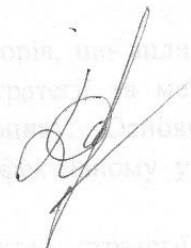


800
06.06.24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ДОРОЩУК Віталій Петрович
(студент групи ЗПВ-20-1)

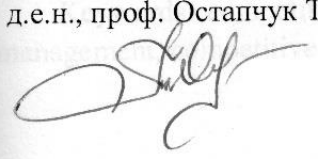


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

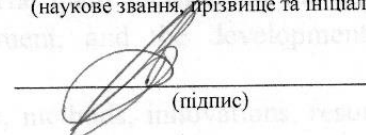
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

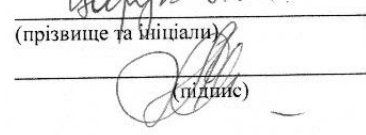


Керівник роботи:
PhD Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
Царук Т.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Дорошук В.П. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 »Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

Дослідження спрямоване на вивчення та аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Розглядаються стратегії та методи, які дозволяють підприємству успішно конкурувати на ринку. Основна увага зосереджена на використанні інноваційних технологій, ефективному управлінні ресурсами та розвитку переваг конкурентної переваги.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, стратегії, методи, інновації, управління ресурсами, конкурентні переваги.

Annotation

Doroshchuk V.P. Ensuring Enterprise Competitiveness - Manuscript.

Bachelor's thesis submitted for the degree of higher education «Bachelor», in the field of knowledge 07 «Management and Administration», specialty 076 «Entrepreneurship, Trade, and Stock Exchange Activities». - State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The research is aimed at studying and analyzing the factors influencing the competitiveness of the enterprise. Strategies and methods that enable the enterprise to successfully compete in the market are considered. The main focus is on the use of innovative technologies, efficient resource management, and the development of competitive advantages.

Keywords: competitiveness, enterprise, strategies, methods, innovations, resource management, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Роль конкуренції у складі ключових складових ринкової економіки	7
1.2. Управління конкурентоспроможністю як об'єкт управління у підприємницькій сфері	15
1.3. Система показників для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері забезпечення конкурентоспроможністю підприємства	31
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»..	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»	39
2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства	45
2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»	49
Висновки до розділу 2	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

В сучасному глобалізованому світі конкурентоспроможність підприємства стає однією з ключових складових успішного функціонування та розвитку на ринку. Уміння адаптуватися до постійно мінливих умов, ефективно використовувати ресурси, інновації та стратегічне планування — це лише деякі з аспектів, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

В рамках глобальної економічної динаміки та конкуренції, управління конкурентоспроможністю стає важливою проблемою для підприємств у всіх галузях та секторах. Здатність підтримувати і розвивати конкурентні переваги вимагає не лише глибокого розуміння внутрішніх процесів підприємства, але й постійного аналізу зовнішнього середовища, ринкових тенденцій та стратегій конкурентів.

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах розвитку економіки зростає необхідність для підприємств у систематичному вдосконаленні своїх стратегій та процесів, щоб забезпечити своє місце на ринку та зберегти стійкі конкурентні позиції. Дослідження забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає актуальним завдяки постійній необхідності адаптуватися до нових викликів, технологій та вимог ринку, а також у зв'язку зі зростаючою конкуренцією та глобалізацією економіки.

Проблемні аспекти конкурентоспроможності підприємств вивчалися як в українському, так і в міжнародному науковому середовищі. До числа вчених, які зосереджували свою увагу на цих питаннях, належать А. Алексєєв, В. Андрєєв, Ю. Архипова, Н. Вознесенська, А. Маршалл, Р. Грінберг, В. Добровольський, А. Івасенко, В. Колесов, Р. Фатхутдінова, В. Лівшиць, М. Лівучко, Ю. Макаренко, В. Перська, А. Полтерович, А. Філіпенко, С. Чернишов та інші.

Аспекти конкурентоспроможності підприємств були предметом досліджень ряду вчених, серед яких важливе місце займають Богуцький О.А., Гладій М.В., Гаркавий В.К., Мегедін І.В., Підлісницький Г.М., Кісіль М.І., Каблук П.Т., Анчишкін А.І., Чернишов Д.А., Абалкін Л.І., Донець Ю.Ю., Мосіюк П.О.,

Бугуцький О.А., Андрійчук В.Г., Лукінов І.І., Пасхавер Б.І., Яценко В.М., Краснокурська Н.В., Василенко Ю.В. та інші.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи виявлення та аналіз основних факторів і механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій, методів та інструментів, які сприятимуть підвищенню його конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах.

Завдання дослідження:

1. Вивчення структури та функціонування ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», визначення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз його конкурентного середовища.

2. Вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», та визначення їх ролі.

3. Розробка конкретних стратегічних заходів та рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві, враховуючи виявлені фактори та стратегії.

5. Проведення аналізу результатів впровадження нової системи управління та визначення її впливу на конкурентоспроможність ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства, що включає в себе аналіз ринкового середовища, внутрішніх ресурсів, стратегій розвитку та інших складових, які впливають на здатність підприємства досягати та підтримувати конкурентні переваги.

Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема стратегічний аналіз, управління ресурсами, впровадження інновацій, маркетингові та організаційні заходи, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства в умовах сучасної конкуренції.

Методи дослідження. SWOT-аналіз, бенчмаркінг, стратегічне управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, які можуть бути використані для покращення їхньої діяльності та досягнення стійкого розвитку.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 62 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 66 найменування. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль конкуренції у складі ключових складових ринкової економіки

На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається взаємодія різноманітних та суперечливих процесів, що суттєво визначають її напрямки. Погляди видатних економістів, щодо поєднання глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів і прискорення технологічних нововведень, які призводять до посилення конкуренції, заслуговують на увагу.

На початку XXI століття стали актуальними стратегічні питання, пов'язані з виживанням та сталим стратегічним розвитком підприємств. Однією з ключових проблем сучасної організації є забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобального ринку. Для розуміння цих процесів важливо розглянути основні поняття, такі як «конкуренція», «стратегія» і «конкурентна стратегія».

Вже у XVII столітті А. Сміт підкреслював роль конкуренції у регулюванні ринкових відносин та досягненні оптимального розміру праці і капіталу. Його концепція «невидимої руки» ринку вказує на те, як конкуренція координує діяльність учасників ринку. Сучасні теорії конкурентного розвитку, зокрема М. Портера, надають уявлення про конкурентні переваги та вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність організації [1].

Ф. Найт розглядає конкуренцію як протистояння на ринку, що визначає можливість вибору партнерів для взаємодії та максимізації ефективності використання ресурсів. Теорія Й. Шумпетера додає новий вимір конкуренції, розглядаючи її як суперництво між новим та старим, що стимулює інновації та зміни.

У світлі цих роздумів важливо розглянути конкурентні переваги, які формують конкурентоспроможність організації. Конкурентні переваги

представляють сильні сторони організації, забезпечуючи їй перевагу над конкурентами на ринку.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «конкуренція»

Автор	Визначення
А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль	Конкуренція між виробниками матеріальних благ на ринку відбувається з метою досягнення найкращих результатів або ефективнішого розподілу наявних ресурсів.
Т. Мен, А. Монкретсьєн, Е. Міссельден	Цей елемент ринкового механізму називається «цінова система», яка дозволяє вирівнювати попит і пропозицію товарів та послуг на ринку шляхом встановлення цін, які відображають поточні ринкові умови.
Ф. Еджворт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, А. Юданов	Критерій, за яким визначається тип галузевого ринку в даному контексті, - це «ступінь концентрації ринку». Концентрація ринку визначається рівнем залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.
Г. Л. Азоев, Т.І. Гончарук, А.Ю. Юданов, П.С. Зав'ялов, Б.А. Райзберг, Л.Л. Антонюк	Це явище можна охарактеризувати як «конкуренція за обмежений платоспроможний попит», де підприємства змагаються за відсоток обсягу платоспроможних попитів споживачів, доступних їм на відповідних сегментах ринку.
Н. Педченко та Б. Шлюсарчик	Це можна охарактеризувати як «боротьбу підприємств за економічні вигоди», яка виявляється у прагненні збільшити прибуток через розширення масштабів діяльності, оптимізацію виробничого процесу та підвищення продуктивності праці.

Джерело: [2]

Визначення конкурентних переваг є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Суть цих переваг розкривається через розподіл ресурсів та надання організації стійкого положення на ринку, що перевищує можливості конкурентів. Ключові характеристики, такі як ефективне використання трудових і фінансових ресурсів, є визначальними для досягнення конкурентоспроможності [2].

Поглиблюючи аналіз, ми розглядаємо конкурентоспроможність як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію через ефективне використання ресурсів.

Головна мета господарської діяльності полягає у створенні конкурентних

переваг, що виявляються у зменшенні витрат порівняно з конкурентами або в спроможності контролювати додану вартість, що перевищує додаткові витрати від диференціації [3].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія, що акцентує увагу на конкретних діях та підходах управління, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в певній сфері бізнесу, яку можна визначити як стратегічну зону.
М. Портер	Стратегія, орієнтована на досягнення стійкої та вигідної позиції, яка дозволить організації ефективно протистояти впливу сил, що визначають конкурентну боротьбу в галузі.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Формулювання управлінських рішень, спрямованих на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства у певній галузі.

Джерело: [65, 66]

У додаток до цього, розглядаючи поняття «конкурентна стратегія», варто визначити стратегію як комплексну програму дій, що забезпечує реалізацію місії організації та досягнення її цілей. Стратегія відрізняється своєю комплексною спрямованістю та орієнтацією на використання переваг організації. За думкою експертів, стратегія є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.

Конкурентоспроможність організації є результатом тривалої та ефективної діяльності на ринку і визначається наявністю конкурентних переваг. За словами М. Портера, ключові фактори конкурентоспроможності в комерційних організаціях включають:

1. Бар'єри для виходу на ринок, такі як інвестиції, ліцензії та ноу-хау.
2. Вплив цінової сили споживачів.
3. Цінова потужність постачальників.
4. Загроза заміщення послуг та товарів.
5. Ступінь конкуренції між існуючими підприємствами, включаючи галузеву структуру та умови попиту.

Конкурентна перевага визначається характеристиками товару чи бренду, які надають компанії перевагу перед конкурентами. Ці особливості можуть стосуватися як самого продукту, так і додаткових послуг, методів виробництва, продажу чи маркетингу, які є унікальними для компанії [15].

Основне завдання компанії - працювати якісніше, ніж конкуренти, і порівнювати свої показники з їхніми результатами. Вибір стратегії розвитку повинен мати потенціал досягти бажаних результатів у будь-який час. Компанія може досягти конкурентних переваг, зосереджуючись на конкурентах або орієнтуючись на клієнтів та задовольняючи їхні потреби.

Для того, щоб фактор став не лише конкурентною перевагою, а й вирішальним, він повинен бути важливим для задоволення потреб і водночас ґрунтуватися на унікальності діяльності компанії. Забезпечення конкурентних переваг підприємства може бути відображено у вигляді системи, як показано на рис. 1.1.

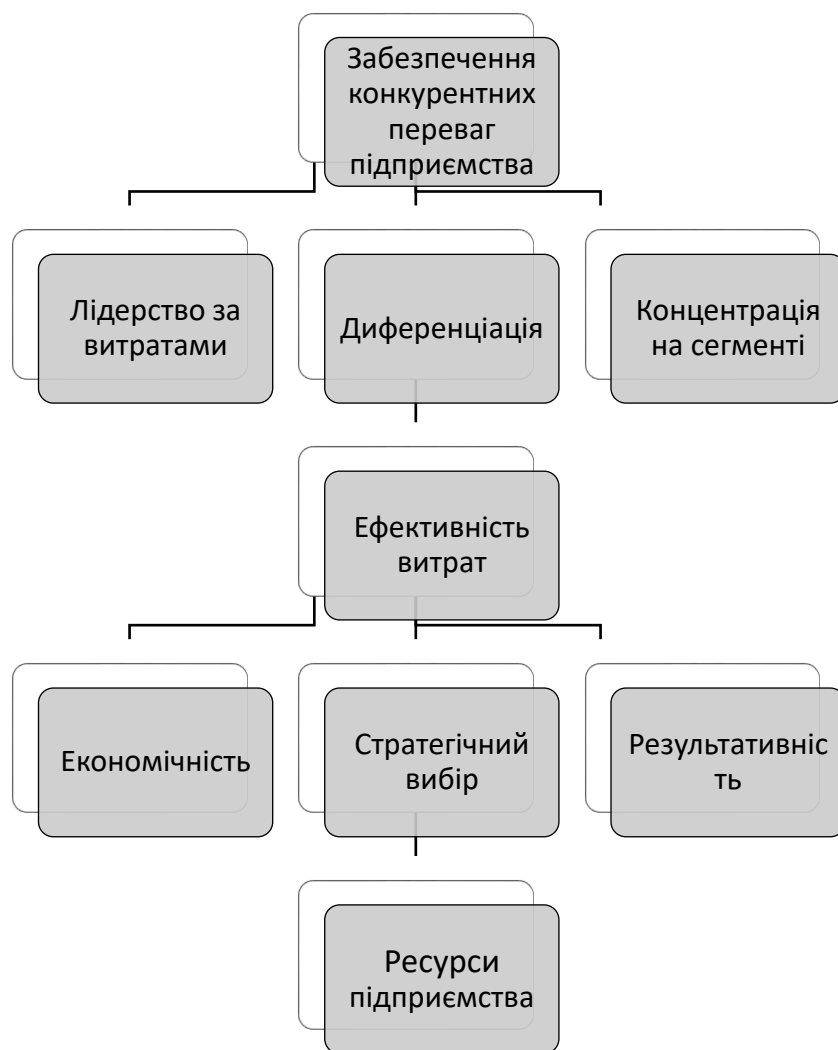


Рис. 1.1. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва
Джерело: [3]

Підприємство, яке пропонує товар, завжди зацікавлене у зниженні своїх витрат та збільшенні конкурентоспроможності. Фактори сили покупців включають кількість споживачів, рівень попиту, вартість заміщення покупця від іншого постачальника, можливість інтеграції та вплив власного бренду на клієнтів.

