спрямовані на створення стійкої та конкурентоздатної позиції підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «***» залежить від комплексу ключових факторів, включаючи якість продукції, цінову політику, інновації, маркетинг та фінансову стійкість. Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє визначити його фінансовий потенціал. Управління конкурентоспроможністю передбачає систематичне вдосконалення різних аспектів діяльності, зокрема, виробничих процесів, маркетингу, персоналу та стратегій, щоб підприємство могло ефективно конкурувати в ринковому середовищі. Реалізація стратегій розширення ринку, рекламної діяльності, оптимізації виробництва та інновацій дозволяє підприємству досягти високої конкурентоспроможності та зберегти лідерську позицію в своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : Монографія. Харків, 2006.
2. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. С. 219–223.
3. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореферат дисертація. на здобуття наукового ступеня д.е.н. Київ, 1999.
4. Партуга Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2012. № 12. С. 91–96.
5. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми і рішення. *Наукова думка*. 1999. С. 496.
6. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
7. Салоїд С., Аріков В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Менеджмент сучасного бізнесу в умовах трансформаційних перетворень економіки*. 2019: Сучасні підходи до упр. підприємством.
8. Пуцентейло П. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Науково-виробничий журнал*. 2015. № 4 ІННОВАЦ. ЕКОНОМІКА.
9. Білецька І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. 2004. Акт. проблеми економіки 10. С. 80–87.
10. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. 2007. Конкуренція 4. С.114
11. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.
12. Губарєв Р. Система управління конкурентоспроможністю

підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2.

13. Піддубний І. О., Піддубна А. І. управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2004. 58 с.

14. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. 2005. Упр. розвитком 4. С. 48–54.

15. Кадирус І.Г. конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.

16. Павлова В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2. С. 168–176.

17. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В., Дуброва О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2006. 527 с

18. Халімон Т. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017

19. Горбаль Н. І., Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 4.

20. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9.

21. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічна наука*. 2016. Економіка та держава № 11.

22. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 133–143.

23. Зелінський Ю., Бужимська К. Формування механізму управління

конкурентоспроможністю підприємства. Державний університет «Житомирська політехніка».

24. Артеменко Л. П., Піддубна А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. С. 260–264.

25. Yevtushenko N. O. Mechanism for managing the competitiveness of an enterprise in Ukraine. *Economy. Management. Business*. 2021. No. 1. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621>

26. Халімон Т.М. механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. *Національна економіка*. 2016. Інтелект XXI № 5.

27. Пономарьова Т.В. методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Економіка підприємства 36.

28. Савченко С. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2008. Т. 4, № 8.

29. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *КНТУ*. 2011.

30. Нагернюк Д. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції. 2010.

31. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. *Baker Tilly*. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/> (дата звернення: 20.11.2023)

32. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *pidru4niki.com*. URL: https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva.

33. «***» ЩЕ смачніше!. «***». URL: <https://schedro.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).

34. ПРОДУКЦІЯ «***», «***», URL:
<https://schedro.ua/category/productions/>
35. Основні фонди: визначення, склад та структура. Реферат. Освіта. UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18128/
36. Звіт про управління ТОВ ««***»» 2022. Офіційний сайт ««***»». URL: <http://schedro.ua/files/finansova-zvitnist-zgidno-z-msfz-za-2021-rik.pdf>
37. Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8.
38. Звіт про фінансові результати ТОВ ««***»» 2020. Офіційний сайт ««***»». URL: <https://schedro.ua/ua/fs-schedro-2019.pdf>
39. Геращенко І. Управління ефективністю використання основних засобів. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. Економіка і регіон №4.
40. Оборотні кошти підприємства. Видання ЧДУ імені Петра Могили. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/metodser/90/6.pdf>
41. Малюк С. І. Сучасні методи розрахунку показників ефективності використання оборотних активів. Фінанси, страхування і бірж. діяльність.
42. Решетило К. В. Формування та розподіл прибутку підприємства. *Наукова думка сучасності і майбутнього: всеукр. практ.-пізнав. інтернет-конференція*, м. Дніпро, 16 листоп. 2018 р.
43. Рентабельність як основний показник прибутковості підприємства - Наукові конференції. *Наукові конференції*. URL:
<http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3034/> (дата звернення: 20.11.2023)
44. Аналіз фінансової стійкості підприємств. S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL:
https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod_resource/content/0/tema_8/Tema_8.pdf (дата звернення: 20.11.2023).
45. Капштан С., Гапак Н. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Серія Економіка, № 1.