Щодо видів конкуренції, до видимих типів відносяться нижчі ціни, вища якість товарів, продовження умов гарантійного обслуговування, нові форми продажу та продаж через посередників. Недоступні типи конкуренції включають боротьбу за ринковий контроль та вищий імідж компанії [12].

У світових джерелах виділяють різні рейтинги змагань за ознаками справедливості, цінової конкуренції, тимчасовості, визначеності та вільності.

Щодо ступеня розвитку, існують різні види конкуренції, такі як індивідуальна, регіональна, внутрішньогалузева, міжгалузева, національна та глобальна конкуренція.

Основні методи добросовісної конкуренції включають покращення якості продукції, адекватне ціноутворення, рекламні кампанії, післяпродажний сервіс, розробка та представлення нових товарів та послуг. З іншого боку, недобросовісна конкуренція може приймати форму економічних або киробництвопідробних методів, корупції, обману споживачів, грошового шахрайства та інших негідних практик.

Основними формами конкуренції є цінова та нецінова. Перша полягає в зниженні цін на продукцію без зміни самого продукту, тоді як нецінова конкуренція, що є зараз найбільш розвиненою та домінуючою, виявляється через поліпшення якості товарів (послуг), обслуговування споживачів та розширення асортименту товарів. Якщо на ринку є лише одне підприємство-постачальник, воно має абсолютну цінову силу. Щоб забезпечити свою конкурентоспроможність, компанія прагне зменшити цінову потужність постачальника та збільшити свою владу над конкурентами.

Конкурентні переваги оцінюються за економічними показниками, такими як прибутковість, частка ринку та обсяг продажів. Нереалізовані конкурентні переваги не виявляються в нових результатах діяльності [10].

Для компаній, які ставлять себе як високотехнологічні, конкурентні переваги зазвичай базуються на технічних перевагах та технологічних інноваціях, тоді як ті, які реагують на масовий попит, акцентують увагу на усвідомленні бренду, низькій вартості та розташуванні.

Переваги перед конкурентами повинні бути значущими, видимими для покупців, приносити відчутну користь, бути стабільними та унікальними, а також вигідними для компанії з точки зору ринкових цін та прибутковості. У сфері конкуренції сервісних компаній успіх досягається тими, що можуть зменшити витрати на виробництво чи реалізацію, використовуючи стратегії лідерства та диференціації.

Реалізація стратегії лідерства можлива шляхом зменшення витрат в господарюванні, що впливає на цінову політику. Така ситуація виникає, коли компанія забезпечує значну частину послуг, використовуючи економічно вигідні сировини та недорогі енергоресурси.

У той же час, передбачається можливість появи нових конкурентів на ринку. Найефективніше застосування стратегії лідерства можливе для компаній, що надають транспортні та зв'язкові послуги, а також широкий спектр виробничих послуг через взаємодію з виробничими посередниками.

Стосовно диференціаційної стратегії в області послуг, її можна реалізувати, якщо компанія раніше провела обширні маркетингові дослідження, користується великою популярністю на ринку послуг та використовує високоякісні сировини. Ці компанії вже мають великий успіх серед споживачів, тому невелике збільшення цін на їхні послуги не має суттєвого впливу. Прикладами таких компаній можуть бути навчальні заклади з висококваліфікованими фахівцями.

Конкуренція у XXI столітті стала складною та багатогранною формою економічної поведінки, що визначається не лише змаганням, а й структурою ринку та умовами, на яких він ґрунтується. Новий підхід до розуміння конкуренції наголошує не лише на боротьбі, але й на аналізі моделей і структур ринку. Два основних напрямки конкуренції - досконала та недосконала - визначаються різними аспектами, такими як кількість фірм, вплив на ціни, характер виробленого продукту та інші [8].

Важливим аспектом конкуренції є її цивілізовані та нецивілізовані методи. Нецивілізована конкуренція часто базується на агресивних та деструктивних методах, таких як війна цін або навіть фізичні загрози. На відміну від цього, цивілізована конкуренція визначається добросовісністю, фокусом на покращенні якості продукту та розширенні обслуговування споживачів.

Суттєвим елементом конкурентного середовища є його взаємозв'язок з функціями в ринковій економіці. Регулювання виробництва товарів і послуг, необхідних для споживачів, розподільча функція, яка визначає розподіл доходів між підприємствами, та мотиваційна функція, яка спонукає підприємців

розглядати ризики та надихає на розширення вигідних сфер виробництва - усі ці аспекти забезпечують функціонування економічного середовища.

Проте, конкуренція не завжди призводить до позитивних результатів. Її недоліки можуть включати недобросовісні практики, такі як шпигунство, підробка продукції та інші аморальні методи, які можуть підірвати основні принципи конкуренції.

Конкуренція в XXI столітті виявляється багатоаспектною явищем, що визначається не лише боротьбою, але й аналізом структури ринку та умов його функціонування. Наявність різних методів конкуренції, а також їхні взаємодії та наслідки, визначають роль конкурентного середовища в економіці та його вплив на ринкові відносини.

Виконуючи ці функції, конкуренція прямо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи технічний рівень, поліпшуючи якість та розширюючи асортимент продукції. В залежності від методів застосування розрізняють цінову, нецінову і нечесну конкуренцію. Цінова конкуренція визначається основним методом боротьби через ціни. У такій конкуренції перемагає той, хто досягає індивідуальної вартості нижче ринкової ціни, здійснюючи заощадження витрат виробництва. Нецінова конкуренція може включати поліпшення якості продукції, ефективну рекламу, безкоштовні консультації та гарантійний ремонт. Нечесна конкуренція включає дії, спрямовані на отримання комерційної вигоди та панування на ринку за рахунок обману споживачів, партнерів і державних органів.

Конкуренція має як негативні, так і позитивні сторони. У минулому акцентувалися переважно негативні наслідки, такі як витіснення дрібних виробників, соціальна несправедливість та інші. Однак у сучасних умовах конкуренція є силоспонукальною силою ринкової економіки, стимулюючи ефективне використання ресурсів, розвиток технологій та підвищення якості продукції.

Отже, при розгляді терміну «конкуренція» можна виділити три основні підходи. Перший підхід розглядає конкуренцію як складову ринкового механізму, яка вирівнює попит і пропозицію. Цей підхід є характерним для класичної

економічної теорії. Другий підхід визначає конкуренцію як критерій, який визначає тип галузевого ринку і базується на сучасній теорії морфології ринку. Третій підхід розглядає конкуренцію як змагання, конкуренцію між окремими суб'єктами, які прагнуть досягти однакових цілей.

1.2. Управління конкурентоспроможністю як об'єкт управління у підприємницькій сфері

В науковому вивченні сутності управління може сприяти розгляд певних його понять і категорій. Потрібно розрізняти терміни «менеджмент» і «керівництво», оскільки поняття «менеджмент» не пов'язане з особами та їхньою поведінкою, а «управління» вважається визначальним фактором, який не можна називати просто господарюванням. Поняття «керівництво» охоплює більше, ніж «менеджмент» [15].

Менеджмент повинен ґрунтуватися на аналізі тенденцій розвитку економічних та соціальних процесів, вмілому використанні наукових принципів управління та дотриманні принципів раціональної організації праці [7, 15, 12, 25]. Зазначаючи значення менеджменту для конкурентоспроможності, слід відзначити, що саме менеджмент є єдиною можливістю передбачення нових проблем і можливостей у майбутньому.



Рис. 1.2. Система управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства
Джерело: [7]

Він допомагає розробляти довгострокові плани керівництву, надаючи можливість аналізувати майбутні події, визначати ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей, зменшуючи ризик прийняття рішень та мобілізуючи команду для досягнення спільних цілей [7].

На практиці виявлено, що стратегічне планування призводить до високих результатів у бізнесі, підвищуючи продуктивність праці, створюючи задоволення в роботі та сприяючи формуванню позитивного психологічного клімату [18].

Сучасне підприємство орієнтоване на людину, покладаючи акцент на високі професійні, інтелектуальні та моральні якості менеджерів. Капіталовкладення в нематеріальні активи складне для оцінки за допомогою простих розрахунків [19].

За концепцією М. Портера, діяльність підприємства може бути розділена на технологічні та економічні види, які спрямовані на комерційну діяльність, такі як маркетинг, виробництво, збут і підтримка відповідного виробу [31].

Всі ці види діяльності є взаємозалежними етапами в системі, де економічний розвиток представляє собою динамічний комплекс факторів і результатів [5]. Оскільки економічні процеси впливають на багато взаємозалежних факторів, оцінка їх ролі та взаємозв'язків є складною [8].

Для виявлення можливостей зниження витрат підприємства повинні визначити види діяльності, які додають цінність та ті, що не додають. Зосередження на діяльності, яка додає цінність, дозволяє підприємству знизити витрати без втрати користі для споживачів [13, 24, 39].

Важливо враховувати, що розподіл видів діяльності за орієнтацією на споживача може не завжди відповідати цільовим завданням виробництва, оскільки якість вимагає витрат на управління якістю, а не лише на виробництво [44].

Знання витрат дозволяє розуміти, як їх усунути або зробити більш ефективними. У конкурентному середовищі організація сама визначає цілі, намагається досягти конкурентних переваг і втілює стратегічний вибір в програму дій [15].

Поток змін у бізнес-середовищі, насичення внутрішнього ринку, зміни в споживацьких вподобаннях, загострення конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу та розвиток технологій стали визначальними факторами, які підвищили важливість стратегічного управління та його впровадження в практичну діяльність українських організацій [39].

Так, І. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу та вибору стратегічної позиції, а також оперативного управління в реальному часі. Це комплексний процес, що охоплює розробку стратегії, її реалізацію та стратегічний контролінг [49].

Система управління організацією включає дві основні підсистеми: стратегічне управління, що стосується розвитку стратегічного потенціалу, та оперативне управління, яке спрямоване на досягнення короткострокових цілей. Обидві підсистеми взаємодіють і доповнюють одна одну, оскільки стратегічні плани без конкретних оперативних заходів залишаються лише уявленнями [55].

Стратегічне управління має на меті вибір та забезпечення стійкої конкурентної позиції для життєздатності організації в змінному середовищі та надає потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління спрямоване на раціональне використання наявної стратегічної позиції для досягнення короткострокових цілей та отримання достатнього прибутку [41].

Стратегічне управління фокусується на зовнішньому середовищі та визначає ефективність організації за довгостроковими критеріями, в той час як оперативне управління спрямоване на короткострокові плани та раціональне використання наявних ресурсів [21].

Стратегічне управління підкреслює важливість персоналу як ключової складової стратегічного потенціалу, яка надає бізнес-ідеї та стратегічні рішення. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців конкретних завдань [22].

Менеджери, залучені до стратегічного управління, повинні бути готові до змін, приймати ризики та мати високий рівень компетентності та гнучкості для адаптації до нестабільного середовища [11]. У той час як менеджери, які виконують оперативне управління, зазвичай уникають ризиків та ставляться обережно до змін. Вони повинні бути компетентними в аналізі та координації для досягнення короткострокових цілей [47].

Характеризуються система стратегічного управління цілісністю, адаптивністю, складністю, використанням спеціальної методології та стратегічної інформації, високим управлінським потенціалом та забезпеченням конкурентних переваг. Вона є еволюційним етапом розвитку систем управління організацією [47].

Конкурентоспроможність підприємств, спрямована на довгострокову перспективу, залежить від конкурентоспроможності їхньої продукції. Циклічний процес підвищення конкурентоспроможності базується на вихідному пункті, де важливою є економічна ефективність [6, 59]. У кінцевому підсумку, кожне підприємство має два варіанти: залишитися на ринку, розвивати конкурентні переваги та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції, або вийти з ринку [26].

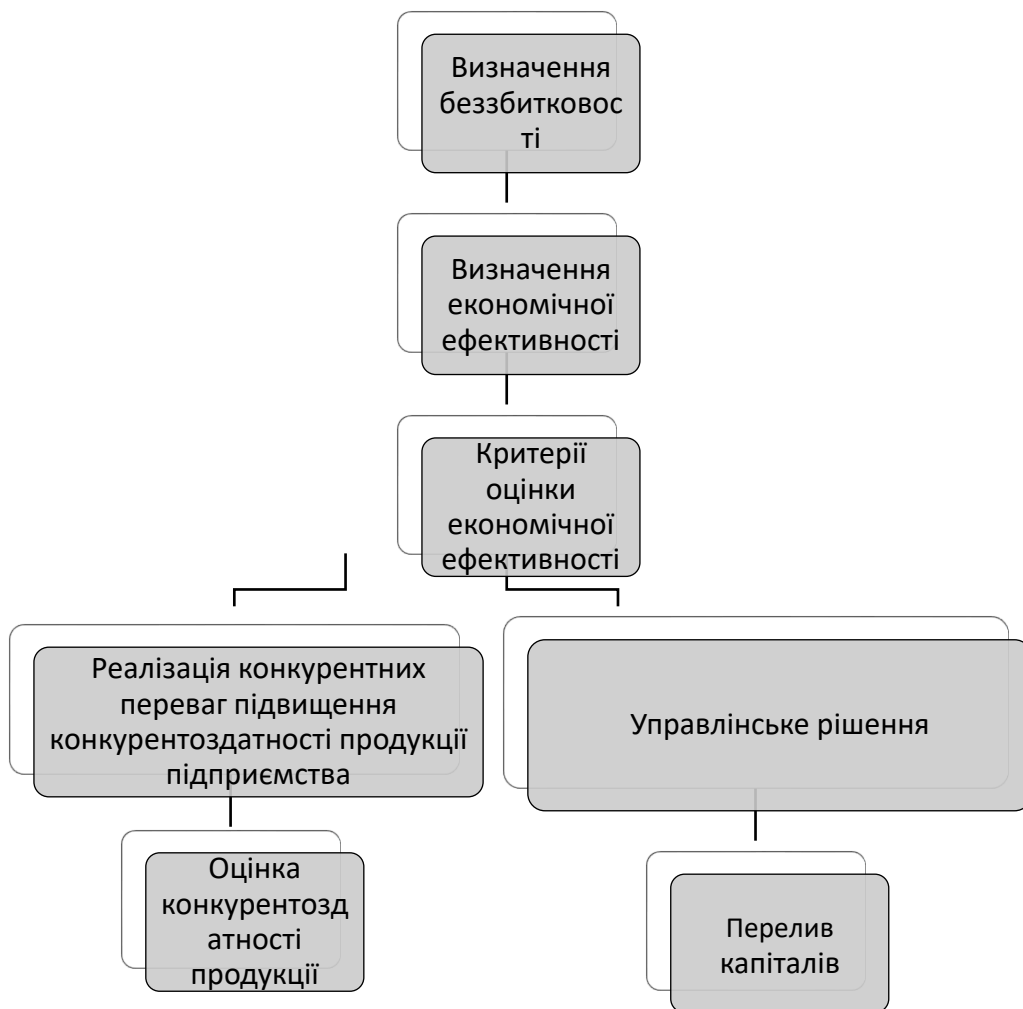


Рис. 1.3. Управління підвищенням конкурентоздатності продукції

Джерело: [26]

Оцінка якості продукції та її кількісний аналіз передбачає використання системи окремих показників (характеристик властивостей), які відображають якісні аспекти продукції, отриманої в результаті виробництва, та враховують ціну задоволення вимог [38]. Номенклатура показників якості продукції повинна

охоплювати всі аспекти створення, реалізації та використання продукції, забезпечуючи порівняння виробленої продукції з вимогами, якими вона призначена для задоволення, а також враховувати платоспроможний попит споживачів і визначення ефективності її створення та використання [36]. Конкурентоздатність визначається загальною якістю споживчих властивостей продукції, що оцінюється за допомогою розрахунків, використовуючи вказані нижче показники якості [31].

(1.1)

$$q = \frac{p}{P_{100}} \times 100$$

Груповий показник (G) формується шляхом комбінування різноманітних показників (q_i) за допомогою коефіцієнтів ваги (a_i).

(1.2)

$$G = \sum a_i \times q_i$$

Сукупний показник (J):

(1.3)

$$J = G_m / G_e$$

G_m вказує на групові показники з технічних параметрів, тоді як G_e вказує на групові показники з економічних параметрів.

Якщо J менше 1, то дана продукція вважається менш ефективною, ніж зразок, і якщо J більше 1, то дана продукція вважається більш ефективною за пропонований зразок за вказаними показниками.

Неможлива економіка ринку без наявності базових елементів. З них до основних входять попит, пропозиція, конкуренція та ціна. З великою кількістю факторів, що впливають на конкурентоздатність продукції на ринку, зазвичай вирішальну роль відіграють такі аспекти, як корисність продукції для потенційного споживача, її ціна та інноваційність [31].

Результат стратегічного управління визначається підвищенням конкурентоспроможності організації як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективах. Однак, для досягнення цієї мети, важливо вирішити ключові

завдання, такі як ідентифікація найбільш важливих факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції, їх агрегація в цифрову модель, та оцінка конкурентоспроможності на ринку. Перед нами також стоїть завдання визначення закономірностей зміни параметрів продукції та конкурентоспроможності [1].

В сучасних умовах, вибір та формування стратегії отримали значне розширення завдяки матриці ADL. Ця матриця дозволяє планувати стратегію компанії, товару або послуги, враховуючи стадію життєвого циклу галузі та силу компанії на ринку [23].



Рис. 1.4 Матриця ADL

Джерело: [7]

Модель ADL ґрунтується на концепції «життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці», яка визначає чотири основні стадії: народження, розвиток, зрілість та спад. Крім того, важливим параметром є конкурентна позиція бізнесу, яка може варіюватися від провідної до слабкої, з п'ятьма рівнями усього [23].

Стадії життєвого циклу організації

Ситуація організації і стан ринку	Стадії життєвого циклу організації			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів	низький	зростаючий	високий	спадний
Прибуток	незначний	зростаючий	зростаючий	спадний
Грошовий потік	негативний	середній	високий	середній
Споживачі	новатори	масовий ринок	масовий ринок	запізнилися
Кількість конкурентів	незначна	зростаюча	висока	продовжує спадати
Стратегічні цілі, структура збуту	розширення ринку	пониження на ринку	захист частки ринку	підвищення ефективності
Збутові витрати	високі	високі	спадаючі	низькі
Ключові маркетингові інструменти	продукт, реклама	розподіл, реклама	продукт, ціна	розподіл, ціна
Продукт	початковий варіант, подальше доведення	модернізований	диференціація, пошук нових місць застосування, розширення асортименту	раціоналізація, скорочення асортименту продукту
Ціна	висока для «зняття вершків» або низька для проникнення на ринок	підтримання або зниження	тенденція до зниження залежності від диференціації та конкуренції	зниження з метою диференціації з новими продуктами

Джерело: [12]

Застосування матриці ADL вимагає визначення певних показників. Параметри, що характеризують конкурентоспроможність на ринку, включають загальну конкурентоспроможність, наявність патентів, ефективність виробництва, гарантійне обслуговування, вертикальну інтеграцію, і ставлення менеджерів до ризику. Показники, пов'язані з життєвим циклом, включають стадію циклу, темпи ринкового зростання, характеристики конкуренції, прихильність клієнтів до торгової марки, стабільність частки на ринку, вхідні бар'єри та інші [4].

Завдяки систематизації і врахуванню цих параметрів, підприємство може розробляти обґрунтовані стратегії відповідно до свого положення на ринку та

етапу життєвого циклу продукту. Матриця ADL надає підстави для ухвалення рішень, спрямованих на оптимізацію конкурентоспроможності та управління ризиками. Такий підхід до стратегічного управління відображає сучасні реалії бізнес-середовища, підкреслюючи важливість комплексного аналізу та адаптації до змін у галузі та ринкових умовах.

Матриця ADL визначає п'ять основних конкурентних позицій, що відображають ступінь домінування на ринку.

1. Домінуюча позиція (лідер): Це становище, де лише одне підприємство визначає стандарт для галузі та контролює інших конкурентів. Лідер володіє технологічним лідерством, що гарантує йому широкий вибір стратегічних альтернатив. Така позиція є результатом надійно захищеного технологічного лідерства.

2. Сильна позиція: Сильний бізнес самостійно визначає стратегію та має переваги перед конкурентами, хоча йому не вдалося досягти абсолютної переваги. Ринкова частка сильного бізнесу перевищує конкурентів, але йому не гарантовано абсолютне лідерство.

3. Сприятлива позиція: Бізнес із сприятливою позицією є одним із лідерів у слабоконцентрованих галузях. Завдяки особливостям і перевагам, він у відносній безпеці від конкурентів. Наявність власної ринкової ніші забезпечує стабільність у галузевій конкуренції.

4. Міцна позиція: Такий бізнес досягає високої прибутковості, фокусуючись на вузькій та захищеній ніші. Міцний бізнес може довго утримувати своє становище, але має обмежені можливості для поліпшення.

5. Слабка позиція: Вид бізнесу з низькою ринковою позицією може стикатися з численними труднощами, включаючи відсутність ресурсів та помилки у розвитку. Такий бізнес потребує стратегічних змін для виживання у галузевій конкуренції.

Не менш важливим елементом стратегічного аналізу є визначення конкретної стратегії для кожної конкурентної позиції. Враховуючи матрицю ADL, консалтингова компанія «Артур Д. Літл» пропонує двадцять уточнюючих

стратегій, які відповідають кожному квадранту матриці. Це включає розвиток за кордоном, раціоналізацію системи збуту, розширення виробничих потужностей та інші стратегічні альтернативи.

Вирішальним етапом є здатність менеджера або аналітика вибрати стратегію, що найбільше відповідає певній конкурентній позиції. За допомогою аналізу матриці ADL, можна здійснити інформоване стратегічне планування, що сприятиме ефективному конкурентному виживанню та розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

1.3. Система показників для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Проблема конкурентоспроможності української економіки становить суттєву загрозу національній безпеці, а не лише окремих підприємств. За думкою численних економістів, політиків та управлінців, підвищення конкурентоспроможності української економіки повинно стати головною національною ідеєю [3, 25, 49].

Конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які функціонують ефективно та надають споживачам конкурентоздатні товари та послуги. Розв'язання проблеми конкурентоспроможності на макрорівні обумовлено реформами у структурних елементах економіки країни. Однак перш за все, шляхи вирішення цієї проблеми слід шукати, звертаючи увагу на мікрорівень - на виробництво та продукцію [62].

Основною метою виробничого підприємства є отримання прибутку. Для підприємств, які виробляють товари чи послуги, прибуток є частиною виручки від реалізації кінцевого продукту, яка відображає обсяг ринку, який займає підприємство [19].

Отже, головною метою виробничого підприємства є здобуття частки на ринку, що є необхідним для досягнення ефективності виробництва в умовах

платоспроможного попиту споживачів. З цього погляду, якість продукції визначається як основний інструмент конкурентної боротьби виробничих підприємств, оскільки вона відповідає потребам споживачів [24].

Продукція є природним системоутворюючим елементом системи конкурентоспроможності підприємства. Вона становить безпосередній об'єкт конкуренції між підприємствами, а обсяги її збуту визначаються умовами конкуренції. При багатьох впливаючих факторах на конкурентоспроможність продукції на ринку, ключову роль відіграють такі аспекти, як корисність продукції для споживача, її ціна та інноваційність.

Оцінка конкурентоспроможності продукції полягає в порівнянні, враховуючи, наприклад, великі прибутки від реалізації дешевих, але неякісних товарів із Китаю. Важливо враховувати, що подібні товари часто продаються під відомими брендами, відомими своєю високою якістю. Таким чином, виробник завжди має інформацію про те, що споживач бажає придбати якісний товар [57].

Конкурентоспроможність продукції нерозривно пов'язана з показником конкурентоспроможності. Розглянемо показник, який відображає зв'язок між конкурентоспроможністю та економічною ефективністю виробника. Цей показник можна оцінити за допомогою ціни споживання продукції, що визначається з виразу [7, 22]:

(1.4)

$$Ц_{сп} = Ц_{пр} + В_{сп}$$

Затрати, які змінюються ($В_{сп}$), можна представити наступним чином:

(1.5)

$$В_{сп} = (ЗП + В_{рем} + В_{мр} + А + В_{пр})T_n$$

Вартість споживання товару та його конкурентоздатність знаходяться у зворотній пропорції. Однак для виробника економічна ефективність повинна гарантувати дохід від продажу, позначений як $Ц_{пр}$ (ціна продажу).