46. Дорогань Л. Аналіз фінансової стійкості як необхідна умова забезпечення стабільності функціонування підприємств. *ВІСНИК Полтавської державної аграрної академії*. 2017. Економіка, № 4.
47. Аналіз ліквідності і платоспроможності підприємств. S. Kuznets KhNUE Personal Learning Systems. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261648/mod_resource/content/0/tema_7/Tema_7.pdf
48. Мельник Т., Лобач К. Методи оцінки ліквідності підприємства. *Наукові записки*. 2016. № 20.
49. Іщенко В., Ясіновська І. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. 2019. Сучасні проблеми прав., екон. та соц. розвитку держави.
50. Фаріон В. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Науково-виробничий журнал*. 2013. Інновац. економіка, № 10.
51. FORTUNE. *Fortune*. URL: <https://fortune.com/> (date of access: 20.11.2023).
52. Що таке SWOT аналіз?. *Дія.Бізнес Головна сторінка*. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 20.11.2023).
53. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. № 11.
54. Офіційний сайт ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД». ТМ «ОЛІС». URL: <https://olis.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
55. Olkom – вибирай свій STYLE життя!. *olkom.ua*. URL: <https://olkom.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
56. Королівський Смак. *Головна*. URL: <https://kingsmak.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
57. Ми вкладаємо душу у вдосконалення смаку ваших улюблених страв. *Головна сторінка*. URL: <https://chumak.com/> (дата звернення: 20.11.2024).
58. Heinz Official Site - Heinz® US. *Heinz Official Site - Heinz® US*. URL: <https://www.heinz.com/> (date of access: 20.11.2024).

59. Сmachні рецепти на кожен день Торчин. *Сmachні рецепти на кожен день* | Торчин. URL: <https://torchyn.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
60. Молочна продукція Лакталіс в Україні. *Молочна продукція Лакталіс в Україні*. URL: <https://lactalis.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
61. Паркова сторінка Імена.UA. *Паркова сторінка Імена.UA*. URL: <http://rancho-ua.com/uk/> (дата звернення: 20.11.2024). ТМ «Ранчо»
62. Antonina H. TOOLS FOR INCREASING COMPETITIVENESS FOR CAR PRODUCTION ENTERPRISES. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2019. No. 35. P. 51–55. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-35-9> (date of access: 20.11.2023).
63. Янкового О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : Монографія. Одеса, 2013. 459 с.
64. Bogatska N. Features of the enterprise competitiveness assessment. *Efektivna ekonomika*. 2020. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73> (date of access: 20.11.2023).
65. _ Фурик В. Г. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2017.
66. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : Монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.
67. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Українські підручники та статті Бібліотека Posibniki.com.ua. *Українські підручники, посібники та статті - Бібліотека Posibniki. Електронна бібліотека підручників онлайн*. URL: <https://posibniki.com.ua/post-sistemno-procesniy-pidhid-do-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-pidpriemstva> (дата звернення: 20.11.2023).
68. Enterprise competitiveness management in modern business conditions | Ways to Improve Construction Efficiency. Home Page. URL: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.66-76> (date of access: 21.11.2023).
69. Dashko I. Methodological principles of enterprise competitiveness

management. *Economic Analysis*. 2020. No. 30(1, Part 1). P. 57–64. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.057> (date of access: 21.11.2023).

70. Naji M. The role of social networks in achieving competitive advantage in small and medium enterprises" in the Republic of Yemen "ResearchGate. 2023. Business Administration, Competitive Advantage.

71. Five stages to gaining a sustainable competitive advantage - Spring Advisor. *Spring Advisor*. URL: <https://springadvisor.fi/en/insights/five-stages-to-gaining-a-sustainable-competitive-advantage/> (date of access: 21.11.2023).

72. Fedirko G. A. Competitive strategy of the enterprise: theoretical aspect and practical significance. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2021. No. 18. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241087> (date of access: 22.11.2023).

ДОДАТОК А

Таблиця А1

Функції, принципи, цілі управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 2)
Цілі	Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на: 1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; 2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; 3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.
Принципи	Побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам: – адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених перед нею завдань в умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації; – урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління; – інтеграції, що передбачає погодженість між цілями і завданнями, які ставляться перед підприємством як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами; – дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; – гнучкості – можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії діяльності організації; – клієнтоорієнтованості та орієнтації на конкретні ринки і потреби; – використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації; – системності та комплексності, який полягає у розробленні та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства; – використання новітніх комунікацій та технологій;

Джерело:[16-18]

ДОДАТОК В

Таблиця В1 Баланс підприємства ТОВ «***» за 2020-2023 роки (тис. грн.)

АКТИВ	Код рядка	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	21612,00	19842,00	19547,00	16490,00
первісна вартість	1001	27045,00	28005,00	30309,00	30299,00
накопичена амортизація	1002	5433,00	8163,00	10762,00	13809,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	856,00	553,00	795,00	2149,00
Основні засоби	1010	93149,00	84806,00	100789,00	71818,00
Первісна вартість	1011	163852,00	186520,00	190679,00	169402,00
знос	1012	70703,00	101714,00	89890,00	97584,00
Відстрочені податкові активи	1045	4152,00			
Усього за розділом I	1095	119769,00	105201,00	121131,00	90457,00
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	350170,00	281339,00	435507,00	705866,00
Виробничі запаси	1101	166908,00	104071,00	182417,00	393151,00
Незавершене виробництво	1102	30354,00	53262,00	61553,00	120807,00
Готова продукція	1103	144707,00	123095,00	191302,00	191647,00
Товари	1104	8201,00	911,00	234,00	261,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	340264,00	168930,00	345123,00	212030,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25686,00	132978,00	89989,00	1710054,00
з бюджетом	1135	100,00	16264,00	7472,00	3262,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	480835,00	541435,00	96302,00	108076,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	24188,00	509742,00	504193,00	26314,00
Готівка	1166	750,00	484,00	945,00	1208,00
Рахунки в банках	1167	11309,00	373,00	10790,00	20664,00
Витрати майбутніх періодів	1170	143,00	521,00	1024,00	1710,00
Інші оборотні активи	1190	30994,00	7328,00	20335,00	19496,00
Усього за розділом II	1195	1252380,00	1658537,00	1499945,00	2786808,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	1372149,00	1763738,00	1621076,00	2877265,00

Таблиця В2 Баланс підприємства ТОВ «***» за 2020-2023 роки (тис. грн.)