З умови мінімізації витрат на споживання впливає, що ціна продажу виробника, $Ц_{пр}$, також повинна наближатись до свого мінімально можливого значення. Витрати споживача, $В_{сп}$, також мають наближатися до мінімуму.

Іншими словами, для досягнення максимального прибутку (прибуток = виручка – витрати), виробник повинен зменшувати витрати.

Однак, щоб забезпечити високу якість продукції, яка є ключовим параметром конкурентоздатності, виробник повинен вкладати додаткові кошти. З іншого боку, економічна ефективність і конкурентоздатність підприємства стають взаємодіючими та протистоячими факторами.

На наступному етапі діалектичного розвитку, виробник збільшує прибуток та загальну економічну ефективність через продаж вищоякісної продукції за вищу ціну лише тоді, коли споживач визнає конкурентні переваги поліпшеної продукції. Зв'язок між економічною ефективністю та конкурентоздатністю відображається у зведеному індексі за економічними параметрами (Іеп), який визначається виразом [57].

(1.6)

$$I_{en} = \frac{Cn_i}{Cn_o}$$

Умовно позначимо Cn_i як ціну споживання базового товару, а Cn_o як ціну споживання порівнянного зразка. Якщо показник Іеп менше 1, то порівнянний зразок виявляється значно більш конкурентоспроможним за базовий з точки зору економічних параметрів; в іншому випадку, якщо Іеп більше 1, ситуація є навпаки; при Іеп = 1, обидва вироби вважаються рівнозначними.

Багато сучасних авторів [8, 9, 10] визначають показник конкурентоздатності товару, який повністю відповідає основному показнику ефективності суб'єкта підприємництва, як його розглядають різні дослідники.

Коефіцієнт конкурентоздатності підприємства чи товару (Ккз) [8, 31]:

(1.7)

$$K_{kz} = P/V$$

Позначимо P як прибуток, а V як виручку. Загальний показник ефективності результативності суб'єкта підприємництва, що використовується численними авторами [8, 25], включаючи державну податкову інспекцію України при оцінці

ефективності підприємства з погляду середньогалузевої рентабельності, має абсолютно той же вираз у формулі (1.8):

(1.8)

$$E_f = Pr/V_p$$

На підставі того, що коефіцієнт конкурентоздатності підприємства та загальний показник ефективності його економічної діяльності можуть бути виражені однаковими співвідношеннями (праві частини рівнянь (1.4) і (1.5) мають однаковий вираз), ми можемо зробити висновок, що категорії конкурентоздатності та економічної ефективності тісно пов'язані. З однаковими векторами та факторами розвитку, конкурентоздатність підприємства стає основою його ефективності, тоді як ефективність підприємства формується і відображає його конкурентоздатність.

Можна додати, що у формулах (1.7) і (1.8) чітко визначений зв'язок між конкурентоздатністю і ефективністю господарської діяльності підприємства з позиції виробників (продавців) продукції. Це підтверджується модифікацією формул (1.7) і (1.8), де у знаменнику вказані не лише виручка від реалізації, але й загальні витрати підприємства – дуже важливим показником.

(1.9)

$$E_f = Pr/\text{Витрати}$$

(1.10)

$$\text{Витрати} = \text{виручка від реалізації} - \text{прибуток}$$

З погляду математичного аналізу різниця невелика, оскільки показники виручки, витрат і прибутку пов'язані за однією формулою (1.10). У ринкових умовах важливим є показник виручки від реалізації, який відображає рівноважну ринкову ціну попиту і пропозиції, що становить результат діяльності підприємства. Витрати є також важливим показником, але вони відображають тільки внутрішні аспекти підприємства і потребують перевірки ринком. Таким чином, формули (1.7) і (1.8) є більш актуальними. Для оцінки конкурентоспроможності послуг використовуються різні методи, такі як кількісні та якісні показники. Щоб уникнути подвійного підрахунку вартості часу при

розрахунку інтегрованого показника якості, не враховуються витрати на технічне обслуговування. Між конкурентоздатністю і результативністю господарської діяльності підприємства існують важливі зв'язки, які підкреслюють необхідність їхнього розвитку для забезпечення існування підприємства в ринкових умовах. Економічна ефективність оцінюється за показником рентабельності підприємства, який порівнює прибуток з витратами або ресурсами. Розглядаються різні види рентабельності, такі як чистий прибуток, валовий прибуток і прибуток до оподаткування. Немає чіткого визначення оптимального рівня рентабельності, тому рекомендується аналізувати його в динаміці для виявлення тенденцій.

Показник рентабельності продаж є важливим індикатором для визначення ефективності діяльності підприємства. Він вказує на те, яку частину операційного прибутку підприємство отримує за кожен одиницю гривні від продажу своєї продукції. Тобто, це кількість грошей, яку підприємство заробляє після віднімання витрат на виробництво від суми продажу [5].

Коефіцієнт рентабельності продаж визначає, наскільки ефективно підприємство реалізує свою основну продукцію та оцінює частку собівартості у вже проданих товарах. Цей показник є важливим для оцінки діяльності підприємства як на оперативному, так і на стратегічному рівні. Важливо враховувати, що відсутність конкретного універсального стандарту для цього показника визначає його оцінювання на галузевому рівні, а позитивне функціонування підприємства обґрунтовується порівнянням у динаміці.

Зниження значення коефіцієнта рентабельності продаж в динаміці може вказувати на можливе збільшення витрат на виробництво чи реалізацію продукції. Глибокий аналіз собівартості потрібен для визначення конкретних причин зниження цього показника [12]. Також, зменшення обсягу продаж на підприємстві може бути однією з причин зниження рентабельності продаж. Таким чином, необхідний аналіз ринку для визначення впливу маркетингових факторів на зменшення обсягу продаж [43].

На початковому етапі діяльності компанія визначає свій спосіб вигідного конкурування в галузі, зокрема, шляхом розробки конкурентної стратегії.

Оскільки конкуренція висока і конкурентні переваги різноманітні, не існує універсальної стратегії для всіх підприємств. Кожне підприємство повинно розробляти стратегію, яка враховує його власні ресурси, навички та особливості галузі.

Однією з основних мет стратегічного планування є створення конкурентних переваг, які проявляються у надбанні переваги над конкурентами в різних аспектах діяльності. Економічні, технічні, організаційні переваги визначають успіх підприємства, а їх ефективність може бути виміряна конкретними економічними показниками [7].

Конкурентна стратегія, як визначає І. Ансофф, фокусується на діях та підходах, спрямованих на досягнення успішної діяльності в конкретній сфері бізнесу. Це означає, що стратегія повинна бути направлена на побудову довгострокової конкурентоспроможної позиції на ринку. Високий рівень конкуренції вимагає від підприємства визначення і втілення ефективних підходів для успішної конкуренції та лідерства на ринку.

Визначення конкурентної стратегії є процесом вибору найкращого напрямку розвитку, що дозволяє підприємству не лише ефективно конкурувати, а й утримувати лідерські позиції. Стратегія, яку визначає Ф. Котлер, допомагає підприємству займати провідні позиції на ринку, що є ключовим аспектом у забезпеченні стійкості та успішного функціонування в умовах конкурентної боротьби.

Конкурентна стратегія є необхідним інструментом для будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє не лише виживати в умовах посилення конкуренції, а й розвиватися та утримувати свою конкурентоспроможність. Вибір правильної стратегії, враховуючи усі аспекти галузі та внутрішні ресурси, стає запорукою успіху підприємства у довгостроковій перспективі.

Формування конкурентної стратегії в сучасних умовах підпорядковане декільком принципам, які визначають ефективність і стійкість підприємства на ринку. Основні принципи включають облік мети, адаптацію до змін

навколишнього середовища, врахування сфери конкуренції та використання конкурентної переваги.

Принцип обліку мети є ключовим елементом стратегічного планування. Компанія повинна чітко визначити свої цілі та завдання, які слугуватимуть орієнтиром для обрання оптимальної стратегії. Мета повинна бути відображена в конкурентній стратегії, щоб забезпечити її відповідність довгостроковим цілям підприємства [8].

Адаптація до змін навколишнього середовища є ще одним принципом, який набуває особливого значення в умовах швидкої інноваційної динаміки ринку. Навколишнє середовище є непередбачуваним та змінюється, тому стратегія повинна бути гнучкою та готовою до адаптації для забезпечення конкурентоспроможності.

Врахування сфери конкуренції є принципом, який визначає вибір базової стратегії відповідно до рівня конкуренції. Лідерство в витратах, диференціація чи концентрація на сегменті - обрана стратегія повинна відповідати конкретним умовам конкуренції в обраній галузі.

Принцип використання конкурентної переваги підкреслює необхідність базування стратегії на особливостях та перевагах саме конкретної організації. Це може включати в себе інновації, технологічну перевагу чи інші унікальні аспекти, що забезпечують підприємство перевагу над конкурентами.

Зазначені принципи визначають стратегічний напрямок підприємства. Проте, існують виклики в оцінці рівня конкурентоспроможності та формуванні стратегії. Сучасні підходи, такі як поетапний процес, факторна схема, альтернативний механізм, мають свої обмеження, такі як недостатня увага до поточної конкурентної позиції та неврахування гнучкого реагування на зміни.

Формування конкурентної стратегії є складним та важливим завданням для будь-якого підприємства. Наявність чітких цілей, гнучкість до змін, урахування конкурентного оточення та ефективне використання конкурентних переваг визначають успіх стратегії і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Кожна компанія має свою власну сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, яка визначає її стратегічний потенціал. У світлі цього, виникає необхідність у синтезі та адаптації різних методів для розроблення унікальної стратегії, спроможної ефективно вирішувати конкретні завдання.

По-перше, етапи визначення цілей конкурентної боротьби, аналізу стратегічного потенціалу, виявлення конкурентних переваг та вибір конкурентної стратегії надають рамки для створення власної стратегічної мапи підприємства. Вони є ключовими елементами, які направляють підприємство у визначенні його місця на ринку та майбутнього розвитку [9].

По-друге, у зв'язку з неможливістю передбачення всіх викликів, які можуть виникнути, важливо сконцентрувати увагу на базових підходах до формування конкурентних стратегій. Засновані на правилах, ці підходи стають основою для створення нових стратегій, адаптованих до конкретних умов підприємства.

По-третє, процес забезпечення конкурентної стратегії включає в себе не лише технічні аспекти вибору стратегії, але й необхідність чіткої стратегічної реалізації. Це визначається не тільки вибором конкретних заходів, але й врахуванням динаміки ринку, реакції конкурентів та можливостей для інновацій.

Формування ефективної конкурентної стратегії стає необхідною передумовою успіху будь-якої компанії. Це дозволяє досягти поставлених цілей, забезпечити високий рівень прибутковості та підвищити конкурентоспроможність. Використовуючи конкурентні переваги та інновації, підприємство може забезпечити свій сталий розвиток на ринку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері забезпечення конкурентоспроможністю підприємства

Україна, як країна, що прагне до економічного розвитку та покращення умов підприємницької діяльності, надає особливе значення захисту економічної конкуренції. Відповідно до статті 42 Конституції України [24], захист конкуренції

визнається одним із ключових аспектів функціонування підприємницького середовища. Це статеве закріплення гарантує відсутність обмежень конкуренції, запобігає зловживанням монопольним становищем та недобросовісній конкуренції. Такий підхід дозволяє створювати справедливе та ефективне ринкове середовище.

Ключовим юридичним документом, що регулює питання захисту економічної конкуренції в Україні, є Закон України «Про захист економічної конкуренції» [16] від 11 січня 2001 року. Цей закон став вирішальним у боротьбі з монополізмом в господарській діяльності та спрямований на створення ефективного функціонування економіки шляхом розвитку конкурентних відносин.

Стаття 3 цього закону визначає основні принципи, на яких ґрунтується законодавство про захист економічної конкуренції в Україні. Ці принципи ґрунтуються на нормах, встановлених в Конституції України, що підтверджує їхню вагомість і значущість. Закон відображає конституційно визначені цінності та принципи, спрямовані на створення конкурентоспроможного середовища для підприємництва.

Захист економічної конкуренції в Україні не лише забезпечує справедливість та рівні умови для усіх учасників ринку, але й сприяє інноваціям, підвищенню якості товарів та послуг, а також стимулює ефективне використання ресурсів. Він є основною складовою здорового та динамічного економічного розвитку країни.

Крім основного закону, існують інші нормативно-правові акти, що регулюють конкурентну боротьбу в Україні. Зокрема, Закон «Про Антимонопольний комітет України» [14] та «Про захист від недобросовісної конкуренції» [15]. Ці документи узгоджено працюють з основним законом, доповнюючи та конкретизуючи його положення.

Важливо відзначити, що забезпечення конкуренції в економіці є не лише завданням законодавчої бази, але і функцією державних органів, зокрема, Антимонопольного комітету України. Спільна дія законів та органів забезпечує

ефективний механізм контролю та реагування на порушення антимонопольного законодавства [25].