ПАСИВ	Код рядка	2020	2021	2022	2023
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101,00	131023,00	131023,00	686098,00
Додатковий капітал	1410			555076,00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-114 429	-332 575	-481 505	-256 966
Усього за розділом I	1495	-114 328	-201 552	204594,00	429132,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання					
Інші довгострокові зобов'язання	1515	51612,00	31679,00	54678,00	39033,00
Усього за розділом II	1595	51612,00	31679,00	54678,00	39033,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків			423950,00	406849,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	41045,00	58857,00	24612,00	15644,00
товари, роботи, послуги	1615	1025179,00	1074527,00	806068,00	1394356,00
розрахунками з бюджетом	1620	4508,00	1485,00	3899,00	10884,00
розрахунками зі страхування	1625	3448,00	1073,00	3759,00	3749,00
розрахунками з оплати праці	1630	20455,00	18624,00	17822,00	18141,00
за одержаними авансами	1635	20320,00	236415,00	50440,00	15687,00
Поточні забезпечення	1660	30963,00	32310,00	29716,00	35482,00
Інші поточні зобов'язання	1690	288947,00	86370,00	18639,00	915157,00
Усього за розділом III	1695	1434865,00	1933611,00	1361804,00	2409100,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800				
Баланс	1900	1372149,00	1763738,00	1621076,00	2877265,00

Джерело: [38-41].

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 - Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «***» за
2020-2023 роки (тис. грн.).

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4354009,00	3578864,00	4287627,00	4876696,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3391205,00	2959357,00	3690515,00	3466607,00
Валовий: прибуток	2090	962804,00	619507,00	597112,00	1410089,00
Інші операційні доходи	2120	67725,00	134451,00	112862,00	522637,00
Адміністративні витрати	2130	127037,00	131674,00	129535,00	135082,00
Витрати на збут	2150	617013,00	514126,00	520126,00	747299,00
Інші операційні витрати	2180	319080,00	281493,00	137008,00	595597,00
збиток	2195	32601,00	173335,00	76695,00	155771,00
Інші доходи	2240	15016,00			
Фінансові витрати	2250	14886,00	40618,00	55427,00	158424,00
Інші витрати	2270	15,00	41,00	22390,00	
збиток	2295	32486,00	213994,00	154512,00	211198,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3172,00	-4 152		-14 745
збиток	2355	29314,00	218146,00	154512,00	211198,00

Джерело: [38-41].

ДОДАТОК Д
Таблиця Д1 - Показники ділової активності ТОВ «*» у 2020-2023 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолют не відхиленн я, 2021/2020	Віднош е відхиленн я, 2021/20 20, %
Чистий дохід від реалізації продукції	4354009	3578864	4287627,00	4876696,00	589069	0,14
Собівартість реалізованої продукції	3 391 205	2 959 357	3 690 515	3 466 607	-223908	-0,06
Середньорічна вартість активів	686074,5	881869	810538	1438632,5	628094,5	0,77
Середньорічна вартість оборотних активів	626190	829268,5	749972,5	1393404	643431,5	0,86
Середньорічна вартість запасів	175085	140669,5	217753,5	352933	135179,5	0,62
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	423442,5	429803,5	269443	1016711	747268	2,77
Середньорічна вартість власного капіталу	-57164	-100776	102297	214566	112269	1,10
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	557477,5	695490,5	453300	729230,5	275930,5	0,61
Коефіцієнт обертання активів	6,34	4,05	5,28	3,38	-1,9	-0,36
Тривалість одного обороту активів, днів	56,72	88,70	68,05	106,2	38,15	0,56
Коефіцієнт обертання оборотних активів	6,95	4,31	5,71	3,49	-2,22	-0,39
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	51,77	25,93	39,06	29,85	-9,21	-0,24
Коефіцієнт обертання запасів	19,36	21,03	16,94	9,82	-7,13	-0,42
Тривалість одного обороту запасів, днів	18,58	17,11	21,24	36,65	15,41	0,73
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	10,28	8,32	15,91	4,79	-11,12	-0,70
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	35,01	43,23	22,62	75,05	52,43	2,32

Таблиця Д2 - Показники ділової активності ТОВ «***» у 2020-2023 рр.