Україна, визначаючи свою економічну політику, надає великий акцент на створення конкурентоспроможного бізнес-середовища. Законодавчі та організаційні заходи, вжиті в цьому напрямку, сприяють розвитку підприємництва, інновацій та ефективності господарювання, що в кінцевому підсумку сприяє сталому економічному зростанню країни.

Поміж вказаних раніше нормативно-правових актів, також служить правовою основою для захисту економічної конкуренції в Україні.

Якщо Верховна Рада України (ВРУ) висловила згоду на обов'язковість міжнародного договору, то в разі встановлення цим договором правил, відмінних від тих, що передбачені законом, застосовуються відповідні положення міжнародного договору.

Одним з основних елементів європейської інтеграції є узгоджена конкурентна політика країн Європейського Союзу. З моменту створення Європейського Економічного Співтовариства у 1957 році були введені спільні норми щодо регулювання питань конкуренції. Римська угода 1957 року, яка установлює основні правила Співтовариства, регулює конкурентну поведінку підприємств, демпінг та державну допомогу. Ці положення стали частиною Договору про функціонування ЄС (ДФЄС) [14].

Згідно зі статтею 101 ДФЄС, забороняються угоди, рішення та узгоджені практики, що можуть впливати на торгівлю між державами-членами та перешкоджати конкуренції на внутрішньому ринку. Це включає встановлення цін, обмеження виробництва, ділінг ринків та інші дії, які спотворюють конкуренцію **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Принцип регулювання концентрацій є ще одним принципом конкурентної політики ЄС. Відповідні норми не були визначені безпосередньо у Римському договорі, але пізніше були впроваджені регламентами, такими як Регламент № 4064/89 та Регламент 139/2004.

Україна, підписавши Угоду про асоціацію в 2014 році, зобов'язалася

гармонізувати своє конкурентне законодавство з правом ЄС. Імплементация відбувається шляхом впровадження внутрішніх змін, підтриманих проєктами міжнародної технічної допомоги та двостороннього співробітництва з конкурентними відомствами ЄС.

Норми конкурентного права ЄС активно імплементуються в українське законодавство, а деякі необхідні зміни вже знаходяться на розгляді Верховної Ради України. Також слід відзначити, що рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету України, хоча не є обов'язковими, також мають велике значення.

Україна визначила свою позицію в цьому питанні шляхом створення ряду рекомендаційних та методичних документів, які регулюють застосування Закону України «Про захист економічної конкуренції». До цих документів відносяться рекомендаційні пояснення та методичні рекомендації, видані Антимонопольним комітетом України (АМКУ).

Один із ключових документів у цьому контексті - це рекомендаційні пояснення щодо застосування частини третьої статті 46 Закону України «Про захист економічної конкуренції», в якому визначено порядок регулювання недобросовісної конкуренції. Цей документ, випущений у липні 2020 року, надає важливі вказівки та рекомендації органам, які відповідають за контроль за конкурентним середовищем.

Також важливі рекомендації визначено у документах, що стосуються захисту від недобросовісної конкуренції. Зокрема, рекомендації щодо застосування положень Закону України «Про захист економічної конкуренції» та інші аспекти регулювання неправомірних дій на ринку.

Методичні рекомендації також відіграють важливу роль у системі регулювання. Схвалені АМКУ, вони визначають та пояснюють терміни та положення, що застосовуються при вирішенні конкретних питань, таких як визначення поняття «контроль», особливості розгляду заяв про концентрацію, та тест гіпотетичного монополіста [11].

До аспектів регулювання також відносяться інформаційні листи, які

розкривають питання виконання повноважень органами АМКУ. Такі листи, як Інформаційний лист від 13 червня 2019 року про запитування інформації та застосування відповідальності за порушення, або Інформаційний лист від 02.04.2012 про проведення досліджень ринків, допомагають зрозуміти процеси та вимоги, які встановлені для суб'єктів господарювання.

Узагальнюючи вищезазначене, рекомендаційні та методичні документи в системі регулювання економічної конкуренції в Україні відіграють важливу роль у створенні справедливих та ефективних умов для суб'єктів господарювання. Ці документи визначають правила гри на ринку та забезпечують захист від неправомірних конкурентних практик, сприяючи стабільному економічному розвитку країни.

Висновки до розділу 1

Отже, у наш час, коли конкуренція на ринку стає все більшою та жорсткою, забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно важливим завданням. Теоретичні основи цього процесу передбачають розуміння стратегій конкурентної боротьби, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Ключовими аспектами є інновації, які дозволяють підприємству не лише адаптуватися до змін у середовищі, але й створювати нові можливості для зростання. Крім того, важливо пам'ятати про ефективне управління ресурсами, яке дозволяє оптимізувати витрати та забезпечує ефективне використання доступних можливостей.

Загалом, теоретичні знання є основою для реалізації конкурентних переваг на практиці і забезпечують успішну діяльність підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЕРЕСТ- ЛЮКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» зареєстрована 04.07.2011 за юридичною адресою 31323, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, село Стуфчинці, вул. Шевченка, будинок 14/4. Керівником організації є НЕЧИПОРУК ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 4 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 20.02.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Берест Люкс – це підприємство, що здійснює відвантаження дров та деревного палива власного виробництва для використання у будь-яких куточках України та за кордоном.

Основною метою діяльності ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» є підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутку і його використання в інтересах компанії та її учасників. Компанія прагне формувати і насичувати ринок деревиною для забезпечення прибутку шляхом господарської діяльності.

Основне завдання підприємства - розширення ринку збуту через залучення нових клієнтів, встановлення партнерських відносин з постійними клієнтами та задоволення потреб населення в продукції компанії.

Підприємство успішно взаємодіє з підприємствами України, обслуговує великі монтажні і будівельні компанії, промислові підприємства та приватні особи.

Організаційна структура ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» визначається лінійно-функціональною структурою, яка сприяє успішному функціонуванню бізнесу.

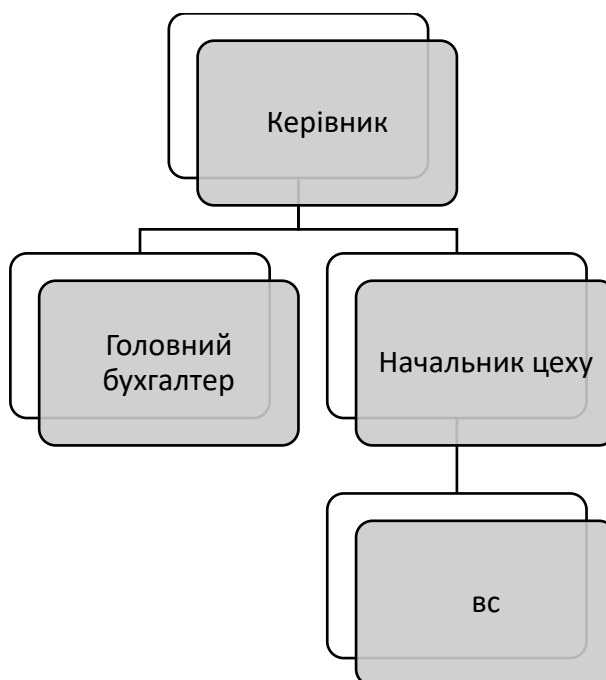


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»

Основною метою діяльності компанії ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» є досягнення максимально можливого прибутку, а також задоволення високих житлових потреб населення. Чим більш досконала структура управління, тим ефективніший вплив на підприємство і вища продуктивність його роботи.

В цій структурі лінійні керівники, такі як фінансовий директор, комерційний директор, директор з кадрових та юридичних питань, директор з виробництва, директор з матеріально-технічного забезпечення, виступають єдиначальниками, отримуючи підтримку від функціональних органів.

Функціональні керівники, такі як головний майстер, головний бухгалтер тощо, управляють функціональними службами, такими як виробнича ділянка, відділ бухгалтерії тощо.

Переваги такої структури включають точне визначення місця прийняття рішень і розподілу ресурсів. Проте є й недоліки, такі як тенденція до надмірної централізації управління, жорсткість структури і важкість реагування на зміни, а також утворення вузькоспеціалізованих цілей, що ускладнює горизонтальне взаємодію.

Основними підрозділами підприємства є виробничий та відділ продажів, які є основою його функціонування. Бухгалтерія, відділ маркетингу, юридичний відділ, кадри, логістика виконують допоміжні функції, забезпечуючи та покращуючи діяльність підприємства.

Відділ інформаційної підтримки та господарський відділ служать обслуговуючими підрозділами, що забезпечують роботу працівників та інших підрозділів підприємства.

Підрозділ продажів представляє собою активну групу молодих менеджерів, які здійснюють оптовий та дрібнооптовий продаж виробів по всій Україні, пропонуючи якісні товари за вигідними умовами.

Відділ маркетингу та реклами здійснює дослідження ринків та конкурентів, впровадження нових продуктів і організацію маркетингових заходів, таких як виставки та рекламні акції, для підтримки попиту на ринку.

Оскільки база клієнтів та постачальників нараховує понад тисячу контрагентів, з якими підприємство укладає угоди, виникає необхідність створення високоякісного юридичного відділу. Тут працюють досвідчені юристи, які не лише узгоджують договори в рамках інтересів підприємства та відповідно до законодавства України, а й представляють інтереси компанії в суді у випадку виникнення господарських суперечок між підприємством та контрагентами.

Відділ кадрів виконує відбір персоналу як для висококваліфікованих фахівців, так і для працівників з технічними спеціальностями.

Відділ інформаційної підтримки включає спеціалістів у сфері ІТ, які забезпечують безперебійну роботу офісного персоналу та забезпечують оптимальне функціонування програмного забезпечення підприємства.

Господарський відділ забезпечує працівників необхідним інвентарем та засобами праці.

Сплата податків ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» виконується відповідно до чинного законодавства України.

Підприємство веде облік своєї діяльності, представляє бухгалтерську, податкову та статистичну звітність перед державними органами в установленому порядку.

Розширення асортименту пропонованої продукції є ключовим напрямком бізнес-стратегії ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС».

З таблиць 2.1 видно, що у 2023 році в структурі продажів ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» найвагомішу частку виручки від реалізації складає натуральне дерево – 24%, підлогові покриття – 20%, а також покрівельні матеріали – 18%. Варто відзначити, що за період з 2021 по 2023 роки спостерігається тенденція до збільшення обсягів продажів цих видів товарів.

Таблиця 2.1

Номенклатура основних видів товарної продукції ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»

Продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Натуральне дерево	20	21	24	4
Підлогові покриття	18	19	20	2
Покрівельні матеріали	15	16	18	3
Двері	3	2	2	-1

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» розпоряджається майном та фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення своєї діяльності відповідно до положень та чинного законодавства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»

У сучасних умовах ефективного управління підприємством, зокрема з метою підвищення його результативності, що включає прибутковість, фінансову стабільність та конкурентоспроможність, необхідно систематично контролювати всі аспекти його функціонування. Проведення аналізу діяльності підприємства

дозволяє виявити можливі недоліки, запобігти їх подальшому розвитку та забезпечити стабільність у його функціонуванні. За даними таблиці 2.2, можна відстежити динаміку виробництва продукції ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» у грошовому виразі за період з 2021 по 2023 рік.

Таблиця 2.2

Динаміка закупівлі та виробництва продукції ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» у грошовому виразі за 2021-2023 рр.

Роки	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з мин.роком, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з 2021 роком, тис.грн.	Темп зростання, %	
				базисні	ланцюгові
2021	121740,5	-	-	-	-
2022	199954,9	78214,4	78214,4	64	64
2023	205954,1	5999,2	84213,6	69	3
Разом	527649,5	-	-	-	-

На підставі вивчення даних табл. 2.2 слід відзначити збільшення власного виробництва в період з 2022 по 2023 роки. Це обумовлено тим, що, аналізуючи вимоги ринку та маючи на меті збільшення власної прибутковості, підприємство вирішило вкласти частину накопичених коштів у розширення обсягів виробництва. Здійснено придбання нового обладнання для виробництва та автоматичної лінії для виготовлення будівельних матеріалів. Деталі щодо динаміки реалізації продукції подаються у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» у грошовому виразі за 2021-2023 рр., чиста виручка без ПДВ

Роки	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з мин.роком, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з 2021 роком, тис.грн.	Темп зростання, %	
				базисні	ланцюгові
2021	239763,9	-	-	-	-
2022	440630	200866,1	200866,1	84	84
2023	486983,9	46353,9	247219,9	103	11
Разом	1167377,8	-	-	-	-

Структура виручки ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» за 2021-2023 рр. наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура виручки ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» за 2021-2023 рр.

Назва долі	2021р.	2022р.	2023р.
Частка виробленої продукції в загальній виручці	50,7%	45,3%	42,2%
Частка торговельно-посередницьких операцій	49,2%	54,6%	57,7%

З поданої таблиці видно невелику зміну у структурі продажів протягом 2021-2023 років. Зокрема, частка торговельно-посередницьких операцій зросла на 8,5%, що супроводжується відповідним зменшенням частки продажу товарів власного виробництва. Крім того, аналізуючи дані табл. 2.4, можна зробити висновок про активізацію збутової діяльності підприємства. У той самий період частка товарів власного виробництва зменшилась. Інформація щодо структури активів підприємства представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура активів ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» за 2021-2023рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
Необоротні активи	1317,7	0,54	2660,8	1,02	26777,1	6,44
Оборотні активи	243574,2	99,46	257428,7	98,98	388786,4	93,56
Інші активи	-	-	-	-	-	-
Усього активи	244891,9	100	260089,5	100	415563,5	100

У 2023 році активи підприємства зросли з 244891,9 тис. грн. до 377785 тис. грн., що представляє збільшення на 132893,1 тис. грн. З цього зростання, 23025,1 тис. грн. припадає на необоротні активи (основні засоби були придбані на суму 3544,1 тис. грн.), та 109868 тис. грн. на оборотні активи (зростання дебіторської заборгованості, товарів у зв'язку із збільшенням виробництва та обсягів реалізації).

У структурі активів підприємства найбільшу частку складають оборотні активи – 93,6%, тоді як необоротні активи становлять лише 6,4%. Це свідчить про відсутність значних додаткових накладних витрат і високу чутливість до змін у виручці.

У табл. 2.6 представлена інформація про склад, структуру та динаміку оборотних коштів підприємства. Важливий вплив на фінансове становище має наявність запасів.

Таблиця 2.6

Склад, структура та динаміка оборотних коштів ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
Виробничі запаси	13647,6	5,60	20888,2	7,51	44713,1	12,65
Товари	149102,2	61,21	173345,8	62,28	199653,6	56,49
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	61088,1	25,08	64638,2	23,22	82644,2	23,38
Дебіторська заборгованість за розрахунками з отриманих авансів	577,2	0,24	5613,2	2,02	6145,6	1,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	350,9	0,13	25,4	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	13682,7	5,62	9377,5	3,37	7964,2	2,25
Гроші та еквіваленти	5475,2	2,25	4103,1	1,47	12294,8	3,48
Разом	2214312	100,00	257428,7	100,00	377785	100,00

Будь-який приріст вартості запасів повинен бути супроводжений аналогічним або, можливо, навіть більшим зростанням оборотності оборотного

капіталу підприємства. У нашому випадку частка виробничих запасів постійно збільшується і становить 12,7% від загальної структури. Загалом, структуру активів можна характеризувати як стабільну, без значущих змін. Важливим аспектом є також збільшення частки залишків грошових коштів на останню звітну дату, що позитивно впливає на ліквідність балансу. Для здійснення бізнесу підприємство володіє як власними, так і орендованими виробничими приміщеннями, складами та офісами, як вказано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні засоби (будівлі та споруди)

Вид нерухомості	Площа кв.м.	Власність/оренда
Офіс	367	Власне
Виробниче	2733	Оренда
Склад	348,7	Оренда
Офіс	1839,3	власне

Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Пайовий капітал	81,1	0,03	81,1	0,03	81,1	0,02
Нерозподілений прибуток	51185,4	22,99	83381,1	32,06	108942,4	28,84
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	56303,7	-	83462,2	-	109023,4	-
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	52338,6	15,24
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	-	-	-	-	57573	100
Короткострокові кредити банків	67848,3	27,71	68634,8	26,39	54637,6	14,46
Векселі видані	5417,2	2,21		0,00	1298,3	0,34
за товарами, роботами, послугами	66681,9	27,23	74058	28,47	108809,3	28,80
за розрахунками з бюджетом	36,3	0,01	137,9	0,05	42,4	0,01

1	2	3	4	5	6	7
за розрахунками зі страхування	163,4	0,07	421,1	0,16	267,4	0,07
за розрахунками з оплати праці	361,8	0,15	935,3	0,36	660,7	0,17
за розрахунками з одержаних авансів	4144,2	1,69	856,7	0,33	1027,3	0,27
Доходи майбутніх періодів	36961,2	15,09	29282	11,26	22227,7	5,88
Інші поточні зобов'язання	6892,2	2,81	2300,2	0,88	22218	5,88
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	188507,1	-	176627,3	-	211188,6	-
Загальна сума фінансових ресурсів підприємства	244891,9	100,00	260089,5	100,00	377785	100,00

Розрахунки, представлені в табл. 2.8, показують, що протягом періоду дослідження власний капітал підприємства демонструє позитивну динаміку. За 2023 рік, у порівнянні з 2021 роком, власний капітал збільшився майже вдвічі і складає 109023,4 тис. грн. Значущим позитивним аспектом є зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про те, що підприємство реінвестує прибуток для подальшого розвитку.

Становить найбільшу частину структури кредиторська заборгованість, яка складає 27-29% протягом досліджуваних років. Завдяки цій складовій відбувається часткове фінансування оборотних коштів підприємства.

Для поповнення оборотних засобів у 2023 році підприємство використовувало залучення довгострокових зобов'язань у сумі 57,6 млн грн. Це стало актуальним, оскільки не було відповідного приросту в основних фондах, що є нехарактерним для даного типу позики.

Узагальненою структурою, подібною до цієї, задовольняється більшість сучасних торговельних підприємств, які значною мірою покладаються на розмір кредиторської заборгованості для фінансування запасів. Іншими словами, фінансування запасів підприємства відбувається за рахунок значної кількості заборгованості перед кредиторами.

Розвиток підприємства базується на активному використанні запозичених коштів. Сума коштів, яку підприємство залучило для підтримки поточної ліквідності, становить 53651,4 тис. грн. на кінець звітного періоду, причому ці кошти не використовувалися для розширення підприємства.

2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» ґрунтується на тому, що воно є виробничим підприємством і може встановлювати свої ціни на ринку, що сприяє привертанню клієнтів. Однією з ключових переваг є висока якість товарів за доступну ціну.

ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» також має високий рейтинг серед постачальників будівельних матеріалів, що становить ще одну конкурентну перевагу компанії. Для подальшого стратегічного розвитку важливо провести детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС». Результати аналізу зовнішнього середовища представлені у таблиці 2.9. Виявлено проблеми та загрози для компанії з зовнішнього середовища, такі як активна рекламна діяльність конкурентів, поява підприємств з високою якістю продукції на ринку, увага споживачів до якості, демпінг цін конкурентів, високі відсотки за кредитами, брак клієнтської інформації, постійний ріст цін на ресурси та нестабільність в постачанні сировини.

Таблиця 2.9

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Критерії оцінювання ситуації	Коротка характеристика проблем підприємства
Ситуація на ринку	- З'явлення сильних конкурентів на ринку - Зменшення доступності ринкових позицій - Зменшення попиту - Високі відсотки за кредитами
Оцінювання конкурентів	- Зниження цінового рівня зі сторони конкурентів - Відсутність необхідної інформації про клієнтів - Активна та агресивна рекламна стратегія конкурентів
Аналіз середовища	- Постійний ріст закупівельних вартостей - Відмови або порушення поставок товарів

Можливі загрози для ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»:

1. Поява великих підприємств на ринку може викликати частковий розподіл ринкових позицій.
2. Інтенсивна рекламна стратегія конкурентів може призвести до втрат частки ринку.
3. Недостатність вільних фінансових ресурсів на підприємстві може ускладнити проведення активних рекламних заходів.
4. Збільшення відсотків за кредитами у банківській сфері може зменшити доходи підприємства.
5. Підвищення цін на закупівлю сировини призведе до збільшення витрат підприємства.

Макросередовище було вивчено за допомогою PEST (STEP) аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST (STEP)-аналіз ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»

Групи факторів	Події / Фактори	Загроза (-) / Можливість (+)	Імовірність події або прояви фактору	Вплив на компанію
1	2	3	4	5
Політичні	Зміни в законодавстві	-	Середня	Зміни в законодавстві можуть призвести до збільшення витрат
Економічні	Попит на товари	+	Висока	Товари користуються постійним попитом
	Інфляція	-	Висока	Зростання інфляції негативним чином позначиться на прибутку
	Збільшення ставки оподаткування	-	Середня	Збільшення ставки оподаткування негативним чином позначиться на прибутку, збільшення вартості товарів
	Зростання витрат на енергоносії, сировину, комунікації	-	Висока	Зростання основних зовнішніх витрат негативним чином позначиться на прибутку
Соціальні	Реклама та зв'язки з громадськістю	+	Висока	Рекламна кампанія та акції сприяють зміцненню позицій на ринку
	Демографічна ситуація	-	Низька	Негативним чином вплине на попит

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Технологічні	Спеціалізовані технології Розвиток конкурентних технологій	- -	Висока Низька	Необхідність використання спеціалізованих технологій призводить до додаткових витрат Впровадження та розвиток конкурентних технологій може підвищити конкурентоспроможність

Аналіз, який було проведено, показав, що вплив політичного чинника (зміни у законодавстві) представляє собою загрозу, при цьому ймовірність виникнення цієї події середня, але прояв цього чинника призведе до збільшення витрат. Попит на послугу (економічний чинник) характеризується високою ймовірністю, оскільки будівельні матеріали постійно пользуються попитом. Реклама і взаємодія з громадськістю (соціальний чинник) виступають як можливість зміцнити свої позиції на ринку. З'явлення спеціалізованих технологій (технологічний чинник) вимагає їх впровадження, що призводить до додаткових витрат і становить ще одну загрозу. Розвиток конкурентоспроможних технологій виступає як можливість підвищити конкурентоздатність.

Метою SWOT-аналізу є критична оцінка поточного стану підприємства, виражена у внутрішніх сильних і слабких сторонах, а також у здатності протистояти загрозам і використовувати можливості, що виникають в його оточенні.

Узагальнені дані SWOT-аналізу ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»

Можливості	Загрози
Розширення ринків Розробка нових продуктів Співпраця з іншими компаніями	Конкуренція на ринку Зміни в законодавстві Економічна нестабільність
Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції Широка продуктова лінійка Ефективна логістика	Залежність від постачальників Високі витрати на виробництво Обмежений географічний охоплення

Проведений SWOT-аналіз виявив, що будь-яка загроза від контрагентів призводить до низки негативних чинників, які впливають на фінансові показники ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», а, отже, може призвести до зниження репутації компанії. Навпаки, наявність будь-якої можливості надає підприємству можливість закріпити свої позиції на ринку.

На наступному етапі ми розглянемо позицію ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» на ринку за допомогою матриці БКГ. Результати аналізу подані на рис. 2.3.

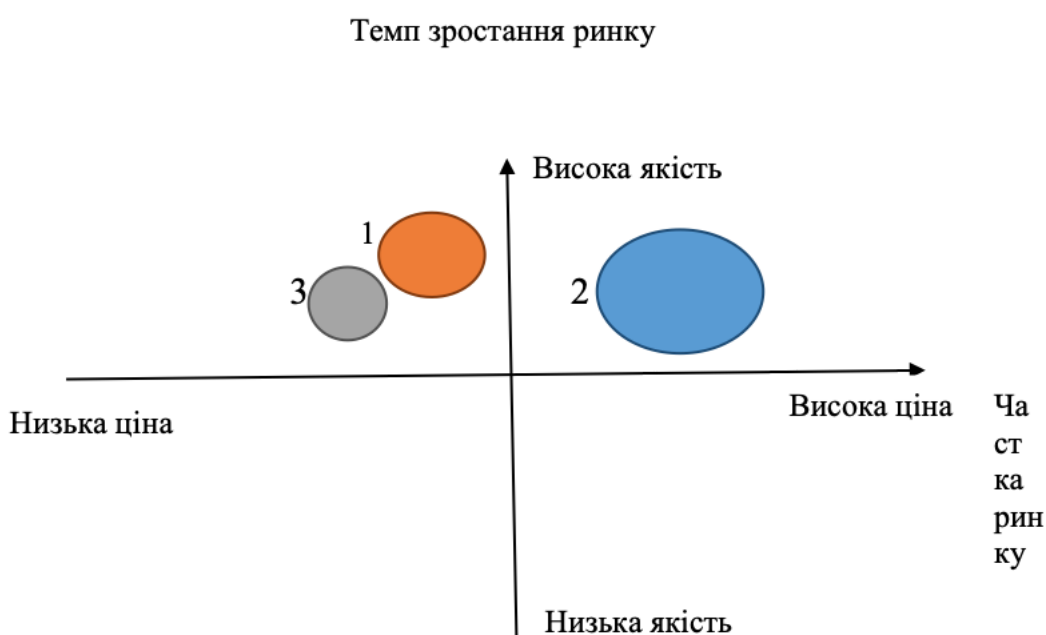


Рис. 2.3. Матриці БКГ (виробництво та реалізація будівельних матеріалів)

Аналізуючи позиції на ринку, можна відзначити, що ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» пропонує прийнятні ціни та високу якість продукції, порівняно з іншими відомими конкурентами. Після аналізу фінансового стану ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» можна прийти до висновку, що конкурентні позиції підприємства наразі не є оптимальними. Таким чином, виявляється доцільним розроблення стратегій для підвищення конкурентоспроможності компанії, які відповідатимуть сучасним реаліям і поточним вимогам ринку.