Коефіцієнт обертання власного капіталу	-76,16	-35,51	41,91	22,72	-19,18	-0,46
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	-4,72	-10,13	8,58	15,83	7,25	0,84
Коефіцієнт обертання Поточної кредиторської заборгованості	6,08	4,25	8,14	4,75	-3,38	-0,42
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	59,18	84,60	44,21	75,72	31,51	0,71
Тривалість операційного циклу, днів	0,53	0,39	0,93	0,48	-0,45	-0,48
Тривалість фінансового циклу днів	-58,64	-84,2	-43,27	-75,24	-31,96	0,74

Джерело: складено автором на основі: Додатку Б та В.

ДОДАТОК Е

Таблиця Е1 - Розрахунок показників фінансової та економічної діяльності підприємств за 2022-2023 рр.

Коефіцієнт	Нормативне значення	Фактичне значення коефіцієнтів						Коефіцієнт вагомості	Стандартизовані показники					
		П1 2022	П1 2023	П2 2022	П2 2023	П3 2022	П3 2023		П1 2022	П1 2023	П2 2022	П2 2023	П3 2022	П3 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 і більше	0,37	0,01	0,31	0,02	0,1	0	5	1,85	0,05	1,55	0,00	0,50	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 і більше	0,79	0,87	1,54	1,93	1,94	1,41	15	11,85	13,05	23,10	25,19	29,10	35,51
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 і більше	1,10	1,16	2,78	2,48	1,94	1,47	20	22,03	23,20	55,60	57,54	38,80	84,58
Коефіцієнт фінансової незалежності	1 і більше	0,14	0,12	0,9	0,77	2,8	2,4	15	2,17	1,80	13,50	1,39	42,00	3,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,6 і більше	0,14	0,18	0,43	0,3	0,75	0,7	15	2,17	2,70	6,45	0,81	11,25	0,57
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2 і більше	0,13	0,15	0,28	0,2	0,54	0,42	5	0,65	0,75	1,40	0,15	2,70	0,06
Оборотність продукції	1 і більше	2,86	1,75	4,32	3,67	1,76	2,98	3	8,58	5,25	12,96	19,27	5,28	57,42
Рентабельність реалізованої продукції	0,2 і більше	2,00	1,3	0,42	0,11	2,74	2,59	8	16,00	10,40	3,36	1,14	21,92	2,96
Коефіцієнт оборотності	1 – 2	12,42	23	5,65	4,85	3,84	5,7	11	136,66	253,00	62,15	12,27	42,24	0,70
дебіторської заборгованості														

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1 – 2	2,86	1,74	6,34	8,99	24,7	55,9	3	8,58	5,22	19,02	4,69	74,10	26,23
Кількість балів									210,53	315,42	199,09	122,44	267,89	211,36

Джерело: [33,59,62]

ДОДАТОК Є

Таблиця Є1 Бальна оцінка якісних показників підприємств за 2022-2023 рр.

Коефіцієнт	Бальна оцінка показників						Коефіцієнт вагомості	Сума зважених балів					
	П1 2022	П1 2023	П2 2022	П2 2023	П3 2022	П3 2023		П1 2022	П1 2023	П2 2022	П2 2023	П3 2022	П3 2023
Якість	4	4	3	3	3,5	4	10	40	40	30	30	35	40
Маркетинг	1,5	2	3	3	2,5	3	15	22,5	30	45	45	38	45
Підготовка персоналу	3	3	3	3	2	2	6	18	18	18	18	12	12
Система управління	2	2,5	3	2,5	2	2,5	7	14	18	21	18	14	18
Витрати на одиницю товару	1,5	2	1	2	1	1,5	2	3	4	2	4	2	3
Стан екології та екологічної безпеки	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	15	22,5	23	23	23	23	23
Рівень інвестицій	1,5	0,5	2	0,5	1,5	0,5	5	7,5	3	10	3	8	3
Потенційні можливості обладнання	3	3	2	2	2,5	2,5	20	60	60	40	40	50	50
Інновації	1,5	2	3	2,5	2,5	2	10	15	20	30	25	25	20
Всього							100	202,5	214,5	218,5	204,5	205,5	212,5

ДОДАТОК Ж

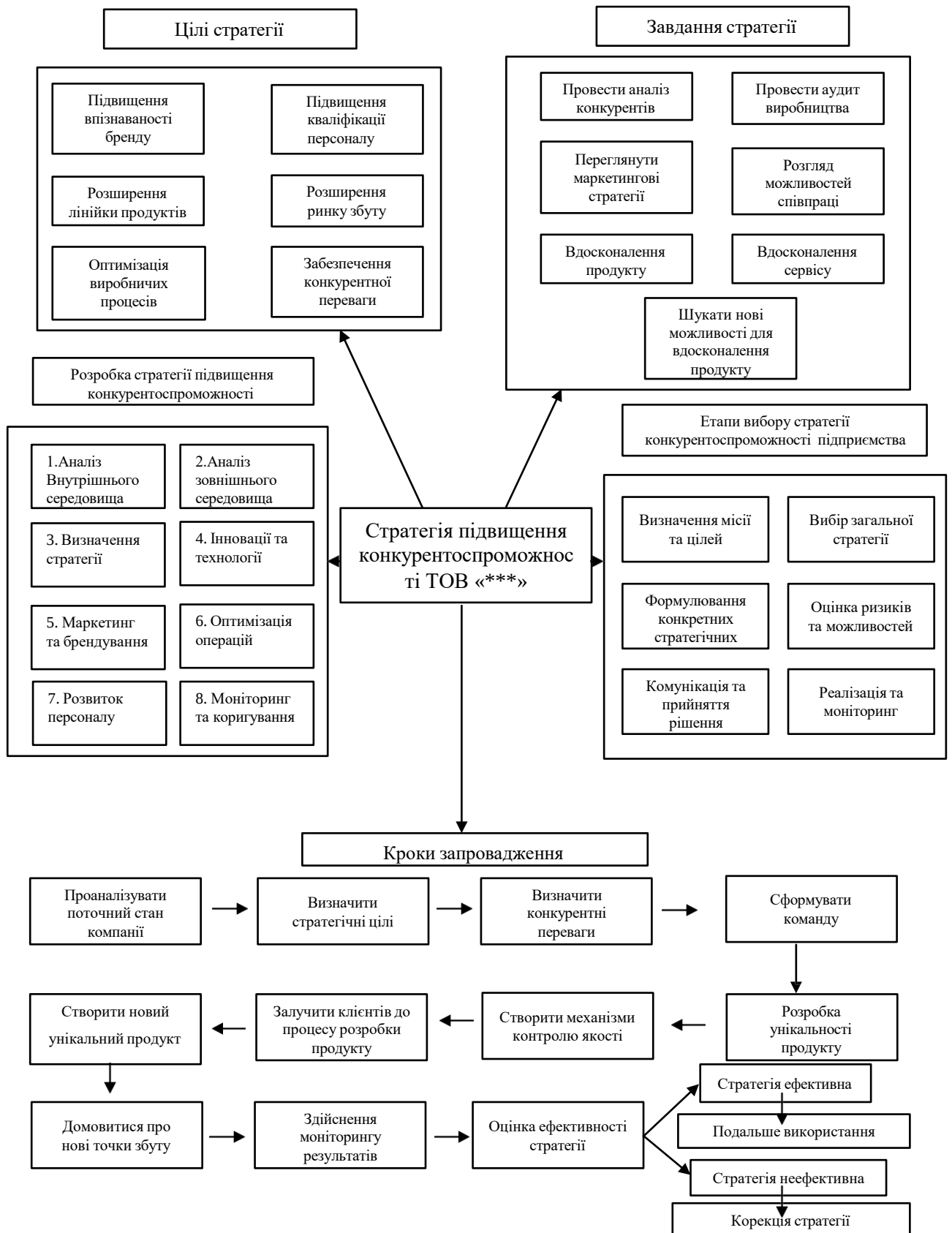


Рисунок Ж1 Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ

«***»

Джерело: складено автором