2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»

На наступному етапі аналізу ми визначимо напрями, які пропонуються для використання з метою підсилення конкурентної позиції ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС». Передусім, підприємству необхідно розробити стратегію конкурентного розвитку.

Формування напрямку стратегії конкурентного розвитку підприємства передбачає визначення місії компанії та конкретизацію стратегії. Місія ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» полягає в зміцненні своїх конкурентних позицій на ринках збуту товарів.

Один із ключових кроків у виборі стратегії маркетингу полягає в активізації рекламної діяльності для недорогих товарів, таких як «зірки», які мають високий потенціал росту. Зараз це вимагає рекламних зусиль на старих ринках і розширення на нові ринки.

Впровадження горизонтальної диверсифікації передбачає введення на ринок нових продуктів. Для ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» ключовими стратегіями є збереження конкурентоспроможності та привертання інвестицій для підвищення якості товарів.

Зміни в ціновій політиці передбачають розробку більш гнучкої цінової концепції для ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» з метою оптимізації стратегії розвитку. Рекомендується впровадження нової системи знижок, включаючи оптові знижки для постійних клієнтів, знижки пропорційно обсягам продажів та накопичувальну систему для постійних клієнтів. Також рекомендовано перегляд умов угод, впровадження постійного моніторингу роботи продавців тощо.

Рекламна комунікативна концепція компанії повинна бути оптимізована для досягнення конкурентних переваг. Проблеми у рекламі, такі як відсутність єдиної концепції, низька впізнаваність та несистематичний характер, вимагають уваги. Рекомендується фокусувати зусилля на розробці постійного та єдиного стилю рекламної діяльності.

У такому випадку основною метою цієї рекламної кампанії є забезпечення впізнаваності компанії. План дій з реклами для ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» включає наступні кроки:

1. Встановлення фірмового стилю підприємства.
2. Розробка рекламної стратегії.
3. Створення плану рекламних заходів на наступний рік.

Щодо розробки фірмового стилю ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», рекомендується залучити дизайнера, який спеціалізується на цьому.

У зв'язку з виявленими проблемами у збутовій політиці, компанії рекомендується внести зміни. Це включає удосконалення системи стимулювання менеджерів зі збуту, оптимізацію договірних відносин та цінової політики, а також внесення змін у договори з постачальниками. Також рекомендується реалізація Інтернет-проекту через створення інтернет-магазину.

Щодо рекламної стратегії, рекомендується провести два етапи. На першому етапі акцент робиться на активній рекламній діяльності з метою досягти впізнаваності фірми принаймні на 50%. Другий етап передбачає підтримку інформованості споживачів з використанням чітко визначеного порядку.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» рекомендується оптимізувати систему управління людськими ресурсами. Це може бути досягнуто шляхом моніторингу праці, мотивації працівників, встановлення чітких цілей та завдань, рівних можливостей для кар'єрного зростання та розкриття потенціалу співробітників.

Щоб удосконалити мотивацію персоналу на ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», можна врахувати ряд аспектів та впровадити наступні рекомендації:

1. Розробка системи бонусів та премій.
2. Створення системи кар'єрного росту.
3. Здійснення ефективного контролю над роботою.
4. Стимулювання творчості та ініціативи.
5. Покращення робочого середовища.
6. Розвиток корпоративної культури.

7. Забезпечення можливостей для балансу роботи та особистого життя.
8. Створення програми соціальних пільг.
9. Впровадження системи відзнак та подяк.
10. Адаптація до індивідуальних потреб.

Наша думка полягає в тому, що впровадження системи матеріального стимулювання доцільно доручити відділу бухгалтерії. Керівники цих відділів повинні нести відповідальність за введення нового порядку розрахунків заробітної плати, який базується на принципі справедливості.

Щодо заходів нематеріального стимулювання, рекомендуємо включити в них розробку гнучкого графіку роботи, створення зручного графіка відпочинку і розвиток корпоративної культури.

До інших важливих аспектів входить забезпечення та планування комфортних умов праці, які повинні відповідати економічним, інформаційним, гігієнічним, естетичним, організаційним та технічним вимогам.

Також важливим фактором є соціальна захищеність працівників. Будь-який працівник вважає важливим мати впевненість у підтримці та захищеності з боку держави. Серед заходів соціальної захищеності можна визначити відшкодування, компенсаційні виплати, відновлення прав та інші заходи, які забезпечують соціальний захист в різних правових галузях, таких як цивільне, трудове, фінансове, адміністративне та інші.

З метою оцінки ефективності та доцільності впровадження конкретних заходів для покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», є важливим проведення аналізу результативності рекомендацій.

Однією з пропонованих ініціатив є розробка нових, більш оптимальних підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства. Рациональне використання ресурсів вважається пріоритетним і має велике значення для ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС».

На ефективність використання запасів матеріалів в ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» впливають різні фактори, такі як організація ресурсного забезпечення, технічний

рівень виробництва, кваліфікація працівників, нормативні показники затрат та стабільність кількості матеріалів на складах.

Аналіз показав, що для підвищення результативності управління запасами матеріалів важливо приділити увагу таким аспектам:

- підвищення технічного рівня виробництва, включаючи використання взаємозамінюючих матеріалів;
- оптимізація виробничих процесів, включаючи застосування технологій безвідходного виробництва;
- удосконалення організаційних заходів праці та виробничої діяльності, таких як ефективне використання запасів матеріалів та відходів виробництва, зменшення втрат при складуванні та перевезенні, дотримання строків поставок.

ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» формує запаси ресурсів і готової продукції для гарантії постачання сировини та реагування на зміни попиту. Це дозволяє уникнути негайних проблем і забезпечує стабільність у виробництві.

Використання запасів для ізоляції різних етапів виробництва може полегшити управлінську роботу, але водночас призводити до збільшення витрат на зберігання запасів. Важливо знайти баланс між забезпеченням стійкості виробництва і оптимізацією витрат.

Таблиця 2.12

Оптимальна кількість закупки вапна в ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», партій

Показник	Партії закупівлі сировини, шт.						
	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг партії, т	210	105	70	52,5	42	35	30
Середня річна величина запасу, т	105	52,5	35	26,25	26,25	17,5	15
Вартісний показник середнього річного запасу, грн.	120750	60375	40250	30187,5	30187,5	20125	17250
Витрати зі складування, грн.	26565	13282,5	8855	6641,25	6641,25	4427,5	3795

1	2	3	4	5	6	7	8
Закупівельні витрати, грн.	1260	2520	3780	5040	5040	7560	8820
Всього витрат, грн.	27825	15802,5	12635	11681,3	11681,3	11987,5	12615

Розрахунки вказують що для приватного ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» найбільш оптимальним виявиться проведення 4 закупівель вапна на місяць по 52,5 тонн кожна, оскільки при такому підході загальні витрати на зберігання будуть мінімальними - 11681,3 грн. Тепер визначимо оптимальну кількість партій бетонної суміші протягом місяця, яка буде взагалі найменш затратною (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оптимальна кількість місячного виготовлення вапна в ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»,
серій

Показник	Партії закупівлі сировини, шт.						
	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг серії виробництва, т	90	45	30	22,5	18	15	12,86
Середня річна величина запасу, т	45	22,5	15	11,25	9	7,5	6,43
Вартісний показник середнього річного запасу, грн	65250	32625	21750	16312,5	13050	10875	9321,43
Витрати зі складування, грн.	15007	7503,75	5002,5	3751,8	3001,5	2501,2	2143,9
Підготовчі витрати виробництва, грн	2100	4200	6300	8400	10500	12600	14700
Всього витрат, грн.	17107	11703,8	11302,5	12151,9	13501,5	15101,3	16843,9

Дані, представлені на табл. 2.13, демонструють, що зі збільшенням кількості виготовлених серій продукції витрати на зберігання мають тенденцію до

зменшення, тоді як виробничі витрати зростають. Загальні витрати спочатку падають, а потім починають зростати. За цього сценарію оптимальна кількість - 3 серії по 30 тонн кожна. У такому випадку ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» має найменші щомісячні складські витрати для виробництва бетонної суміші - 11302,5 тис. грн. На наступному етапі рекомендується розширення асортименту продукції ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» як частину стратегії покращення конкурентоспроможності.

Для оцінки доцільності капіталовкладень у проект використовуються методи:

- чистої теперішньої вартості (NPV);
- внутрішньої ставки рентабельності (IRR).

Спочатку визначимо зважену вартість капіталу, припускаючи, що для модернізації виробничого обладнання та придбання нової машини буде залучено 2,5 млн. грн, з яких 1 млн. гривень з 15% річних, 1 млн. грн з 20% річних і 500 тис. грн з 25% річних.

$$WACC = 40\% * 0,15 + 40\% * 0,20 + 20\% * 0,25 = 19\%$$

Результати аналізу показують, що для ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» WACC для фінансування проекту становить 19%.

На основі вихідних даних обсяг інвестицій складатиме 2,5 млн. грн, а прибуток від інвестицій в перший рік становить 342 178 грн., в другий - 446 956 грн., в третій – 572 002 грн., в четвертий - 686 496 грн., в п'ятий – 756 184 грн. Визначимо період окупності інвестицій.

Загальний дохід за перші два роки складає 789 134 грн., що менше вартості інвестицій у проект (2,5 млн. грн.). За перші три роки, дохід становить 1361136 грн., також менше вартості інвестицій. Сума доходу за перші чотири роки – 2047632 грн., також нижча від інвестицій у проект. Кінцевий дохід за п'ять років – 2803816 грн., також менший за вартість інвестицій. Таким чином, інвестиції повернуться протягом 5 років.

Враховуючи стабільний надходження грошових коштів упродовж всього періоду, залишковий період на п'ятому році складає 0,6 року.

На підставі проведеної оцінки фінансово-господарської діяльності та аналізу показників конкурентоздатності, запропоновано наступні кроки для покращення управління конкурентним розвитком підприємства:

- 1) Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства;
- 2) Удосконалення методів управління матеріальними ресурсами;
- 3) Оптимізація системи управління персоналом;
- 4) Розширення асортименту продукції для збільшення обсягів продажів.

Висновки до розділу 2

У розділі проведено аналітичну оцінку стану та виявлено напрями удосконалення забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС». На основі організаційно-економічної характеристики підприємства та діагностики його фінансово-економічного стану були визначені ключові проблеми та ризики. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю дозволила виявити переваги та недоліки існуючих підходів.

З аналізу фінансового стану та потенційних загроз для ТОВ "БЕРЕСТ-ЛЮКС" видно, що компанія стикається з рядом викликів, таких як поява конкурентів на ринку, інтенсивна рекламна стратегія супротивників, обмеженість фінансових ресурсів та інші. Однак, наявність стійкого фінансового зростання та можливість інвестування в розвиток свідчать про потенційні можливості компанії.

З метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку, важливо впровадити комплексну стратегію, що включатиме в себе оптимізацію управління ресурсами, реформування збутової політики, а також вдосконалення мотивації персоналу.

Проаналізувавши ризики та переваги, можна зробити висновок, що компанія має потенціал для успішного розвитку, але це потребує системних змін та інвестицій у різні аспекти бізнесу. Таким чином, вирішальним для ТОВ "БЕРЕСТ-ЛЮКС" є прийняття цілеспрямованих рішень та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та стійкого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом для його успішної діяльності в сучасному світі бізнесу. Конкурентність визначається не лише продуктом або послугою, що пропонується, але й його спроможністю виживати та процвітати в умовах постійних змін та конкуренції.

Однією з основних складових конкурентоспроможності є стратегічне управління. Це включає в себе аналіз ринку та конкурентів, розробку місії та цілей підприємства, формулювання стратегій та тактик для досягнення конкурентних переваг. Тільки шляхом ретельного вивчення свого ринкового середовища підприємство може знайти своє місце та шляхи розвитку.

Ще одним важливим аспектом є інновації. Підприємство повинно постійно вдосконалювати свої продукти, процеси та стратегії, щоб відповідати змінам у потребах споживачів та технологічному прогресу. Інновації дозволяють підприємству не лише утримуватися на ринку, але й створювати нові можливості для росту та розвитку.

Крім того, забезпечення конкурентоспроможності також вимагає ефективного управління ресурсами. Це означає оптимізацію використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів, щоб максимізувати ефективність виробництва та знизити витрати.

Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства є фундаментом його успіху. Розуміння стратегічного управління, інновацій та ефективного використання ресурсів допомагає підприємству не лише вижити на ринку, але й стати лідером у своїй галузі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БЕРЕСТ-ЛЮКС» є ефективним підприємством з висококваліфікованим персоналом та сучасним обладнанням. Метою його діяльності є підвищення конкурентоспроможності, отримання прибутку та його використання в інтересах самого підприємства та його

учасників. Основним напрямком роботи є виробництво та реалізація будівельних матеріалів, включаючи бетонні та гіпсові суміші.

ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» веде оптову та роздрібну торгівлю матеріалами для будівництва, займається посередницькою діяльністю в торгівлі товарами, неспеціалізованою оптовою торгівлею та виробництвом будівельних матеріалів. Підприємство успішно співпрацює з різними підприємствами України, маючи як клієнтів великі будівельні компанії та промислові підприємства, так і приватних осіб.

У ході дослідження проведено аналіз діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, структуру активів та оборотних коштів, собівартість продукції, а також ефективність використання персоналу. Окрема увага приділена аналізу конкурентоспроможності, включаючи вивчення товарних ринків, конкурентів, а також зовнішнього середовища за допомогою PEST (STEP) і SWOT-аналізу.

В результаті аналізу конкурентоспроможності визначено основні проблеми, серед яких виробництво конкурентноспроможної стратегії розвитку, маркетингової програми, оптимізації собівартості, розширення ринків збуту та розвиток системи мотивації працівників.

Для глибшого вивчення стратегії розвитку ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС», зокрема її ефективності та результативності, було проведено аналіз фінансового стану підприємства. У цьому контексті проведено оцінку оптимальності використання власного та позикового капіталу шляхом розрахунку відповідних коефіцієнтів та надано детальну характеристику джерел фінансування оборотних коштів.

На основі розрахунків визначено, що ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» характеризується нестійким фінансовим станом, що вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування, таких як інвестиції та кредити. Ця структура є прийнятною для багатьох торговельних підприємств, які активно користуються кредиторською заборгованістю для фінансування запасів.

Висновок з аналізу фінансового стану ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС» свідчить про те, що діюча стратегія розвитку не є оптимальною та ефективною на даному етапі.

Тому виправданим є розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності, враховуючи сучасні реалії та поточні та перспективні потреби підприємства.

Визначені напрями для покращення фінансового стану та конкурентоспроможності, включаючи формування стратегії розвитку, оптимізацію управління матеріальними ресурсами та розширення асортименту продукції. Пропонується також оптимізація системи управління персоналом з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів як одного з шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальний висновок з аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮК» полягає в тому, що реалізація запропонованих заходів призведе до підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакунов О. О., Смирнов Є. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: концептуальний підхід. Вісник національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2010. № 4. 167с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ. 2009. 448с.
3. Газіна Л.І., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник НТУ «ХПІ». Харків. 2012. № 58. С. 28-32.
4. Головки-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №4. С. 67-73.
5. Голомша Н. С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентоспроможність». Інноваційна економіка. 2009. № 1. С. 59-62.
6. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. Харків. 2010. 329 с.
7. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ. 2010. 212 с.
8. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон, 2011. 236 с.
9. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2009. № 6. С. 29-35.
10. Довбня У.М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових робіт ХНЕУ. Харків. 2013. № 12. С. 29-32.

11. Должанський, І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ. 2010. 384 с.
12. Євчук Л.Н. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіст. 2011. №9. С.14-17.
13. Жаліло Я.А., Базилук Я. Б. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ. 2010. 388 с.
14. Закон України Про Антимонопольний комітет України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 50, ст.472). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
15. Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 36, ст.164). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
16. Закон України Про захист економічної конкуренції. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
17. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
18. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.
19. Коваленко О.М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії. 2012. № 1. С. 65-70.
20. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. Маркетинг і менеджмент. 2013. №2. С. 168-174.
21. Кондрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Львів: Кінапрі ЛТД. 2011. 590 с.
22. Конкурентоспроможність національної економіки: навч. посіб. / [А.В. Бабак, С.Ф. Биконя, О.Ю. Болховітінова та ін.]. Київ, 2010. 495с.

23. Кононенко І.О. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції. Економіка України. 2008. №3. С. 68-98.

24. Конституція України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

25. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. № 2. С. 22-30.

26. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. Львів. 2011. С. 180-188.

27. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2011. 198 с.

28. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК. Вісник ЖДТУ. 2011. № 1. С. 176-179.

29. Лихопій В.І. Механізм забезпечення конкурентоспроможного виробництва аграрної продукції: теоретико-методичний аспект. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №1. С.137-140.

30. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки та управління. Київ. 2009. № 6. С. 143- 150.

31. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.

32. Мельник С.І. Основні напрями формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: навч. посіб. Луганськ. 2010. 368 с.

33. Михайлова Н. В. Визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства за різних рівнів управління. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ. 2009. С. 119-124.

34. Михайлова Н. В. Основні умови розвитку конкурентоспроможного підприємства. Регіональні перспективи. 2011. № 3. С. 261-264.

35. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Полтава. 2013. 307 с.

36. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. – No 8. С. 107 – 109.

37. Остряніна С.В. Формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств на продовольчому ринку України. Наукові праці Кіровоградського Національного технічного університету. 2013. No23. С. 39-46.

38. П'ятницька Н. Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ресторанів. Вісник КНТЕУ. 2009. No 6. С. 28-33.

39. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

40. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. No4. С.230-235.

41. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

42. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 312 с.

43. Сідельник О. П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ. Регіональна економіка. 2013. No2. С. 177- 185.

44. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. No 6. С. 194-197.

45. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України: регіональний аспект. Бізнес Інформ. 2014. No 2. С. 89-94.

46. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНУ. 2009. № 4. С. 130-135.
47. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.
48. Соболев С.М., Багацький В. М. Менеджмент: навч. метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни Київ. 2015. 226 с.
49. Степух А. О. Визначення поняття стратегії підприємства. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 161-162.
50. Тарнавська Н.М. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. Економіст. 2010. № 9. С. 30-40.
51. Ткаченко А. М. Економічні розрахунки, що використовуються у контролінгу інвестиційних проектів. Економіка промисловості. 2011. № 3. С. 143-149.
52. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33-37.
53. Урсакий Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград. 2013. №5. С. 183-189.
54. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. Маркетинг. 2018. № 5. С. 44-55.
55. Харківський Д.Ф., Пожарчук Ю.В. Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка харчової промисловості. № 4. 2012. С. 60-63.
56. Черненко С. Через внутрішню конкуренцію до міжнародної конкурентоспроможності. Конкуренція. 2017. № 5. С. 10-13.
57. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, №1, березень, 2017. с.19-29.

58. Шкварчук Л. О., Бирка І.І. Оцінювання економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2013. №7. С. 196-201.

59. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 3. С. 28-33.

60. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2011. №2 (56). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/64624/60248>

61. Яременко О. Ф. Наукові аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. С. 35-37.

62. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Харківський державний економічний університет. Харків. 2012. №3. 21-25.

63. Салип Ю.О. Дослідження концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка харчової промисловості. 2012. № 3. С. 39-43.

64. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. – 68p.

65. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.

66. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

ДОДАТКИ

Підприємство ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»		Дата (рік,місяц,число)	КОДИ
Територія Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы		За ЄДРПОУ	31.12.2022
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		За КОАТУУ	37614671
Вид економічної діяльності Лісопилльне та стругальне виробництво		За КОПФГ	8036500000
Середня кількість працівників		За КВЕД	174
Адреса, телефон Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы, ул. Шевченка 14/4, 12/5, +38 096 614 40 09			16.10
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
На 31 грудня 2022 року		Форма №1	Код за ДКУД
			1801002

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	27714,00	34796,00
первісна вартість	1001	111394	130346
накопичена амортизація	1002	83680	95550
Незавершені капітальні інвестиції	1005	93320	90078
Основні засоби	1010	1920744	1823501
первісна вартість	1011	4566679	4729536
знос	1012	2645935	2906035
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21936	21936
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2098	207
Відстрочені податкові активи	1045	191821	133073
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2257641	2103599
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	324712	500226
Виробничі запаси	1101	134969	217817
Незавершене виробництво	1102	32737	45299
Готова продукція	1103	155413	229954
Товари	1104	1593	7156

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	487714	619498
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	29474	28715
з бюджетом	1135	17050	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	17050	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3252	111
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1527	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1631139	1200058
Витрати майбутніх періодів	1170	4001	5814
Інші оборотні активи	1190	95	485
Усього за розділом II	1195	2498964	2354908
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	4756605	4458507

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1849417	1641768
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	3079836	2872187
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	813672	1139700
розрахунками з бюджетом	1620	178927	165896
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	62422	109726
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	615	707
Поточні забезпечення	1660	584101	132290
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	37032	38001
Усього за розділом III	1695	1676769	1586320
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	4756605	4458507

Додаток Б

Підприємство ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»		Дата (рік,місяц,число)	КОДИ
Територія Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы		За ЄДРПОУ	31.12.2023
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		За КОАТУУ	37614671
Вид економічної діяльності Лісопильне та стругальне виробництво		За КОПФГ	8036500000
Середня кількість працівників		За КВЕД	174
Адреса, телефон Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы, ул. Шевченка 14/4, 12/5, +38 096 614 40 09			16.10
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
На 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801002

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	34 796	48 391
первісна вартість	1001	130 346	138 658
накопичена амортизація	1002	-95 550	-90 267
Незавершені капітальні інвестиції	1005	90 078	31 905
Основні засоби	1010	1 823 501	1 950 645
первісна вартість	1011	4 729 536	5 232 897
Знос	1012	-2 906 035	-3 282 252
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 936	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	207	12 284
Відстрочені податкові активи	1045	133 073	156 718
Усього за розділом I	1095	2 103 599	2 221 877
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364

Продовження додатку Б

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	500 226	596 011
Виробничі запаси	1101	217 817	328 850
Незавершене виробництво	1102	45 299	50 915
Готова продукція	1103	229 954	208 026
Товари	1104	7 156	8 220
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	619 498	643 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28 715	55 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	111	234
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 200 058	1 159 142
Витрати майбутніх періодів	1170	5 814	6 635
Інші оборотні активи	1190	485	127
Усього за розділом II	1195	2 354 908	2 460 814
Баланс	1300	4 458 507	4 682 691
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 641 768	1 712 001
Усього за розділом I	1495	2 872 187	2 942 420
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	41 111
Усього за розділом II ²	1595	-	41 111
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	41 111
товари, роботи, послуги	1615	1 139 700	1 155 570
розрахунками з бюджетом	1620	165 896	239 725
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 763	50 948
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	109 726	106 073
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	707	1 789
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	132 290	114 521
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	38 001	40 371
Усього за розділом III ²	1695	1 586 320	1 699 160
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 458 507	4 682 691

Додаток В

Підприємство ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»		Дата (рік,місяц,число)	КОДИ
Територія Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы		За ЄДРПОУ	31.12.2022
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		За КОАТУУ	37614671
Вид економічної діяльності Лісопильне та стругальне виробництво		За КОПФГ	8036500000
Середня кількість працівників		За КВЕД	174
Адреса, телефон Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы, ул. Шевченка 14/4, 12/5, +38 096 614 40 09			16.10
Звіт про фінансові результати			
На 31 грудня 2022 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801002

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7500928	5968342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4235986	3479625
Валовий: прибуток	2090	3264942	2488717
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	475630	50463
Адміністративні витрати	2130	290112	218413
Витрати на збут	2150	1542806	1111782
Інші операційні витрати	2180	7881	39919
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1899773	1169066
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	123470	131628
Інші доходи	2240	16851	46475
Фінансові витрати	2250	10477	1601
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	-24603	-2059
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2005014	1343509
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	372284	257085
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1632730	1086424
збиток	2355	(--)	(--)

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3912789	3127817
Витрати на оплату праці	2505	516416	398984
Відрахування на соціальні заходи	2510	87297	73810
Амортизація	2515	412330	369152
Інші операційні витрати	2520	1156857	895960
Разом	2550	6085689	4865723

Додаток Г

Підприємство ТОВ «БЕРЕСТ-ЛЮКС»		Дата (рік,місяц,число)	КОДИ
Територія Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы		За ЄДРПОУ	31.12.2023
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		За КОАТУУ	37614671
Вид економічної діяльності Лісопилне та стругальне виробництво		За КОПФГ	8036500000
Середня кількість працівників		За КВЕД	174
Адреса, телефон Хмельницькая обл., с. Стуфчинцы, ул. Шевченка 14/4, 12/5, +38 096 614 40 09			16.10
Звіт про фінансові результати			
На 31 грудня 2023 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801002

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 215 886	7 500 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 554 070	4 235 986
Валовий:			
Прибуток	2090	3 661 816	3 264 942
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 124	475 630
Адміністративні витрати	2130	276 156	290 112
Витрати на збут	2150	1 612 395	1 542 806
Інші операційні витрати	2180	171 141	7 881
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 659 248	1 899 773
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	78 014	123 470
Інші доходи	2240	17 916	16 851
Фінансові витрати	2250	14 212	10 477
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	25 571	24 603
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 715 395	2 005 014
Збиток	2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	315 999	372 284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 399 396	1 632 730
Збиток	2355	-	-

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	4 024 566	3 912 789
Витрати на оплату праці	2505	590 401	516 416
Відрахування на соціальні заходи	2510	108 200	87 297
Знос та амортизація	2515	496 963	412 330
Інші операційні витрати	2520	1 308 725	1 156 857
Разом	2550	6 528 855	6 085 689